



Observatoire  
du travail hybride et du management digital

**ÉDITION 2022**

**Comment les organisations s'adaptent  
à la transformation du travail**

**Arctus** ✦



# SOMMAIRE

- **En bref**
  - Travail hybride : points de vue
  - Edito
  - Enseignements clés
- **L'étude**
  - Méthodologie
  - Management et travail hybride
  - Outils du travail hybride
  - Conduite du changement
  - Verbatims
- **Les interviews**
- **Conclusion**
- **A propos d'Arctus**

# En bref



# Présentation de l'Observatoire

- L'Observatoire du travail hybride et du management digital est une nouvelle étude prospective d'Arctus. Il permet de mesurer l'hybridation du travail à travers trois thématiques : l'évolution du management à l'ère digitale, le déploiement des outils digitaux/collaboratifs et la conduite du changement associée à cette transformation.
- Un **questionnaire en ligne** d'une trentaine de questions s'adressant à tous les professionnels, managers ou non, qu'ils pratiquent le **télétravail ou pas** a permis la collecte des données analysées.
- Les participants ont pu partager leur **expérience du travail hybride et leur perception de ses impacts sur leur manière de travailler**.
- L'enquête s'est déroulée du 1er février au 7 avril 2022.
- En complément, **une dizaine entretiens semi-directifs** ont été menés auprès de prospectiviste, enseignant, chercheur, manager, DRH, Dircom, consultant, dirigeant, qui ont accepté de partager leur regard sur le monde du travail qui vient...



**829** répondants

pour **752** entreprises

soit **+ de 4,5 millions**  
de collaborateurs  
représentés



# Qu'est-ce que l'hybridation du travail ?\*

Personne ne sait ce que c'est, c'est en train de se construire. *Tout se mélange* la vie pro/perso le présentiel le distanciel, tout est hybride, *personne ne prend le temps de poser ça dans les organisations.*  
**Aurélie Dudézert,**  
Enseignante-Chercheur

Dans le monde digital c'est la capacité dans les relations de travail de *combiner au mieux les relations virtuelles et les relations physiques* et dans les relations virtuelles c'est la capacité à combiner au mieux l'asynchrone et le synchrone.  
**Dominique Turcq,**  
Prospectiviste

C'est du travail tout court. On y a mis cette notion du présentiel distanciel mais ça reste du travail. *Les technologies nous donnent accès à une version de nous-même* où on peut être en agilité dans notre travail. On peut être au travail en distanciel.  
**Damien Créquer,**  
Consultant Associé

Travaillant dans une division internationale, je l'appelle le remote, *travailler à distance de quelqu'un est un sujet en tant que tel.* Travailler avec une autre personne qui n'est pas dans le même lieu. Le domicile est une annexe.  
**TC**  
Représentant syndical

Travailler en mode hybride c'est *fournir la même qualité de travail quel que soit le lieu où on est installé.* Nécessite un équilibre entre le présentiel et les contacts à distance. Pour bien travailler il faut connaître les gens avec lesquels on travaille. Permet de prendre le temps de réfléchir quand on est à distance et de profiter de l'informel plus quand on est ensemble.  
**Pascale Dumon-Poiret,**  
Dircom interne

Une organisation du mode du travail *flexible* qui prend en considération les enjeux professionnels au travail et ceux pouvant être exercés en dehors de son site de rattachement habituel.  
**Aïcha Goudiaby,**  
DRH & Dircom

\*Points de vue issus des entretiens individuels. Les profils des interviewés sont disponibles en page 58.



# Managers agiles et outils digitaux sont les ingrédients essentiels du travail hybride

## Les managers pilotes du futur

Si le management est en constante évolution depuis son origine, avec le déploiement des outils digitaux, il accélère sa mutation, se diversifie par ses modalités d'interactions et se complexifie dans la manière de gérer les relations.

Traversés par des changements dont ils n'ont pas le contrôle, **les managers suivent le mouvement** : ces derniers sont considérés comme **acculturés au digital dans la majeure partie des cas** (68%).

L'Observatoire fait apparaître que bon nombre d'entreprises ont fait le nécessaire pour fournir à leurs collaborateurs les moyens de travailler à distance depuis 2020 et 52% des répondants en sont tout à fait satisfaits.

Pour autant, les garants de la culture de l'entreprise que sont **les managers auront beaucoup à faire pour continuer à déployer gouvernance, flexibilité et créativité**.

## Une maturité digitale en progrès mais à conforter

Ces deux dernières années de gestion de crise, d'expérimentation et de normalisation de nouveaux modes de travail, ont eu un pouvoir accélérateur significatif dans les manières d'envisager la production et la collaboration : **il n'y a pas de retour en arrière envisageable**. Deux indicateurs l'illustrent très clairement : le taux d'équipement en

outils permettant le travail hybride et la fréquence des accords de télétravail mis en place, majoritaire dans les entreprises où les métiers sont télétravaillables.

Il reste désormais aussi à connecter les deskless workers, souvent oubliés, comme en témoignent les répondants. Ce point semble essentiel, c'est à ce prix que les équipes pourront partager une expérience digitale commune et disposer d'un niveau d'information similaire. Une condition nécessaire pour garantir un sentiment d'appartenance à un collectif.

## Conduire le changement : un projet d'envergure

On reste déçu par le **peu d'actions de conduite du changement menées**, comme si l'usage des outils et le management associé étaient une évidence, ce qui n'est bien sûr pas le cas. Si la transformation du travail est en cours, un long chemin est à parcourir pour, à la fois, intégrer de manière raisonnée et optimisée les outils, comprendre ce qui se joue dans l'interaction humaine en présentiel, en distanciel ou en mode hybride et inventer de nouveaux codes du travail.

Le succès de cette adaptation est déterminant pour garantir et consolider l'activité des entreprises dans des environnements toujours plus imprévisibles et mouvants. Cette évolution de l'organisation est essentielle enfin à la création de valeur et de sens au travail, pour les directions et les collaborateurs, elle est une condition essentielle aussi pour retenir et attirer les talents.



# Les 6 enseignements de l'étude



## L'hybridation du travail : une évolution inéluctable mais inachevée

- le **1er bénéfice** du travail hybride est de maintenir la **continuité d'activité** pour **77%** des répondants.
- Une majorité (**86%**) se déclare **satisfaits des moyens techniques** qui ont été mis en place.
- La **difficulté** principale du travail en mode hybride est liée à la **crainte de perte de lien social (68%)**.
- La **transformation de l'organisation est amorcée...** même si le travail hybride est traité comme une version délocalisée du travail sur site.
- Bien que 43% des répondants considèrent que l'hybridation est totalement intégrée, **près d'1/3 n'a pas de visibilité sur l'échéance de cette transformation.**



## Une nouvelle posture des managers attendue : autonomie et confiance

- Face aux craintes de perte de lien social, 63% des collaborateurs pensent que la réponse est dans le **développement de leur autonomie**, et la **confiance de leur manager (42%)**.
- **75% du top management** est aligné sur la nécessité de **développer l'autonomie des collaborateurs**.
- Le travail hybride est **révélateur d'une attente d'autonomie accrue** des équipes.



## « No way back! »

- Le télétravail s'est déployé à très grande vitesse en presque 10 ans passant **de 7% de 2004 à 2017, à 41% en 2021**.
- Trois tendances indiquent qu'il n'y aura pas de retour en arrière :
  - les dispositifs mis en place pour rendre possible un travail à distance sont **tout à fait satisfaisant pour une majorité (52%)**
  - 68% des collaborateurs déclarent que **la majorité des managers disposent d'une forte acculturation digitale**
  - le monde VICA dans lequel nous évoluons désormais **oblige à la flexibilité de l'organisation du travail**

# Les 6 enseignements de l'étude (suite)



## L'accélération depuis 2 ans de nouvelles pratiques et l'adoption des outils associés

- Le chat et la visio (90%) remplacent le mail, le téléphone et les déplacements. Les documents et les conversations autour d'un projet sont gérés dans des **espaces collaboratifs (90%)**, l'animation de réunion et de phases de créativité s'appuient sur des **tableaux blancs collaboratifs (85%)**, la réservation de bureaux flexibles et l'identification des présents dans l'entreprise se font avec des **solutions de FlexDesk**.
- Les outils digitaux utilisés sont **Microsoft Teams (70%) (leader)**, Zoom (35%), Klaxoon, Mural...



## Peu d'initiatives originales pour accompagner les collaborateurs

- **32%** des entreprises indiquent ne **pas avoir déployé d'initiatives pour accompagner les collaborateurs** dans l'hybridation du travail
- **47%** ne suivent pas le sujet de la maturité digitale.
- Dans le travail hybride, **les initiatives qui sont prises restent classiques et attendues** : animations de communautés (36%) et réseaux d'ambassadeurs (17%).
- Le **sujet spécifique du « manager hybride »** ne semble pour l'instant **pas identifié**.



## La DG et la DSI en 1ère ligne pour la gestion du changement. La DRH est en 3ème place

- Gérer le changement pour évoluer vers une organisation plus hybride est pour l'heure un sujet **porté principalement par la DG (53%)**, vue comme la **garante de l'efficacité** de cette nouvelle organisation. C'est elle, accessoirement, qui finance cette transformation...
- La DRH est en troisième place (21%) et **n'a pas pris le lead** dans cette transformation, alors qu'elle est en première ligne des négociations annuelles obligatoires.

# Méthodologie

Terrain et profil des répondants



# Méthodologie

- L'Observatoire du travail hybride et du management digital est un **questionnaire en ligne** d'une trentaine de questions organisé en 3 thèmes : management et travail hybride, Outils de travail hybride et conduite du changement.
- L'enquête s'est déroulée du 1er février au 7 avril 2022.
- Les répondants ont précisé leur profil (Top manager, Manager, Chef de projet, non manager) et indiqué la taille et le secteur de l'entreprise pour laquelle ils répondent à l'enquête.
- Enfin ils ont été invités à nous indiquer si leur entreprise avait mis en place un accord de télétravail et pour combien de jours.
- Ces différentes données nous ont permis d'analyser les réponses et éventuellement de les affiner suivant ces différents axes. (tris croisés)
- La représentativité des résultats a été validée par les outils statistiques appropriés.



**829** répondants

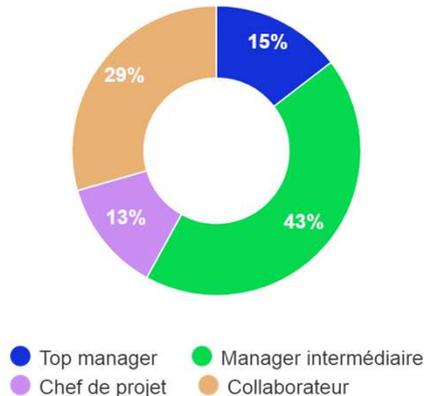
Appartenant aux  
différents secteurs  
d'activités français,

**71%** ont un rôle  
impliquant du  
management

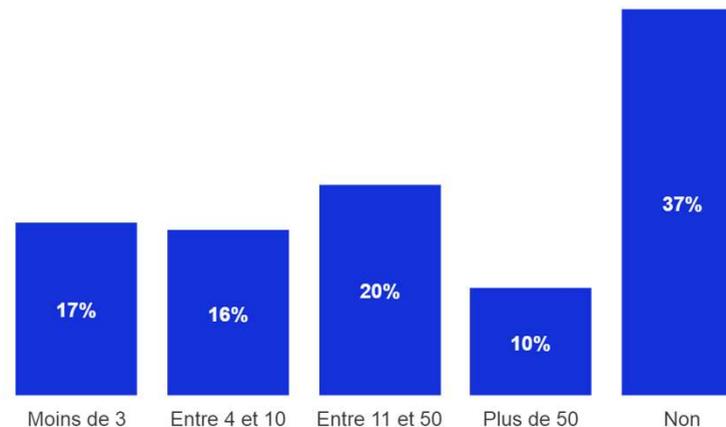


# Profil des répondants : rôle et fonction

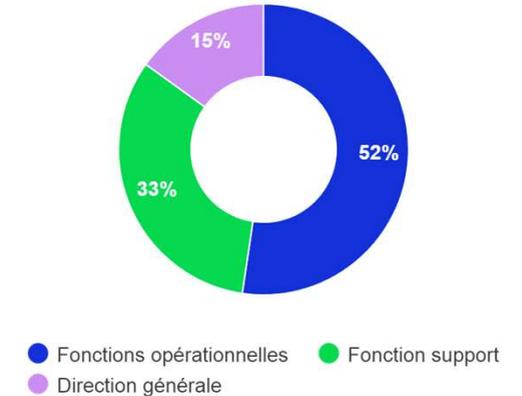
Quel est votre rôle au sein de votre entreprise ?



Managez-vous des personnes ?



Dans quelle(s) fonction(s) travaillez-vous ?

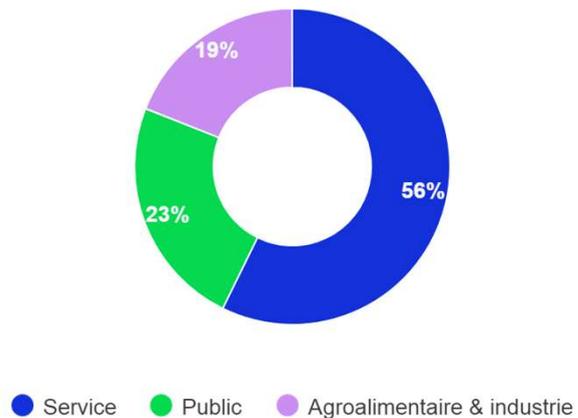


71% des répondants ont un rôle impliquant potentiellement du management, 63% déclare effectivement manager des collaborateurs.

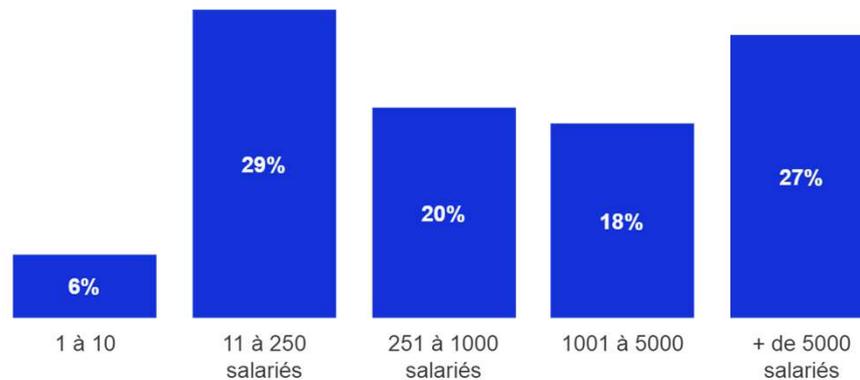


# Profil des répondants : secteur et effectif

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

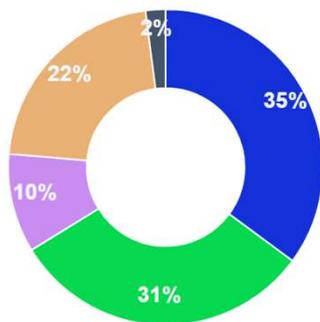


Combien de personnes travaillent au sein de votre organisation ?



# Profil des répondants : accord de télétravail

Votre entreprise a-t-elle mis en place un accord de télétravail ?



- Un accord existait avant mars 2020
- Un accord a été mis en place depuis mars 2020
- Un accord est en cours de mise en place
- Non
- Je ne sais pas

- Plus de 3/4 des entreprises ont déjà mis en place un accord de télétravail ou sont en train de le mettre en place.
- En 2 ans le nombre d'entreprises ayant conclu un accord de télétravail a plus que doublé (passé de 35% à 76%).

## NOTRE ANALYSE

- L'accélération de la mise en place d'accords de télétravail est fortement corrélée avec les 2 années de crise sanitaire traversées.
- Ces accords initialement présents dans les entreprises de plus de 1000 salariés se diffusent à l'ensemble des entreprises (pour lesquelles le télétravail est possible).
- Pour mémoire :
  - On estime qu'environ 60% des emplois ne sont pas « télétravaillables » aujourd'hui en France (source Humanis/Sénat)
  - De 2004 à 2017, le télétravail concernait 7% des emplois (Source : Dares/ministère du travail)



# Profil des répondants : accord de télétravail (suite)

## POUR ALLER PLUS LOIN

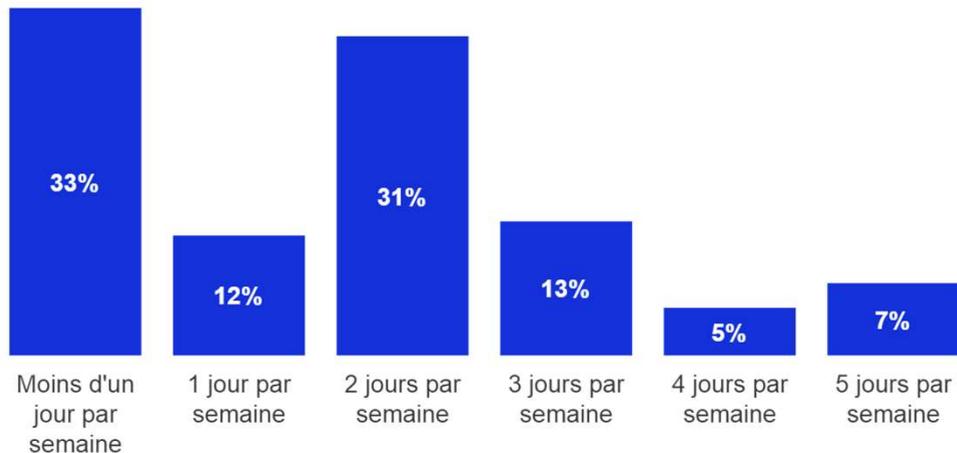
- L'enquête montre que les organisations ayant mis en place un accord sont plus équipées, plus préparées et plus avancées dans leurs pratiques managériales (*voir pages suivantes*)
- Les entreprises de plus de 1 000 salariés sont majoritaires parmi celles qui ont mis en place un accord avant mars 2020 (51% vs 35%).
- Rappelons que pour les entreprises de plus de 50 salariés, le CSE doit être consulté pour mettre en place un accord sur le télétravail. (source: <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F13851>)



# Profil des répondants : nombre de jours télétravaillés

En moyenne, combien de jours par semaine télétravaillez-vous ?

Question à réponse unique | 552 répondants | Moyenne : 2,5 | Médiane : 2



- Le nombre de jours télétravaillés pour les personnes en situation de télétravail régulier s'élève en moyenne à 2,5 par semaine.
- 1/3 des répondants ont déclaré télétravailler moins de 1 jour par semaine.

## NOTRE ANALYSE

- Ces résultats sont cohérents avec les autres études à propos de l'impact de la crise sanitaire sur l'augmentation du télétravail.



# Profil des répondants : nombre de jours télétravaillés (suite)

## POUR ALLER PLUS LOIN

- Globalement, les chefs de projets sont plus nombreux que la moyenne à déclarer télétravailler 2 ou 3 jours par semaine et moins nombreux que la moyenne à ne pas télétravailler. A l'opposé, les collaborateurs sont sur majoritaires parmi ceux qui ne télétravaillent pas.
- Les répondants issus des fonctions support télétravaillent en moyenne plus que les fonctions opérationnelles. On peut faire l'hypothèse que les fonctions support sont en général plus digitalisées que les fonctions opérationnelles et donc, par conséquent, plus télétravaillables.
- Sur les 33% des entreprises qui ne pratiquent pas le télétravail, les structures de moins de 250 salariés sont plus nombreuses (47% vs 33%). On pourrait penser que les petites structures proposent plus de télétravail que les autres. Cette enquête montre une réalité différente qui tient principalement à la nature de l'activité des PME (commerces, artisanat, restauration...) qui ne se prête pas nécessairement au télétravail.
- A l'inverse, les entreprises de plus de 1 000 salariés sont les plus nombreuses à télétravailler 2j/semaine (38% vs 31%).
- Enfin, les répondants ne télétravaillant pas sont largement moins nombreuses dans notre étude (33%) alors qu'ils représentent plutôt 60% des emplois en France : les salariés travaillant dans des entreprises où le télétravail n'est pas possible n'ont pas répondu à notre étude. Ce biais n'a cependant pas d'impact sur la validité de nos résultats puisque nous étudions comment les organisations s'adaptent à la mise en place du travail hybride et sommes donc centrées sur les organisations où le travail hybride est possible.



# Management et travail hybride

Premières prises de conscience



# Continuité de l'activité et autonomie : 1<sup>ers</sup> bénéfiques du travail hybride

## Selon vous, quels sont les 3 principaux bénéfices du travail hybride pour les managers ?

Question à choix multiple | 827 répondants | 3 réponses par répondant en moyenne



\* La modalité « Améliorer la QVT a été ajoutée suite à plusieurs mentions parmi les réponses « Autres »

- Sans surprise, la **continuité d'activité** est le bénéfice n° 1 pour **77%** des répondants. C'est un bénéfice tangible pour l'entreprise, qui se doit d'assurer sa pérennité.
- Favoriser l'**autonomie** (64%) et développer la **confiance** (42%) sont en 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> position.
- L'importance du télétravail est perçue comme un facteur **d'attractivité de l'entreprise** pour 31% des répondants.
- En revanche, le **développement de la créativité en réseau** n'est pas encore perçu comme un bénéfice important du travail en mode hybride (13%).

### NOTRE ANALYSE

- La crise sanitaire a imposé le travail hybride comme une condition impérative de la continuité d'activité.
- Elle a aussi révélé deux conditions essentielles pour les managers pour garantir le bon fonctionnement en mode hybride : **l'autonomie et la confiance**. Cela conduira à une évolution de la posture managériale en mode hybride



# Continuité de l'activité et autonomie : 1<sup>ers</sup> bénéfiques du travail hybride (suite)

## POUR ALLER PLUS LOIN

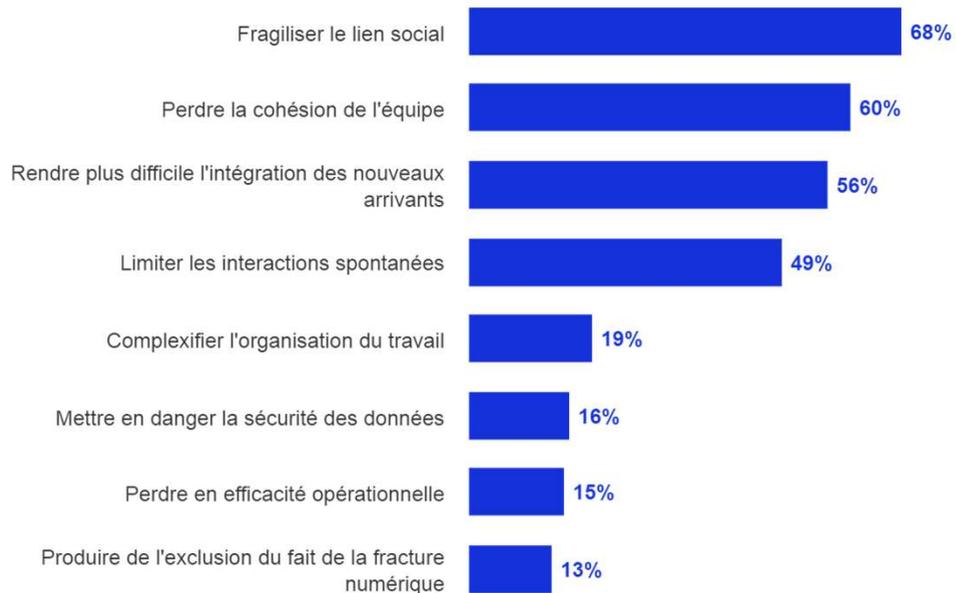
- La question de l'**autonomie des équipes** est intimement liée à la **confiance** que le manager leur porte. Après 2 ans de gestion de crise, de questionnement et d'expérimentation, le manager doit cheminer et évoluer dans son rôle et dans sa posture de « manager hybride ».
- La relation partenariale manager-managés ne peut se faire sans un certain lâcher-prise de la part du manager.
- Les collaborateurs, désormais plus mûrs digitalement, s'attendent à plus de confiance de la part de leur manager et à avoir, de fait, plus d'espace pour agir, proposer, expérimenter.



# Risques liés au travail hybride : l'humain en 1<sup>ère</sup> ligne

## Selon vous, quels sont les 3 principaux risques du travail hybride ?

Question à choix multiple | 828 répondants | 3 réponses par répondant en moyenne



- Pour l'ensemble des répondants, **le lien social (68%), la cohésion de l'équipe (60%), l'intégration des nouveaux arrivants (56%) et les interactions spontanées (49%)** sont les principaux risques identifiés.
- En revanche, **les répondants sont peu sensibilisés aux risques liés à la sécurité des données (16%), et croient peu à la perte en efficacité opérationnelle (15%) ou aux risques liés à la fracture numérique (13%).**

### NOTRE ANALYSE

- Ces réponses traduisent l'expérience vécue pendant les 2 années de crises sanitaire avec des situations très diverses d'éclatement des équipes et des difficultés associées (en matière de communication, d'animation d'équipes...).
- **Les risques essentiels du travail hybride** sont donc ceux des interactions à distance où **la communication non verbale, les rencontres spontanées, le lien social et affectif** sont plus difficiles à développer.
- On a donc vu apparaître des émulations numériques de machines à café et fontaines à eau (génération aléatoire de réunions avec suggestion de thèmes de discussion !) ou des solutions de bureau virtuel.



# Risques liés au travail hybride : l'humain en 1ère ligne (suite)

## POUR ALLER PLUS LOIN

- Ce sont les répondants qui télétravaillent le plus qui sont le plus sensibles à la limitation des interactions (76% vs 49%).
- La perte d'efficacité opérationnelle est perçue comme plus élevée chez les répondants qui télétravaillent le moins (22% vs 15%).
- La complexification de l'organisation du travail en tant que risque lié au travail hybride reste modérément citée (19%) attestant du faible niveau de transformation de l'organisation du travail.
- Ces résultats pointent essentiellement la difficulté relationnelle du travail à distance, en revanche ils minimisent les risques liés à la sécurité et l'exclusion digitale. On ne voit pour l'instant pas poindre explicitement une transformation de l'organisation et du management, comme si le travail hybride était une version délocalisée du travail sur site.



# Management hybride : compétences humaines et technologiques font la paire

Selon vous, quelles sont les 3 compétences prioritaires requises pour manager en mode hybride ?

Question à choix multiple | 827 répondants | 3 réponses par répondant en moyenne



- Rendre les équipes autonomes (65%) et maîtriser les outils digitaux (53%) sont clairement les 2 compétences clés attendues du manager en mode hybride.

## NOTRE ANALYSE

- La dépendance aux aspects humains et technologiques se renforce avec l'hybridation du travail.
- Pour autant, l'humain prévaut sans ambiguïté sur l'outil.



# Travail hybride : révélateur d'une d'attente forte d'autonomie des équipes

## POUR ALLER PLUS LOIN...

- Un point intéressant est à mettre en lumière en rapprochant la question des compétences requises de la question des risques perçus liés au travail hybride (page 20) :  
La fragilisation du lien social, la perte de cohésion des équipes et la limitation des interactions spontanées ont été identifiés comme les risques les plus importants liés au travail hybride.  
On aurait pu dès lors s'attendre à ce que les compétences attendues d'un manager soient, pour y faire face, de pouvoir « faciliter les échanges et créer du liant ». Or, ce n'est étonnamment pas cette réponse qui est citée en premier (elle n'arrive qu'en 5ème position). La 1ère compétence requise pour un manager hybride, est pour 65% des répondants de « savoir rendre les équipes autonomes et déléguer ».  
Le travail hybride est donc le révélateur d'une attente forte d'autonomie accrue des équipes.
- Les tops managers et les responsables opérationnels considèrent davantage que « savoir déléguer, rendre autonome et responsabiliser » est la compétence prioritaire pour manager en mode hybride (75% vs 65%).
- Les managers intermédiaires placent en premier plan les compétences liées à « l'expérimentation de nouvelles manières de faire » (37% vs 32%)

En conclusion, l'évolution des modes de travail fait bouger les lignes en matière de perception de ce qu'il est important de bien maîtriser pour rester efficace. Le « management hybride » impose de nouvelles manières d'appréhender ses fonctions et les relations. Les répondants semblent dire : « Faites-nous confiance, nous allons trouver les solutions pour nous adapter au mode de travail hybride ».



# Une bonne proportion des managers a adopté le digital

Selon vous, quel est le niveau d'acculturation au digital des managers dans votre organisation ?

Question à choix unique | 824 répondants



- Les managers ont intégré pleinement l'usage du digital et inventent de nouvelles pratiques de travail
- L'ensemble des managers sont acculturés au digital et utilisent les outils quotidiennement
- Une bonne partie du management est acculturée au digital
- Le management utilise occasionnellement le digital ou seuls quelques managers ont un usage avancé
- Le niveau d'acculturation est très hétérogène en fonction des profils des managers
- Pas ou très peu d'usage digital chez les managers

- Sur cette question de maturité managériale vis-à-vis du digital, près de la moitié des répondants estiment que le niveau d'acculturation est élevé (24%) voire très élevé (22%).
- 68% des répondants déclarent en effet que la majorité des managers disposent d'une forte acculturation.

## NOTRE ANALYSE

- En matière de changement de mode de travail, la crise sanitaire a permis une accélération de la digitalisation du travail.



# Une bonne proportion des managers a adopté le digital (suite)

## POUR ALLER PLUS LOIN

On remarque des particularités en fonction du secteur d'activité auquel le répondant appartient, ou en fonction de la situation de télétravail des répondants :

- Dans le secteur public, l'acculturation au digital des managers est moins fréquente que pour l'ensemble de l'échantillon (16% vs 22%). Ce secteur semble en retard dans les processus de transformation digitale (notamment face au secteur des services)
- Ceux qui sont en mode « totalement à distance » (qui télétravaillent plus de 4 jours par semaine) sont plus nombreux que la moyenne à estimer que les managers ont intégré pleinement l'usage du digital (39% vs 22%). Inversement, ceux qui ne télétravaillent pas jugent que le niveau d'acculturation au digital des managers de leur organisation est plus faible (12% vs 6%).
- Les tops managers sont légèrement plus nombreux parmi ceux qui estiment que les managers ont intégré pleinement l'usage du digital et inventent de nouvelles pratiques de travail (32% vs 22%).



# Savoir animer les équipes à distance : 1<sup>er</sup> facteur de succès du manager hybride

Selon vous, quels sont les facteurs clés de succès du manager en mode hybride ?

Question à choix multiple | 824 répondants | 3 réponses par répondant en moyenne



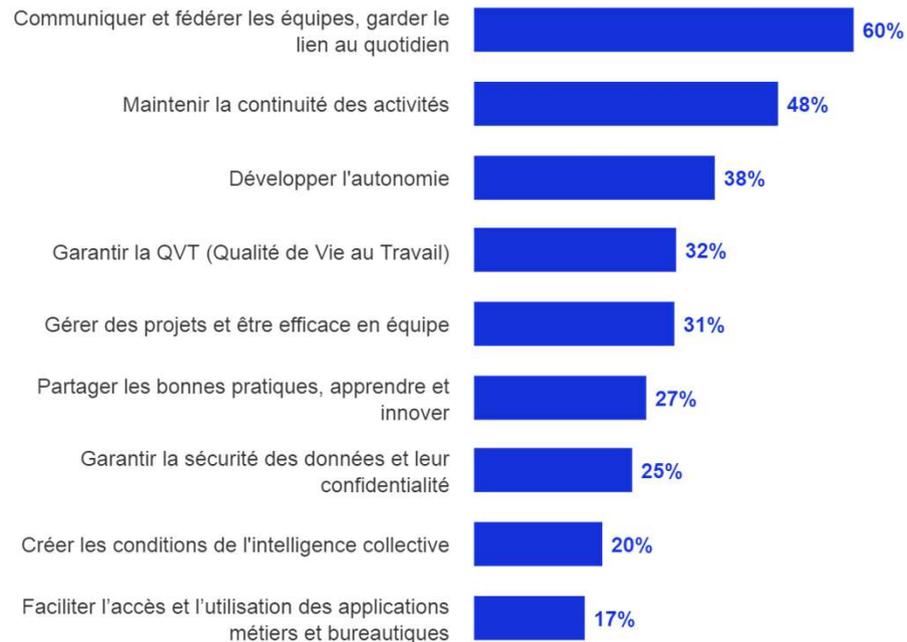
- Le premier facteur de succès du manager est de savoir animer ses équipes à distance (57%)
- La transmission d'informations arrive en deuxième position (41%) et l'augmentation de la confiance dans ses équipes en troisième place (39%).
- On note que l'alignement de l'équipe sur des compétences digitales (18%) ainsi que le suivi d'indicateurs (16%) sont des items non prioritaires.



# Savoir travailler ensemble... et garantir la continuité de l'activité : les enjeux du travail hybride

## Selon vous, quels sont les 3 principaux enjeux du travail hybride pour un manager ?

Question à choix multiple | 826 répondants | 3 réponses par répondant en moyenne



- L'enjeu principal du travail hybride pour les répondants est de garder le lien au quotidien (60%) avant le maintien de la continuité des activités.
- 1/3 des répondants estime que garantir la qualité de vie au travail est un enjeu principal.

### NOTRE ANALYSE

- Le confinement et la période de télétravail forcé ont été rudes pour le lien social et la fédération des équipes. Peu de surprise donc dans le fait que cet enjeu soit perçu comme le principal.
- Certaines organisations ont vu leur activité menacée par le confinement c'est pourquoi la continuité des activités est identifiée comme le second enjeu le plus important. Les répondants considèrent que les managers ont un rôle important à jouer sur ce sujet
- La généralisation des pratiques de travail en mode hybride, ces 2 dernières années, a mis sous les projecteurs le sujet de la QVT, sujet qui doit progresser



# Savoir travailler ensemble... et garantir la continuité de l'activité : les enjeux du travail hybride (suite)

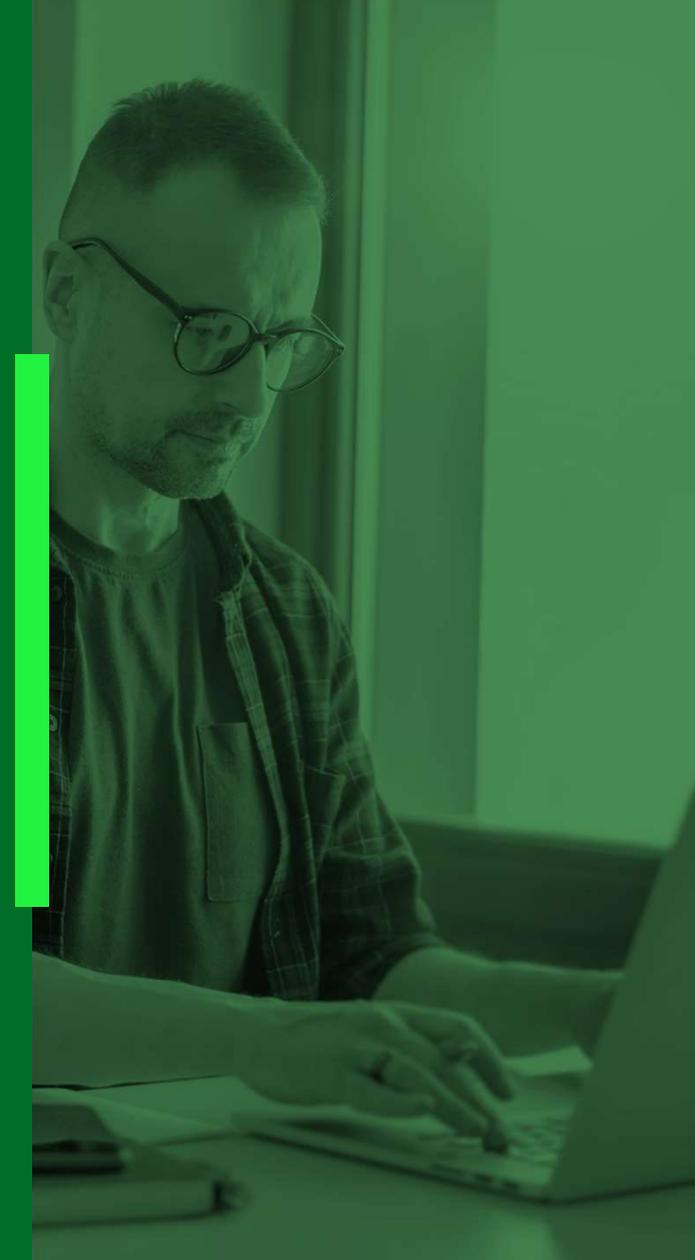
## POUR ALLER PLUS LOIN

- L'intelligence collective, sujet émergent mais encore perçu comme vague et trop abstrait, n'est pas considéré comme un enjeu prioritaire pour la majorité des répondants (20%). Pour autant on note **une sensibilité au sujet plus forte chez les chefs de projet et les top managers** (32% vs 20%). Sans doute leurs préoccupations, liées à leur fonction, se rejoignent - donner de **l'autonomie** aux équipes et faire **aboutir les projets**.
- À l'inverse, sur la question des enjeux liés à la création des conditions de l'intelligence collective, les **managers intermédiaires sont moins engagés**.
- On peut supposer que ces managers, sur le pont pendant la crise sanitaire, ont davantage axé leurs efforts sur la **gestion des urgences** et la nécessité d'assurer la continuité de services et moins sur la prise de recul sur le fonctionnement des équipes et les nouvelles manières de collaborer.



# Outils du travail hybride

Matériels et logiciels : le grand bond en avant



# Après la connexion à distance, déploiement des outils d'animation de réunions et de signature électronique

Quel(s) dispositif(s) votre organisation a-t-elle déployé depuis 2020 pour faciliter l'hybridation du travail ?

Question à choix multiple | 826 répondants | 2 réponses par répondant en moyenne



- L'infrastructure de connexion, outil de base pour le travail à distance, est le 1er dispositif déployé (56%).
- Les outils d'animation de réunions à distance (40%) se sont imposés pendant la phase de confinement comme substitut de la présence physique.
- La signature électronique (35%) fait une apparition logique dans le trio des outils indispensables pour travailler en mode hybride, alors qu'elle n'avait jamais réussi à percer jusqu'à présent.
- Réservation de salles et réservation de bureaux (FlexOffice) apparaissent pour les mêmes raisons dans ce classement.
- 18% des entreprises n'ont déployé aucun dispositif depuis 2020 pour faciliter l'hybridation du travail

## NOTRE ANALYSE

- Les dispositifs déployés pour faciliter l'hybridation du travail qui ont été retenus en priorité par les répondants sont des dispositifs de nécessité pour assurer la continuité d'exploitation des entreprises.
- Ces solutions sont nécessaires au travail hybride et vont continuer à se développer.



# Après la connexion à distance, déploiement des outils d'animation de réunions et de signature électronique (suite)

## POUR ALLER PLUS LOIN

- Les entreprises du secteur public sont plus nombreuses que la moyenne à avoir mis en place des infrastructures de connexion à distance. En effet, elles déploient généralement plus de solutions internes spécifiques et moins de solutions cloud. Cette tendance, déjà établie dans les [résultats de l'Observatoire Intranet & Digital Working 2021](#), se confirme encore aujourd'hui.
- Les ETI (1001 à 5000 salariés) ont fourni le plus d'effort pour s'équiper depuis 2020, notamment en mettant en place des infrastructures de connexion à distance (69% vs 56%) et plateformes d'animation de réunions à distance (47% vs 40%). Grâce à leur service informatique dédié, ces organisations ont pu rattraper le retard en équipement accumulé par rapport aux grandes entreprises (+ de 5 000 salariés) qui, elles, ont eu moins d'effort à fournir que la moyenne car certainement déjà équipées.
- Inversement, plus les entreprises sont petites, moins elles ont déployé de dispositifs pour faciliter le travail hybride (26% vs 18%). Ces organisations disposent de moins de moyens, sont plus agiles, et évoluent plus rapidement.
- La signature d'un accord de télétravail est décisive pour accélérer le déploiement d'outils du travail hybride.

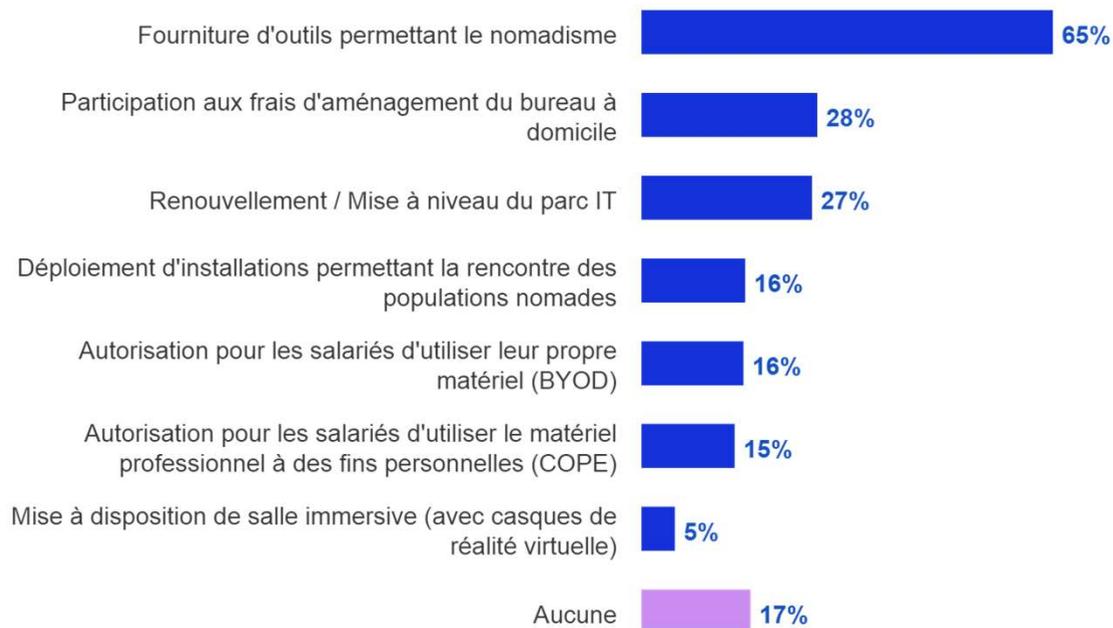
Les entreprises qui ont mis en place un accord ont déployé plus de dispositifs pour faciliter l'hybridation du travail. Plus tôt l'accord a été mis en place et plus il y a de jours de télétravail, plus le nombre d'outils déployés est important. Inversement, si aucun accord n'est signé, aucun outil n'est déployé.



# La fourniture d'outils nomades est la première mesure mise en place par les entreprises

Pour favoriser le travail hybride, quelle(s) mesure(s) ont été mise(s) en place par votre entreprise ?

Question à choix multiple | 826 répondants | 2 réponses par répondant en moyenne



- La première mesure mise en place par les entreprises est la fourniture d'outils permettant le travail à distance (65%).
- La participation aux frais d'aménagement du bureau arrive en deuxième position avec 28% suivi de très près par le renouvellement/ mise à jour du parc IT (27%).
- 17% des répondants estiment qu'aucune mesure n'a été mise en place au sein de leur entreprise.
- La mise en place de la réalité virtuelle reste anecdotique avec 5%.

## NOTRE ANALYSE

- Le travail à distance dépend de la fourniture d'outils permettant le nomadisme.
- Les autres réponses sont des mesures d'accompagnement permettant de travailler plus efficacement. On peut penser que la participation aux frais d'aménagement du domicile, le renouvellement du parc, le BYOD... vont continuer à se développer dans les prochaines années.



# Des différences entre top managers et collaborateurs sur la perception des mesures mises en place

Pour favoriser le travail hybride, quelle(s) mesure(s) ont été mise(s) en place par votre entreprise ?

Question à choix multiple | 826 répondants | 2 réponses par répondant en moyenne



## NOTRE ANALYSE

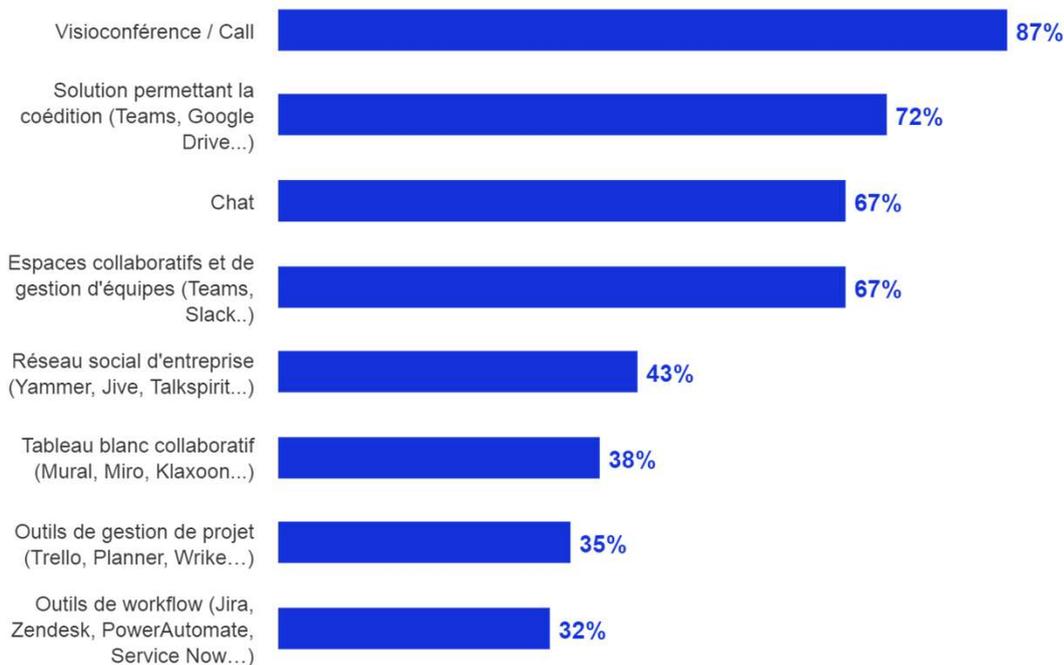
- Les top managers, déclarent davantage que les collaborateurs que leur entreprise a mis en place des mesures pour favoriser le travail hybride : 37% des tops managers déclarent que leur entreprise a renouvelé le parc IT contre seulement 20% des collaborateurs.
- Les tops managers sont souvent à l'origine des décisions d'investissement et ont donc une visibilité accrue sur les mesures en cours ou à venir. Les mesures décidées mettant souvent du temps à être déployées, la perception des collaborateurs est donc moins bonne.
- On peut se demander si les collaborateurs sont les derniers concernés par les mesures prises. Les mesures ont-elles bien été présentées ou expliquées ? Y a-t-il eu un accompagnement ? Autant de facteurs qui peuvent expliquer ce décalage.



# Les outils de communication et de collaboration sont incontournables

## Pour accompagner l'hybridation du travail, quelle(s) fonctionnalité(s) votre organisation propose t-elle ?

Question à choix multiple



- Les fonctionnalités de communication (Visio, Chat) se positionnent naturellement en tête ainsi que celle de la collaboration à distance (coédition, espaces collaboratifs).
- Les réseaux sociaux d'entreprises sont toujours présents bien que moins fréquemment (42%).
- De nouveaux outils font leur apparition (tableaux blancs collaboratifs).
- La gestion de projet et les workflows ferment la marche mais avec une fréquence significative de réponses.

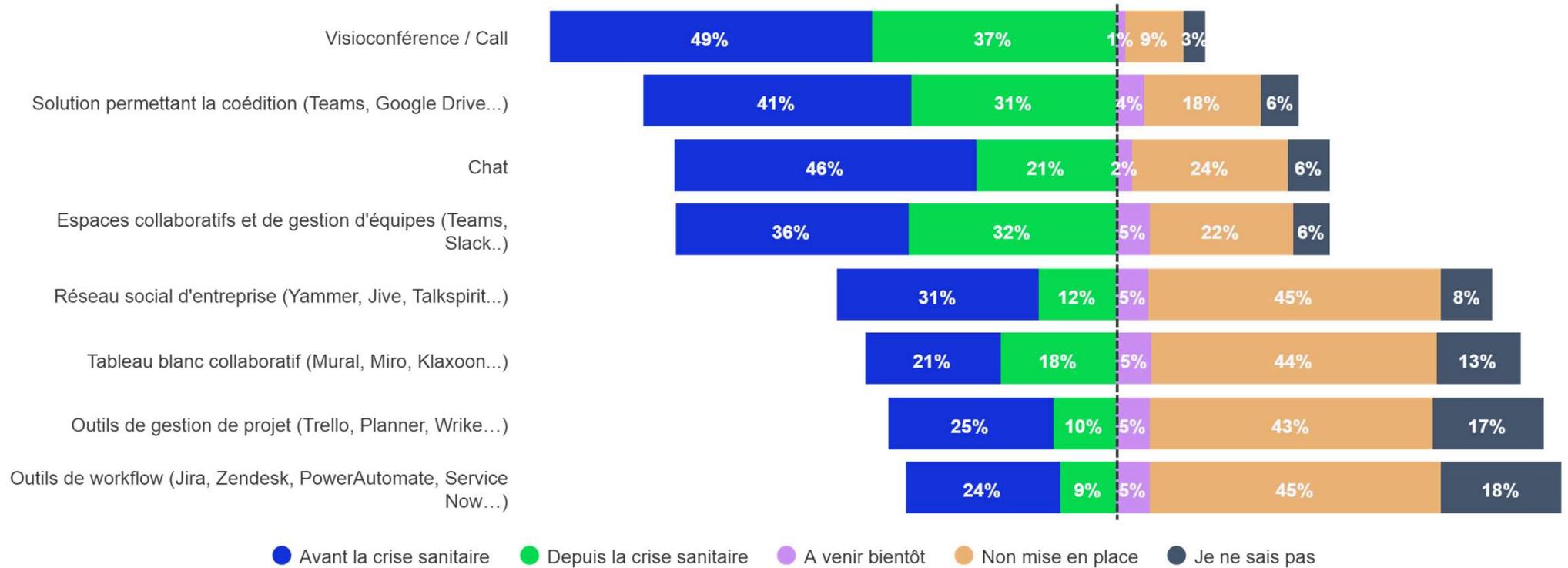
### NOTRE ANALYSE

- **Nécessité fait loi !** Les fonctionnalités indispensables pour pouvoir travailler efficacement à distance se sont imposées.
- De nouveaux types d'outils tels que les tableaux blancs collaboratifs en ligne s'affirment. Ils correspondent au besoin d'animer autrement le travail en groupe et les réunions lorsque les participants ne sont pas tous au même endroit.



# La crise sanitaire a accéléré les usages collaboratifs

Pour accompagner l'hybridation du travail, quelle(s) fonctionnalité(s) votre organisation propose t-elle ?



# La crise sanitaire a accéléré les usages collaboratifs (suite)

- La visio , la coédition, le chat et la gestion d'équipe étaient déjà en cours de déploiement avant la crise sanitaire et leur implémentation a été accéléré à l'occasion de la crise sanitaire.
- D'autres fonctionnalités plus avancées et très utiles pour la gestion d'activités à distance **sont encore en gestation** : gestion de projet, workflow (35%) et ont peu de perspective d'évolution identifiée.
- Les réseaux sociaux d'entreprise passent de 31% à 43% mais semblent ne pas avoir de perspective de développement, confirmant une tendance déjà observée dans [notre Observatoire de l'intranet 2021](#).

## NOTRE ANALYSE

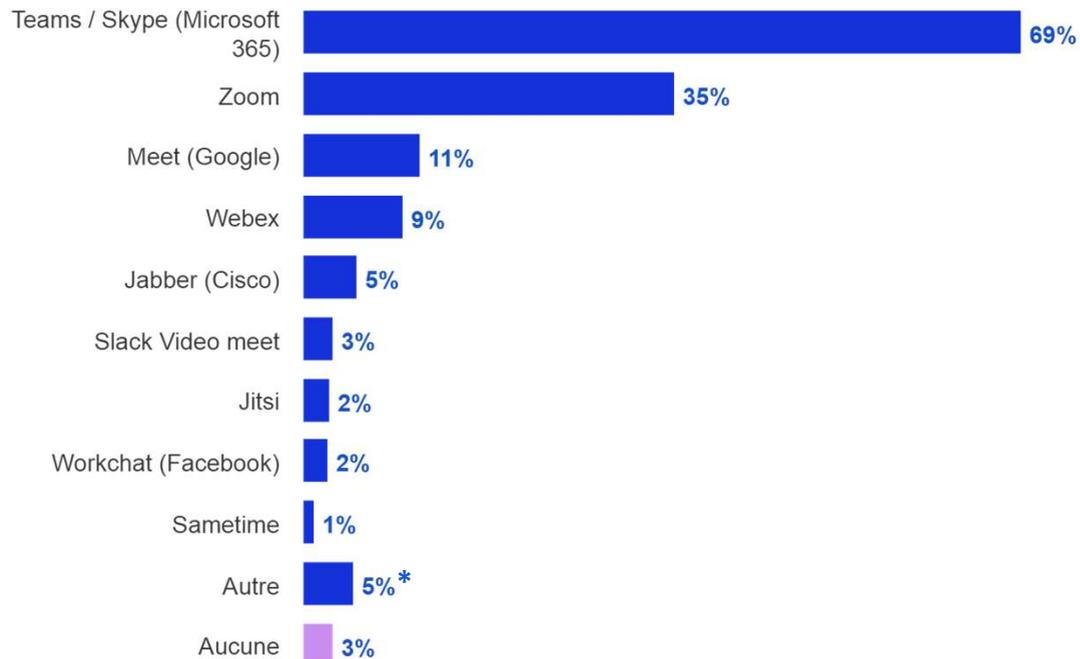
- Les fonctionnalités de communication collaborative (type Teams, Slack,...) étaient déjà en cours de mise en place avant la crise sanitaire et ont été renforcées depuis.
- De nouveaux usages sont apparus mais **restent secondaires** (tableaux blancs collaboratifs) pour permettre d'animer les réunions à distance.
- Les outils de dématérialisation du suivi de l'activité (gestion de tâches, gestion de projets et workflows) **ne se sont pour l'instant pas imposés**. Il sera intéressant d'observer comment les managers vont s'organiser pour créer leurs tableaux de bord.
- On assiste à une croissance de 80 à 90% des principales fonctionnalités en 2 ans.



# Visioconférence, chat, call : Microsoft leader

## Quelle(s) solution(s) de visioconférence / chat / call votre organisation a-t-elle mise en place, ou prévu de mettre en place ?

Question à choix multiple | 741 répondants | 1,5 réponses par répondant en moyenne



\* Solutions mentionnées dans « Autres » : Starleaf, GoToMeeting, Viber, Jabber, Lifesize, Fuze Messenger, Chime, Ringcentral, Pexip, Rainbow, Discord, WhatsApp, Telegram, Talkspirit, Idealco, solution interne, 3cx

- Microsoft s'impose comme un leader incontournable avec sa solution Teams (69%).
- Zoom qui était un petit challenger prend la seconde place (35%) loin devant les suivants.
- Les autres géants du web sont présents dans le classement mais loin derrière : Google (11%, une part constante depuis plusieurs années) et Facebook (2%), confirmant qu'ils sont d'abord des acteurs grands publics (B2C).

### NOTRE ANALYSE

- Microsoft Teams était encore au coude à coude avec Slack juste avant la crise.
- La couverture fonctionnelle très complète de Teams et l'engagement massif de Microsoft sur ce marché a permis à la marque de s'imposer comme un leader incontestable.
- Il est probable que Microsoft Teams reste à cette position encore pour un long moment.



# Visioconférence, chat, call : Microsoft leader (suite)

## POUR ALLER PLUS LOIN

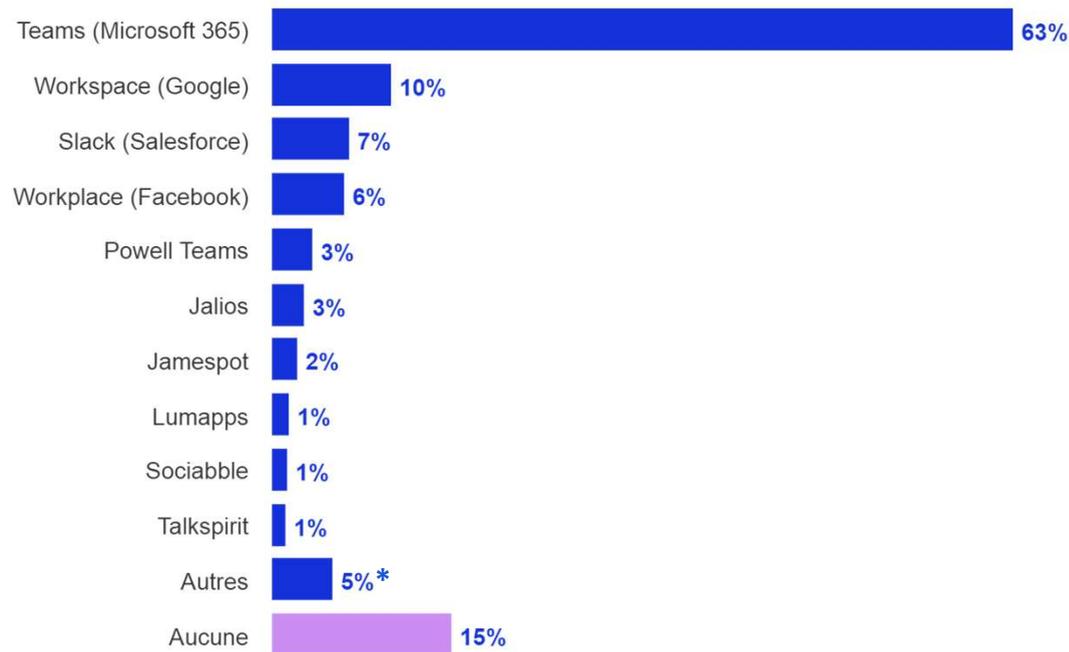
- Les petites structures sont plus nombreuses que les autres à indiquer n'avoir mis en place aucune solution de visio (12% vs 5%). Les secteurs d'activité correspondant aux petites structures (commerce, artisanat,...) en est probablement l'explication principale. Pour celles qui utilisent une solution, elles ont adopté plus massivement Zoom (50% vs 35%). C'est une solution simple d'usage, dédiée à la webconférence et offrant une solution gratuite.
- Les grandes structures, elles, sont majoritaires parmi celles qui utilisent Webex (15% vs 9%) et les organisations de 1 000 à 5 000 employés (majoritairement du secteur de l'industrie) sont plus nombreuses que la moyenne à utiliser Jabber (12% vs 5%). Ce sont deux acteurs proposant des solutions robustes correspondant aux besoins des grandes organisations.
- On remarque une volonté du secteur public à s'affranchir des GAFAM. Ainsi, ce secteur privilégie Zoom ou des solutions Open source davantage que la moyenne des répondants. Des directives plus strictes en matière d'hébergement des données à l'étranger incitent le secteur public à rechercher des solutions souveraines.



# Collaboration : hégémonie de Microsoft avec Teams

Quelle(s) solution(s) de collaboration (RSE /intranet) votre organisation a-t-elle mise en place, ou prévu de mettre en place ?

Question à choix multiple | 692 répondants | 1,2 réponses par répondant en moyenne



\* Solutions mentionnées dans « Autres » : Beezy, Tochap, Welink, Simplified, Lotus, Mozzaik365, Pronote, Jabber, Liam, Webex, Wiifip, Unily, Yammer, Zimbra, Salesforcec, MBOT, Cisco, Osmose

- Microsoft Teams est l'acteur majeur (63%) du collaboratif.
- Google est stable (10% des réponses).
- 15 % des répondants déclarent qu'aucune solution n'a été mise en place.

## NOTRE ANALYSE

- Le marché se rationalise et la part des solutions développées en interne a drastiquement baissé.
- On note une explosion de l'activité de Microsoft Teams suite aux différents confinements : en mars 2020, Teams comptait 20 millions d'utilisateurs actifs quotidiens dans le monde. Dix-huit mois plus tard, leur nombre est multiplié par sept, atteignant 145 millions\*

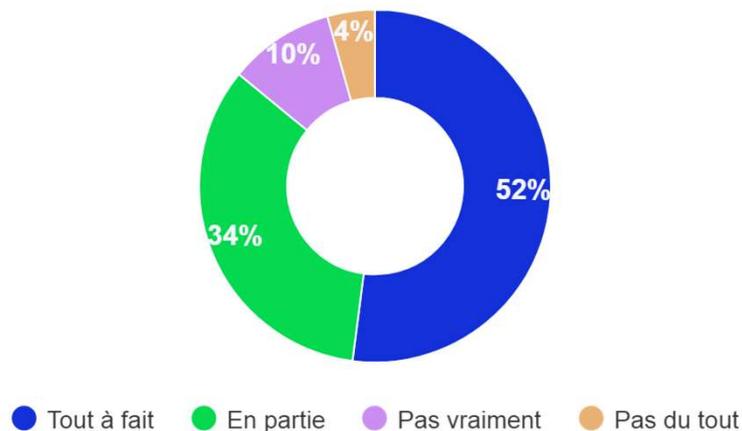
Source: <https://start.lesechos.fr/innovations-startups/top-startups/teams-a-t-il-tue-slack-1340971>



# Une majorité de collaborateurs tout à fait satisfaits des conditions matérielles du travail hybride

Vous estimez-vous satisfait des conditions matérielles et des applications mises à disposition par votre entreprise pour travailler en mode hybride ?

Question à choix unique | 824 répondants



- 52% des répondants estiment que l'entreprise leur donne tout à fait les moyens de travailler dans de bonnes conditions.
- 34% des répondants sont en partie satisfaits des conditions matérielles et des applications mises à leur disposition pour le travail hybride

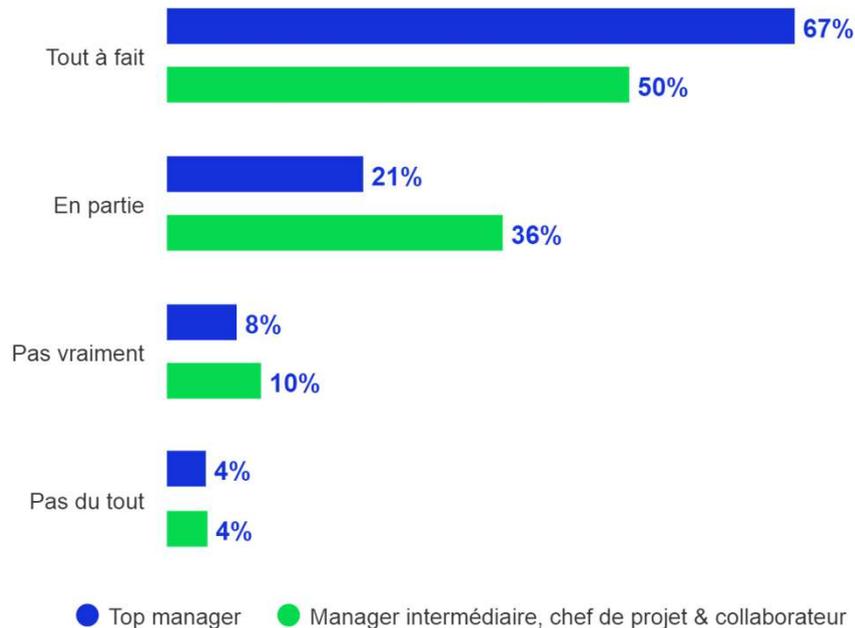
## NOTRE ANALYSE

- Les entreprises ont investi et déployé des ressources (financières, techniques, humaines..) pour permettre à leurs salariés de travailler en mode hybride dans des conditions favorables.
- Les entreprises doivent poursuivre leurs efforts pour compléter les dispositifs mis en place en urgence et satisfaire pleinement les salariés.

# Les tops managers sont les plus satisfaits des conditions matérielles du travail hybride

Vous estimez-vous satisfait des conditions matérielles et des applications mises à disposition par votre entreprise pour travailler en mode hybride ?

Question à choix unique | 824 répondants



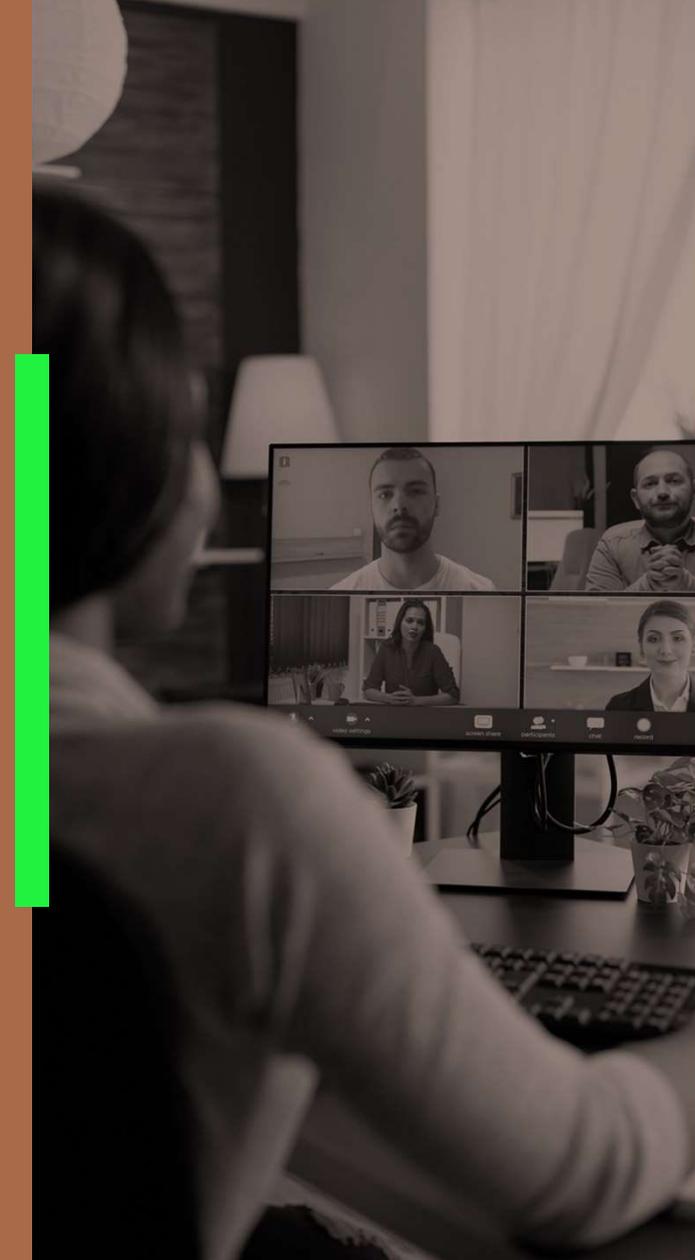
## POUR ALLER PLUS LOIN

- Les top managers sont les répondants les plus satisfaits (67% vs 52%). Ils prennent les décisions d'investissement et estiment avoir fourni un effort pour les équipes. Toutefois, en fonction de la taille d'entreprise ces investissements peuvent être dilués.
- Parmi tous les secteurs, il y a une sur-représentation du secteur du service dans l'item 'tout à fait satisfait' (60% vs 52%), contrairement au secteur public.
- Les entreprises qui n'ont pas mis en place d'accord de télétravail sont plus nombreuses que les autres à ne pas être satisfaites (19% vs 5%).
- Inversement, celles qui ont un accord sont plus satisfaites que la moyenne (61% vs 52%) pour ceux ayant signé avant 2020 et 58% après 2020.



# Conduite du changement

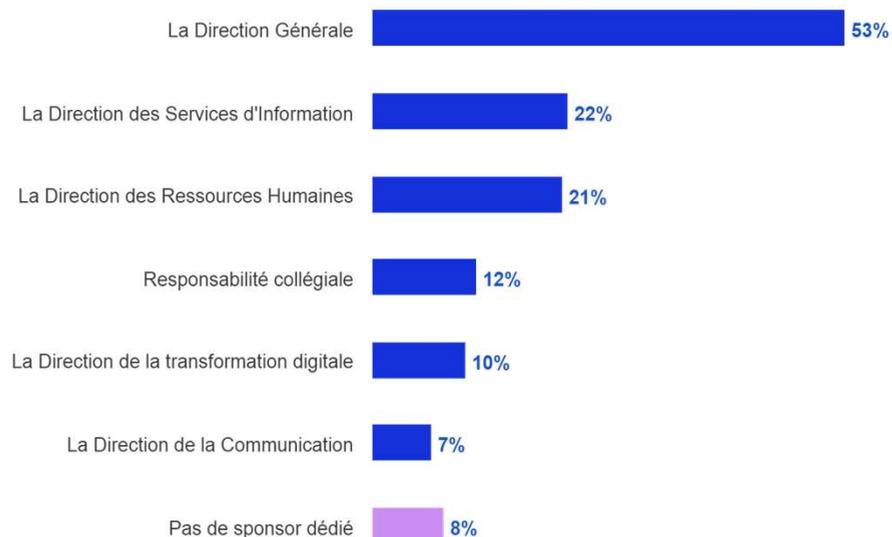
Une esquisse d'initiatives



# Conduite du changement : ceux qui financent sont identifiés comme les porteurs de l'hybridation du travail

## Qui porte principalement la conduite du changement liée au travail hybride dans votre organisation de manière opérationnelle ?

Question à choix multiple | 823 répondants | 1,4 réponses par répondant en moyenne



- Chez plus de la moitié des répondants, c'est la Direction Générale qui porte opérationnellement le changement dans l'entreprise.
- Pour l'autre moitié, la conduite du changement relève de la responsabilité de la DSI sur le volet implémentation technique et appropriation des outils (22%) et de la DRH sur le sujet notamment des accords de télétravail (21%).

### NOTRE ANALYSE

- Le changement lié à l'introduction du travail hybride a un impact majeur sur l'ensemble de l'entreprise, c'est donc naturellement que la Direction Générale est identifiée comme « portant la conduite du changement ».
- La Direction Informatique apparaît en second car une partie significative des changements implique de la technologie.
- Il est évidemment surprenant que la DRH ne soit citée que par 21% des répondants alors qu'elle est forcément impliquée dans les négociations des conditions de travail.



# Conduite du changement : La DG en première ligne, la DRH en troisième place

## POUR ALLER PLUS LOIN

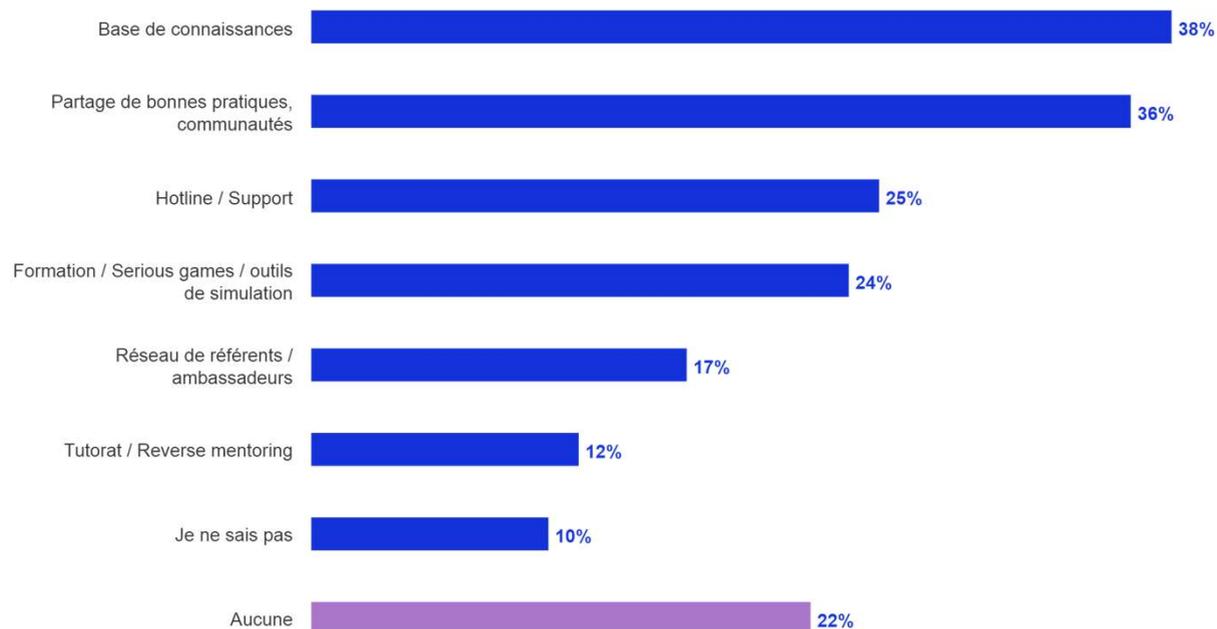
- Dans les entreprises de plus de 5 000 salariés, on note que les DSI (28% vs 22%) et les Directions de la Transformation (18% vs 10%) sont plus nombreuses à porter le sujet de la conduite du changement.
- Le rôle de la Direction de la Communication est perçu comme limité (7%) par les répondants. On aurait pu en effet s'attendre à ce que cette direction soit plus impliquée. Face à la fragilisation des liens sociaux et au questionnement sur le sens du travail en environnement hybride, la Direction de la Communication interne a nécessairement un rôle à jouer pour relayer les messages et développer le sentiment d'appartenance.
- La responsabilité collégiale, elle, ne totalise que 12% des réponses. La démarche concertée sous-entend une démarche organisée qui ne semble pas encore identifiée le plus souvent.
- Le rôle de la DRH reste limité (21%). Pourtant cette direction est en première ligne pour la négociation du temps de travail et les mesures d'accompagnement correspondantes. Ce constat est conforme à celui que nous avons fait, chez Arctus, dans d'autres de nos observatoires. Dès lors qu'il y a une dimension numérique à des sujets qui la concernent, la DRH reste en retrait.



# Deux types d'actions : l'organisation de la connaissance et la mise en place de dispositifs pour la diffuser

Quelles sont les principales actions mises en place pour accompagner les collaborateurs dans l'hybridation du travail ?

Question à choix multiple | 848 répondants | 2 réponses par répondant en moyenne



- 68% des entreprises ont mis en place des actions pour accompagner les télétravailleurs.
- Celles qui déclarent n'avoir rien mis en place sont majoritairement les petites et moyennes entreprises (22%).

## NOTRE ANALYSE

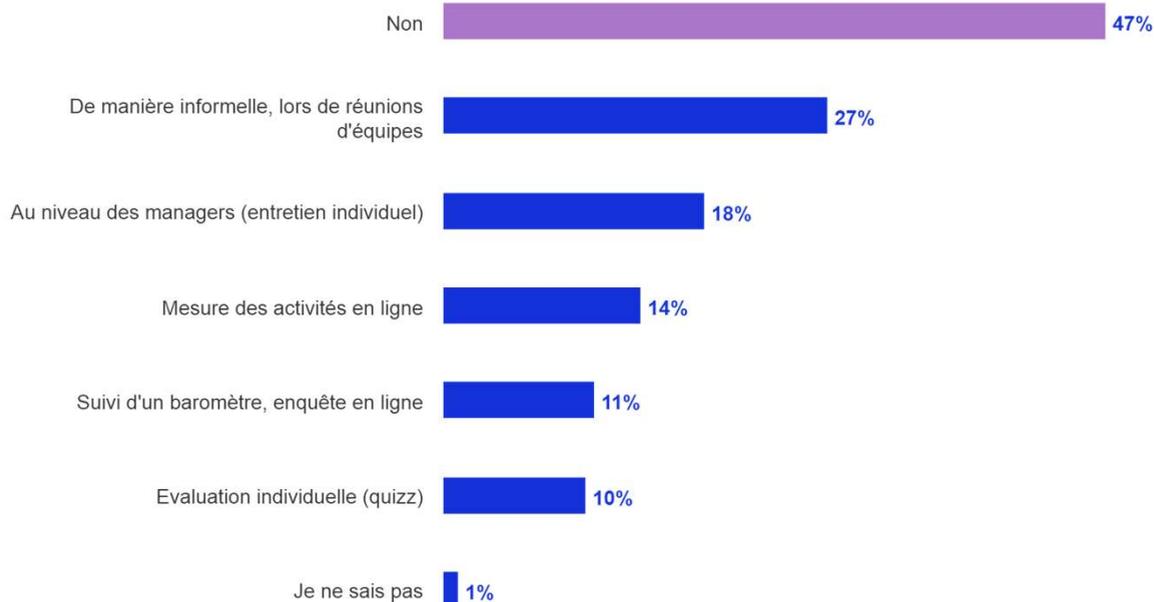
- Les actions mises en place sont fragmentées mais elles s'organisent en 2 grandes catégories :
  - **l'organisation et la mise à disposition des connaissances**, à travers la formalisation de bases de données structurées
  - **les dispositifs de diffusion de la connaissance** privilégiant l'interactivité, le partage et l'apprentissage (support, communautés de bonnes pratiques, réseaux d'ambassadeurs...).



# La mesure et le suivi de la maturité digitale : un sujet encore mal appréhendé à l'échelle de l'entreprise

## Le sujet de la maturité digitale est-il suivi dans votre organisation ?

Question à choix multiple | 821 répondants | 1,3 réponses par répondant en moyenne



- Le sujet de la maturité digitale n'est pas suivi dans les entreprises pour près de la moitié des répondants. C'est en tout cas leur perception.
- Il peut néanmoins être adressé de manière informelle lors des réunions d'équipes (27%) ou lors d'entretiens bilatéraux avec les collaborateurs (18%).
- Le suivi structuré (Enquête, Mesure d'activités en ligne) reste encore très faible.

## NOTRE ANALYSE

- La mesure de la maturité digitale permet de fixer des objectifs atteignables dans les projets de transformation numérique des organisations.
- Cette mesure est faite (quand on y pense) principalement en début de projet de transformation. Elle fait rarement l'objet de mesures régulières de l'avancement.
- C'est pourtant un des indicateurs clés permettant d'expliquer le niveau d'adoption des dispositifs mis en place.



# La mesure et le suivi de la maturité digitale : un sujet encore mal appréhendé à l'échelle de l'entreprise (suite)

## POUR ALLER PLUS LOIN

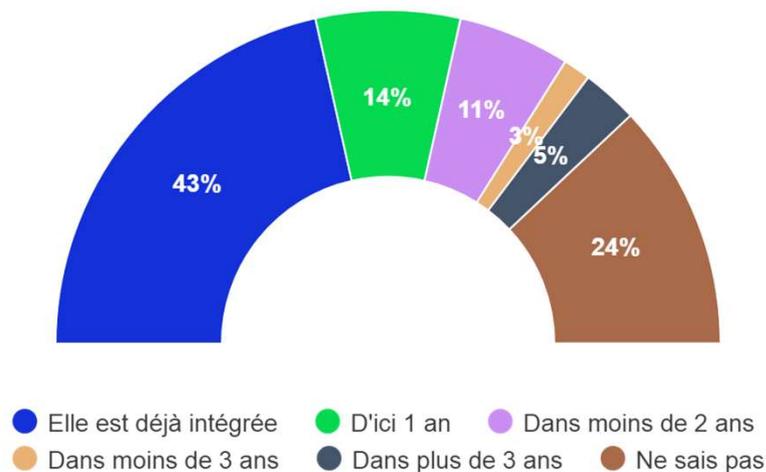
- Prises dans l'action et la gestion des priorités imposées par la crise sanitaire, **les entreprises n'ont pas toutes pris ce temps de recul pour mesurer leurs efforts en matière de transformation numérique et d'hybridation des modes de travail**. Pour l'heure, s'il y a suivi, il se fait au niveau des équipes et des individus mais pas encore, pour le reste d'entre elles, d'une manière globale, volontaire et coordonnée.
- On note néanmoins que **les grosses structures, peut-être plus matures sur le sujet**, sont plus nombreuses à mettre en place des baromètres et des enquêtes internes.
- La difficulté à mesurer la maturité digitale et à choisir les indicateurs appropriés peut constituer un frein à la mise en place d'outils de mesure et de suivi. **La volonté d'adresser le sujet, au niveau de l'entreprise et la mobilisation des parties prenantes sont aussi des freins importants** à prendre en compte.



# Hybridation du travail : un chemin significatif reste à parcourir

Selon vous, à quelle échéance l'hybridation du travail sera-t-elle totalement intégrée dans votre organisation ?

Question à choix unique | 826 répondants



- 43% des entreprises répondantes déclarent l'hybridation du travail totalement intégrée dans leur organisation. Selon les répondants, d'ici la fin 2022, ces entreprises devraient être majoritaires.
- On note par ailleurs que plus d'un quart des répondants ne se projettent pas dans le futur ou au-delà de 3 ans.

## NOTRE ANALYSE

- Une partie significative des entreprises ont intégré l'hybridation du travail. Les tris croisés nous montrent clairement que ce sont plutôt les entreprises qui ont déjà un accord de télétravail ainsi que les grandes entreprises (avec un fort recouvrement des 2).
- On voit que la transformation reste encore à opérer, et ce, alors que toutes les entreprises ont été confrontées aux confinements et ont mis en place les mesures correspondantes.
- La transformation managériale et organisationnelle est encore largement à construire .



# Hybridation du travail : un chemin significatif reste à parcourir (suite)

## POUR ALLER PLUS LOIN

- La mise en place d'un accord de télétravail avant 2020 semble être un critère de succès dans l'intégration totale du travail hybride. **Mieux préparées, les entreprises ayant mis en place un accord de télétravail se sont adaptées plus facilement et rapidement aux nouveaux besoins organisationnels et technologiques imposés dans l'urgence par la crise sanitaire.** 65% d'entre elles (vs 43%) déclarent avoir pleinement intégré l'hybridation du travail en 2022.
- **Les très grosses entreprises sont plus nombreuses à déclarer que l'hybridation du travail est déjà intégrée chez elles (50% vs 43%).** Quant aux entreprises de moins de 10 salariés, elles sont plus nombreuses « à ne pas savoir ».
- Enfin, **les répondants déjà rompus au télétravail (+ de 2 jours/semaines) estiment que l'hybridation est déjà intégrée ou qu'elle le sera d'ici un an. Ceux qui ne télétravaillent pas ont plus de difficultés à se projeter.** Ils sont 44% versus 24% à déclarer de « pas savoir » quand l'hybridation du travail sera pleinement intégrée dans leur entreprise.



# Verbatims

Complément d'informations issu de la question ouverte de l'enquête en ligne.

En fin de questionnaire, nous avons demandé aux répondants de nous faire part de leur commentaire sur le sujet de l'hybridation du travail.

Nous partageons ici une sélection des réponses organisées par grands thèmes, listés ci-contre.

## 6 grandes thématiques se dégagent

- L'hybridation du travail est bien établie dans le secteur tertiaire et plébiscitée dans l'industrie
- Les deskless workers ne sont pas privilégiés dans la digitalisation
- La conduite du changement est vitale, mais reste peu déployée
- Face à l'hybridation, les freins culturels sont encore nombreux
- Le manager : un pilier reconnu pour la réussite de ses équipes dans un contexte de travail hybride
- Le travail hybride : la nouvelle normalité pour tous ?

# L'hybridation du travail est bien établie dans le secteur tertiaire et plébiscitée dans l'industrie

L'hybridation du travail s'est accéléré depuis la crise sanitaire avec une bonne adoption des salariés

- "On y va à grande vitesse avec le passage à 3 jours de télétravail pour tous lorsque les postes sont télétravaillables"
- "Un petit ajout: libre à nous de faire du Home Office à temps plein ou autre. A temps plein dédommagement de 135€ mensuel en sus mais plus de remboursement de transport. Addendum au contrat de travail. Perso, j'ai choisi un jour par semaine car tout le monde fait du Home Office et j'ai un grand bureau pour moi toute seule en plein Paris. C'est fantastique :)"
- "Les personnes se sont adaptées du jour au lendemain avec le confinement. "

En effet, le travail hybride est aujourd'hui plébiscité par beaucoup

- " Le télétravail est indispensable pour toutes les entreprises pouvant la mettre en place"
- "C'est un argument pour attirer de nouveaux collaborateurs"
- "Il permet un meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée"
- "1 ou 2 jours par semaine ça ne diminue pas l'efficacité professionnelle et apporte confort et économies (transport), et amélioration environnementale (moins de pollution de déplacement )"
- "Je pense que c'est un mode de travail très attractif, qui permet d'allier de nombreuses qualités"
- "C'est une très bonne chose" "Bénéfique" "C'est une évolution positive"
- "On gagne énormément de temps sur les trajets."



# Les deskless workers ne sont pas privilégiés dans l'hybridation

Les secteurs du public et de l'industrie accusent un retard sur ce sujet, la majorité des postes n'y étant pas télétravaillable

- Public :
  - "Pas si évident dans notre organisation où les postes de travail sont très majoritairement en présentiel aux côtés des usagers (établissement public de santé)"
  - "Cette préoccupation n'est pas vraiment d'actualité au sein de mon organisation (ministère)."
  - "Encore du boulot à faire au sein des organismes de sécurité sociale"
  - "Beaucoup de tâches ne peuvent pas basculer vers un mode hybride (établissement médico-social)"
- Industrie
  - "Notre groupe de distribution de matériels électriques a su mettre en place le télétravail pour le personnel administratif du siège, mais pas pour

*les personnes en agence qui sont, elles, au contact de la clientèle professionnelle"*

- "Peu en place dans mon entreprise de distribution de biens et loisirs culturels et créatifs. Concerne les salariés du siège social dont je ne fais pas partie"
- "Impossible dans certains services comme le restaurant ou pour le ménage (hôtellerie)"
- "Dans l'hôtellerie, pas d'hybridation du travail. On travaille tous au siège. Pas de télétravail. Certains ont des ordinateurs portables et peuvent travailler de chez eux, mais ce ne sont pas les "ordres"."
- "Nous sommes une entreprise industrielle de production et l'effectif Administratif et Bureau d'étude, commercial et direction (8/50 personnes) est peu nombreux et nos outils actuels ne permettent pas le travail à distance. Je suis la seule à télétravailler car mon domicile est à 550 km de l'entreprise"
- "Pas applicable à mon poste (opérationnel dans une industrie manufacturière)"



# La conduite du changement est vitale, mais reste peu déployée

Un accompagnement est vital pour assurer l'adoption de ce nouveau mode de travail

- *"Des formations sont prévues cette année sur la gestion de l'hybridation pour accompagner les managers et les collaborateurs"*
- *"Les formations en informatique devraient être proposées à tous les employés"*
- *"Apporter une aide de prise en charge de certains coûts domestiques"*
- *"Prévoir au moins 1 jour/semaine avec toutes les équipes"*
- *"Nécessaire d'avoir confiance. Un espace personnel de travail dédié est obligatoire (à la maison)"*
- *"Nécessité d'avoir des ordis plus performants qu'avant"*

Plusieurs entreprises - ici principalement celles des secteurs public et industriel - restent cependant peu, voire pas préparées à passer le cap faute de moyens

- *"Le travail hybride est très efficace lorsque les outils nécessaires sont fournis, l'organisation adaptée, les managers et salariés formés. Malheureusement ce n'est pas le cas chez nous où le télétravail est mis en place sans aucun de ces prérequis."*
- *"Que les entreprises y mettent plus de moyens"*
- *"Les moyens suivront ... un jour !"*



# Face à l'hybridation, les freins culturels sont encore nombreux

Certaines entreprises sont réfractaires à cette transformation du travail, même dans le secteur tertiaire où l'hybridation est la mieux établie

- "Mon entreprise est contre le télétravail (commerce)"
- "Pas d'hybridation dans mon entreprise (agence web) car mon employeur est contre le télétravail, malgré nos remarques sur le fait que nous apprécions 1 à 2 journées de télétravail par semaine. Il trouve que cela empêche les interactions entre nous (faux) et la cohésion d'équipe (ce qui serait vrai si on faisait 100% de télétravail)"
- "Il faut impérativement privilégier le présentiel (informatique & télécom)"
- "Le travail à domicile n'apporte rien au salarié à part

*un gain de temps en économisant les trajets domicile travail. Personnellement, je préfère le travail au bureau avec des collègues."*

- "J'ai horreur du télétravail. À part le gain de temps en déplacement, je n'y vois aucun avantage"

La perte de contrôle est identifiée comme un frein au télétravail

- " Le travail hybride est difficile à encadrer"
- "Il y a une volonté de ne pas donner trop d'autonomie pour pousser au travail en présentiel - déperdition constatée du nombre de vendeurs "



# Le manager : un pilier reconnu pour la réussite de ses équipes dans un contexte de travail hybride

## Les managers jouent un rôle primordial dans cette transformation

- *"Le rôle des managers est clef. Ils donnent la dynamique, l'impulsion, les grands axes de travail.. sans les managers impliqués dans la stratégie globale de la structure, avec une vue transversale sur tous les projets, nous - les collaborateurs - ne pouvons pas avancer. Cela se répercute sur notre motivation, notre envie et notre reconnaissance dans la culture d'entreprise."*
- *"C'est la dernière étape avant le full nomadisme ou work at home, construire un lien est le sujet le plus crucial pour une manager face à une équipe à distance avec surtout plusieurs personnes n'étant pas tous de la même couleur (DISC test)"*

- *"La direction générale paraît réticente à communiquer sur ses intentions en matière d'hybridation du travail..."*

## Le manque de lien social est un point d'attention à considérer

- *"En cas de télétravail plein temps ou majoritaire : attention à la perte de lien social, à la sensation d'isolement et à la carence croissante en termes de partage de l'information au sein des équipes"*
- *"C'est une méthode d'avenir pour peu que l'on n'oublie pas de rester très humain les uns envers les autres."*
- *"Attention aux salariés qui se coupent du monde suite au télétravail"*



# Le travail hybride : la nouvelle normalité pour tous ?

No way back : le travail hybride va contribuer à dessiner le futur du travail

- *"On ne retournera pas en arrière, fait partie du mode de gestion et de l'organisation du travail"*
- *"Personnellement je trouve que ça apporte un plus et que je ne pourrais plus aller dans une entreprise ne le proposant pas"*
- *"C'est l'avenir"*
- *"C'est une grande avancée pour le monde du travail, qui devrait générer des changements positifs de comportement dans notre société"*
- *"J'espère que le télétravail persistera"*
- *"La nouvelle génération est déjà prête, les entreprises doivent maintenant l'être"*
- *"Cela existe déjà depuis plus de 20 ans !"*



# Les interviews

## Point de vue de managers et veilleurs

Onze professionnels se sont prêtés au jeu des questions/réponses en lien avec l'hybridation du travail et le management digital.

Ils sont prospectivistes, enseignants, chercheurs, managers, DRH, Dircom, consultants, dirigeants, et partagent leur regard sur le monde du travail qui vient...

Ils ont été choisis pour la variété de leur expérience et leur implication sur la problématique du travail hybride.

Une sélection de verbatims est ici présentée. Nous partageons ici la plus grande diversité possible des témoignages sur quelques grands thèmes qui peuvent permettre d'éclairer votre réflexion sur le sujet.

Une certitude : tout est à construire et plus que jamais nous sommes les artisans du futur du travail.

**No way back !**

### Une sélection de 5 thématiques

- Qu'est-ce que l'hybridation du travail ?
- Quels sont les principaux enjeux pour les managers ?
- Quels sont les principaux avantages du travail hybride ?
- Quels sont les principaux risques du travail hybride ?
- Comment imaginez-vous l'évolution du travail dans les prochaines années ?

# Interviewés



**Senda Bouchrara**  
Directrice Générale Adjointe Offre,  
Transformation & Innovation, Visiativ



**TC**  
Représentant syndical



**Damien Créquer**  
Associé, Taste RH



**Pascale Dumon-Poiret**  
VP Internal Communications & Employee  
Engagement, Technip Energies



**Ulysse Dorioz**  
Directeur de la Transformation, Enza  
Conseil



**Aurélie Duzert**  
Directrice d'IS Lab IMT BS, membre du Business  
Science Institute. Co-Directrice de l'Observatoire  
du New Normal au Travail et de l'Observatoire  
de la Transformation Digitale de la FNEGE



**Aïcha Goudiaby**  
DRH et Directrice de la communication  
corporate, Septodont



**Philippe Haigneré**  
Direction Assistance et Coordination  
Exploitation, Veolia Eau d'Ile de France



**Florence Laval**  
Maître de Conférences à l'Institut  
d'Administration des Entreprises (IAE) de  
Poitiers  
Chercheuse au CEREGE



**Emmanuelle Léon**  
Associate Professor, HR Management, ESCP



**Dominique Turcq**  
Président, Institut Boostzone



# Qu'est-ce que l'hybridation du travail ?



Enseignante  
chercheur  
IMT BS

« Personne ne sait ce que c'est, c'est en train de se construire. *Tout se mélange* la vie pro/perso le présentiel le distanciel, tout est hybride, *personne ne prend le temps de poser ça dans les organisations.* »



Associé,  
cabinet  
Taste RH

« *C'est du travail tout court.* On y a mis cette notion du présentiel distanciel mais ça reste du travail. *Les technologies nous donnent accès à une version de nous-même* où on peut être en agilité dans notre travail. On peut être au travail en distanciel. »



Prospectiviste  
Boostzone

« Dans le monde digital c'est la capacité dans les relations de travail de *combiner au mieux les relations virtuelles et les relations physiques* et dans les relations virtuelles c'est la capacité à *combiner au mieux l'asynchrone et le synchrone.* »



DirCom  
interne  
Technip  
Energies

« *Travailler en mode hybride c'est fournir la même qualité de travail quel que soit le lieu où on est installé.* Nécessite un équilibre entre le présentiel et les contacts à distance. Pour bien travailler il faut connaître les gens avec lesquels on travaille. Permet de prendre le temps de réfléchir quand on est à distance et de profiter de l'informel plus quand on est ensemble. »



DRH &  
DirCom  
Septodont

« *Une organisation du mode du travail flexible* qui prend en considération les enjeux professionnels au travail et ceux pouvant être exercés en dehors de son site de rattachement habituel. »



Représentant  
syndical

« Travaillant dans une division internationale, je l'appelle le remote, *travailler à distance de quelqu'un est un sujet en tant que tel.* Travailler avec une autre personne qui n'est pas dans le même lieu. Le domicile est une annexe. »



# Quels sont les principaux enjeux pour les managers ?



Prospectiviste  
Boostzone

« Un des points les plus intéressants c'est une évolution des managers intermédiaires dans 2 directions.

*La liberté qu'ils ont pris par rapport aux procédures habituelles et la réinvention de la proximité* par Zoom ou par le téléphone redevenu un instrument émotionnel, non enregistré, plus intime et qui rappelle la machine à café.

Ça marche mieux si le manager avait de bonne relation avec les individus, difficile de créer une relation avec des gens qu'on ne connaît pas avant. »



DRH &  
DirCom  
Septodont

« *L'animation de l'équipe. Cela inclut le pilotage de l'activité et son suivi, ainsi que le maintien de l'esprit et de la cohésion d'équipe.* Les pratiques managériales jouent ici un rôle primordial. L'adaptation de son style de management et sa communication également. »



Professeur  
associée,  
Management  
des RH ESCP

« *La gestion de la charge de travail de leurs collaborateurs.* Difficile d'évaluer la pression, notamment lorsqu'il y a plusieurs managers;

*L'évaluation de performance* qui ne doit pas prendre en compte que le résultat;

*L'équilibre vie privée/professionnelle*, domaine de l'intime aussi sur lequel il n'est pas toujours simple d'aller;

*Le capital social.* Comment faire en sorte que les nouveaux venus développent un capital social leur permettant de progresser dans l'entreprise, mais également d'accroître leur employabilité;

*Le collectif de travail* : comment maintenir le lien dans une équipe hybride ? »



Maître de  
conférence  
Chercheur IAE  
Poitiers

« Les entreprises ont beaucoup parlé des *règles*, notamment des règles de présence. Soit, ils *ne savent pas quelle règle poser*, soit ils en posent avec toute leur autorité et *les salariés ne le respectent pas.* »



# Quels sont les principaux enjeux pour les managers ? (suite)

« *Continuer à manager !* La distance physique, n'est pas insurmontable pour une dizaine de personnes responsables de services qui sont plus ou moins adaptées au télétravail.

Les managers sont plus en présentiel car les équipes sont amenées à échanger avec plus de personnes.

Un responsable de service n'est déjà pas en lien physique avec tous ses salariés. Ce qui importe c'est *que la feuille de route soit claire avec du sens et des objectifs*. Beaucoup de bon sens et de donner du sens.

Sinon tout le monde est perdu. Le risque en télétravail est d'être un peu plus perdu. *Il faut générer une interaction volontaire contrairement à la sérendipité.* »



Directeur  
Transformation  
Enza  
Conseil

« *La performance ne suffit pas*, l'hybridation le met en exergue et vient rendre vital la *nécessité de comprendre les logiques d'influence dans l'organisation pour augmenter ses moyens d'agir*.

Par exemple, cela peut se traduire par sortir "à l'extérieur" pour faire parler de son projet et augmenter ses moyens d'action "à l'intérieur". Cf : générations plus stratégiques à venir. En réponse aux désillusions de certaines politiques RH, chacun devient manager de sa carrière. Charge alors au manager de stimuler ses équipes pour les amener à développer ses compétences dans une perspective d'évolution en interne mais aussi en externe. La mobilité n'est pas un tabou, désormais on peut quitter une entreprise et prévoir d'y revenir à la suite d'une autre expérience professionnelle.

*Augmenter la capacité d'autonomie des collaborateurs* : une vraie compétence pour les managers de demain. Au management de l'autonomie, s'ajoute le vertige managérial de l'indépendance des collaborateurs. »



# Quels sont les principaux avantages du travail hybride ?



DRH &  
DirCom  
Septodont

« Il faut vivre avec son temps, le travail hybride est devenu un véritable mode de travail à intégrer et correspond à la fois aux attentes des collaborateurs existants et des nouveaux employés. Pour les métiers nécessitant des temps de concentration important, c'est également un levier de productivité. »

« Cela répond à des attentes de certains salariés (pas seulement les jeunes). Sujet des bureaux, des plateaux occupés à 50%. A-t-on besoin de toute cette surface ?

En plateau c'est bruyant ça peut être perturbant. Si c'est bien conçu, le flex office ne présente pas d'inconvénient, mais plutôt des bénéfices liés à la souplesse. »



Directrice  
Générale  
Adjointe Visiativ

« S'adapter au besoin de nos clients et à l'expérience collaborateur. Le full télétravail est demandé par des profils seniors, ce qui n'est pas le cas des plus jeunes. Il est important de répondre à ces demandes, ajuster la flexibilité. »



Associé,  
cabinet  
Taste RH

« Une autonomie supplémentaire a été gagnée. Les technologies le rendent possible.

Le coworking permet de travailler là où on veut. Avec le tiers lieu « we are », mise à disposition de la meilleure technologie.

Moins de contrainte de se rendre au travail, « les canapés sont devenus les derniers lieux d'hyper productivité ».



# Quels sont les principaux avantages du travail hybride ? (suite)



Prospectiviste

Institut  
Boostzone

« Avantages permettant de *séparer les tâches en visio complète, ou en présentiel*. Une nouvelle organisation du travail se met en place. Question de savoir trouver le bon équilibre. Bonne question de management.

*On peut inventer de nouvelles façons de travailler*. En pédagogie, à 8 on travaille bien en visio – il est facile de créer des sous-groupes »



Professeur  
associée,  
Management  
des RH ESCP

« *Remettre le curseur en place*. Accepter que la vie perso s'installe plus au bureau, si l'inverse est possible !

*Ne pas perdre du temps dans les transports* : impact sur la forme physique, la santé mentale.

Accéder à des expertises à distance.

*Le distanciel efface les niveaux hiérarchiques* : nous sommes tous de la même taille sur un écran...

Paradoxalement, *une meilleure circulation de l'information* pour les entreprises qui ont su prendre la balle au bond pendant la pandémie. »



# Quels sont les principaux risques du travail hybride ?



DRH &  
DirCom  
Septodont

« Le télétravail a l'inconvénient de ses avantages : il y a **moins de spontanéité de la communication et des échanges**. L'accent doit être mis sur le sens du collectif et sa préservation. »



Associé,  
cabinet  
Taste RH

« **Le travail ne s'arrête nulle part**. Où sont les pauses, les respirations ? On est challengé par ça et il y a une dimension sur la convivialité à revoir (elle empêcherait la profondeur de la relation...), en fait **sans lien humain il n'y a pas de profondeur**.

L'expérience du collaborateur est plus importante que le sens de son travail et sa rémunération. »



Directrice  
Générale  
Adjointe  
Visiativ

« Risque d'avoir **des personnes en perte de repère ou des profils**, ex : jeunes diplômés, (ce sont les premiers à avoir demandé de rouvrir des bureaux) ou des personnes isolées où le travail joue aussi un rôle social fort.

Il faut être plus sensible à l'empathie, est-ce qu'on voit/ perçoit bien les réactions et l'état de tout le monde ?

Avoir cette subtilité en fonction de la nature des échanges : exemple mettre les caméras, rappeler directement une personne après une réunion pour avoir son ressenti. Créer des points d'échanges informels qui sont moins naturels quand nous sommes à distance. Complémenter, prendre en compte les nouveaux arrivants en les accueillant même à distance de manière dédiée. Ne pas oublier le sens et l'empathie. »



# Quels sont les principaux risques du travail hybride ? (suite)



Professeur  
associée,  
Management  
des RH ESCP

« Le télétravail est plus inégalitaire que le travail au bureau puisqu'il renvoie aux conditions de travail personnelles.

Le travail hybride va faciliter le développement des nomades digitaux, mais certains choisiront ce mode d'organisation... tandis que d'autres le subiront. »



Prospectiviste

Institut  
Boostzone

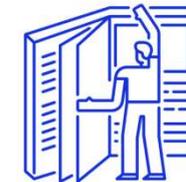
« Le risques principal : c'est **le chaos**, le pire c'est quand il y a des personnes dans une même pièce les uns en travail hybride et les autres pas. Ceux qui ne sont présents ne sont pas écoutés.. »

« Le risque est d'avoir des salariés ou des managers en difficulté; certains salariés peuvent être un peu perdus, risque de décrochement de certaines personnes de les "perdre de vue". Une certaine distance peut s'installer ; **le collectif peut s'éteindre**.

Actuellement, on est dans une situation où on travaille avec des personnes qu'on connaissait avant la mise en place du travail hybride, alors qu'à l'avenir on va avoir beaucoup de personnes qui vont démarrer rapidement en télétravail, notamment dans les métiers des Systèmes d'Information. Ça peut rapidement devenir très anonyme ou impersonnel. Pour autant, le collectif est une vraie force, il faut donc veiller à entretenir ce collectif en provoquant des moments de partage, de convivialité, de team building, pour rester dans une vraie solidarité. »



# Comment imaginez-vous l'évolution du travail dans les prochaines années ?



Enseignement



Maître de conférence IAE Poitiers

« J'éprouve une grande fatigue, une forte charge mentale et de l'insécurité, aussi parce que c'est mal organisé, il y a transfert vers des gens qui travaillent de plus en plus. »



Enseignante chercheur IMT BS

« Il existe des distanciations entre les DG et la réalité de la pratique métier. Les dirigeants subissent de nouvelles pressions et ils n'ont plus le temps de comprendre la pratique métier.

Augmentation des recrutements des personnels de fonctions supports et pas de recrutement d'enseignements chercheurs.

Situation aberrante des enseignants chercheurs surchargés (gros risques, pas loin de la situation de l'hôpital)

Pression de l'environnement concurrentiel et compétitif et incompréhension de la part des DG qui se creuse.

Les enseignants chercheurs sont très agiles et ils voient les évolutions institutionnelles en avance de phase. Ils anticipent que leurs difficultés seront vécues par les entreprises dans quelques années »



Professeur associée, Management des RH ESCP

« On est au milieu du gué. Il y a le côté obscur de la force avec un tunnel de réunions où on ne parle que boulot et où on se sent seul, avec pour conséquence une montée des risques sociaux...

Et puis le côté positif, où l'on se dit que ce que nous vivons est formidable.

Il y a une vraie opportunité de transformation. On va se poser pour réfléchir comment arriver à une meilleure qualité de vie.

Mais ce futur vertueux n'arrivera pas seul. Il faut s'y atteler dès que possible ! Car si on laisse faire la nature, ce sont les mauvaises herbes qui auront le dessus... »





ETI

# Comment imaginez-vous l'évolution du travail dans les prochaines années ?



DRH &  
DirCom  
Septodont

« Avec la COVID, les changements dans les pratiques de travail que beaucoup d'entre nous s'attendaient à voir se produire au fil des ans, se sont matérialisés en quelques mois seulement. »

Nous pouvons donc nous attendre à d'autres évolutions au cœur desquelles le digital continuera de jouer un rôle important. »



Directrice  
Générale  
Adjointe  
Visiativ

« De plus en plus d'hybridation et de technologies innovantes autour de l'IA et des bots. »

Entre le sourcing automatique, l'intégration de collaborateurs avec des bots, il sera possible d'assurer le suivi d'un travail beaucoup plus processé.

Ce qu'il faudra travailler c'est l'intelligence collective, car les moyens technologiques ne répondent qu'en partie aux enjeux de demain. Il faudra être clair sur les temps où on peut faire appel à l'empathie, au contact humain, où le sens l'informel est privilégié et les temps d'échanges plus transactionnels.

Devant la guerre des talents et l'accélération des rythmes il va falloir choisir ses combats.

Les neurosciences vont nous être très utiles pour comprendre comment mieux se connaître, l'être humain ? qu'est-ce qu'on réserve aux hommes dans le sens noble du terme ?

On va aller dans de plus en plus d'hybridation du travail avec des distances physiques qui ne sont plus un sujet.

Avec des échanges plus soignés que la machine à café. D'autres temps assumés comme plus transactionnels et assumés comme tels.

Le metavers, on y va de plus en plus à but de consommation. Des potentialités énormes avec les jumeaux numériques et des usines virtuelles avec des potentiels que nous sommes encore loin de l'imaginer au service d'une évolution de nos interactions mais aussi pour démultiplier nos capacités à nous projeter et à innover.

Il pourrait y avoir des applications dans la santé par exemple. Ça pose la question de l'éphémère, l'intangible.

Ou utilise-t-on les hommes ? les machines ? la combinaison être la philosophie, la projection, les neurosciences, nous aideront à renforcer le sens, l'empathie en hybridant les expériences qu'elles soient virtuelles, informelles, ou autre pour le soin cela peut avoir des applications rapides. »



# Comment imaginez-vous l'évolution du travail dans les prochaines années ?



Grandes  
entreprises



DirCom  
interne  
Technip  
Energies

« Concernant le télétravail, *no way back* !

*Il faut trouver un nouvel équilibre. Enorme impact économique et sociétal. Il faut gagner en maturité, pour intégrer les bénéfices et conséquences.*

*Cela dépend aussi de la nature du business. Une fracture risque de se créer entre ceux qui en bénéficient et les autres*

*Ceux qui arrivent aux manettes ce sont les digital natives. Il y aura peut-être un rééquilibrage.*

*Tout ce qui émerge à cause du changement climatique aura nécessairement un impact, moins de consommation, moins de déplacement.*

*Quelque chose de différent et j'espère un peu mieux que prévu.*

*Une évolution s'est faite de manière intuitive dont on a hérité des inconvénients et des avantages, il faut tenir compte des contraintes qui apparaissent.*

*Un conseil de manager : développer la conscience du caractère indispensable des 2 dimensions, le management d'équipe et le management personne par personne. Les 2 sont nécessaires.*

*La relation interpersonnelle est devenue très importante parce qu'on n'a pas les mêmes conversations quand on est derrière un écran.*

*En tant que manager, l'engagement est essentiel, les équipes doivent pouvoir compter sur moi d'autant plus en ces périodes mouvantes »*



# Comment imaginez-vous l'évolution du travail dans les prochaines années ?



Grandes  
entreprises



Représentant  
syndical

*« On ne peut plus imposer un cadre unique car tous n'ont pas la même expérience. Le digital c'est faire émerger plus l'individu que le collectif.*

*Un des défis c'est de faire fonctionner le collectif en ayant des approches différentes d'une entité à l'autre au sein d'une même entreprise. Comment gérer une équipe où les expériences sont différentes mais où on a besoin de tous les talents .*

*Le lien à l'entreprise va être immatériel, le lien à l'entreprise se fera en lien avec la marque qui rend une forme d'engagement, la marque crée l'attractivité.*

*En utilisant les outils qui permettent de mieux comprendre comment fonctionnent les gens, pour construire une nouvelle activité on va choisir des profils adaptés au contexte,*

*Il va falloir redéfinir ce que l'entreprise projette, (ex inclure l'hospitalité), comme si on étendait l'onboarding et proposer cet accompagnement pendant toute la durée de vie dans l'entreprise.*

*Il faut comprendre que la valeur se déplace car le digital est immatériel . »*



# Comment imaginez-vous l'évolution du travail dans les prochaines années ?



Conseil



Directeur  
Transformation  
Enza  
Conseil

« Pour des professions habituellement très ancrées dans une "stratégie de logo", désormais la marque perd un peu de son attractivité, on cherche alors surtout un manager, un leader. On a tous envie d'être aux côtés de gens inspirants.

Face à une génération plus stratège dans sa carrière, le manager va être une entreprise dans l'entreprise.

Au Canada c'est le manager qui recrute, attirer, recruter et retenir c'est le job du manager !

Les services supports viennent soutenir les managers dans ce rôle de sourcing et de montée en compétence des équipes.

"Organization as a service" pour le manager. C'est une réponse aussi à la très grande compétition sur le marché de l'emploi où le manager joue un rôle pivot entre l'organisation et son environnement.»



Associé,  
cabinet  
Taste RH

« Chez Taste RH nous pensons que nous allons vers 2/3 de télétravail soit 67% de travail chez soi – 13% dans des tiers lieux et le reste au bureau.

On ne passerait que 20% de temps au bureau. Les

bureaux ne ressemblent plus à des bureaux, on ira au bureau pour accéder à un cube data, à des murs numériques et projeter en grand des systèmes organisationnels, pour se faire coacher avec une projection de ce qui vous stresse le plus. On fera de la vraie intelligence collective et on se formera à des technologies innovantes, produire des contenus pour les médias et diffuser ce que l'on fait et on ira boire des coup déjeuner, célébrer.

Le travail hybride va trouver une autre dimension, voir Manzalab. On va habiter notre personnage dans un monde réel virtualisé. Accenture a déjà un board qui se fait dans un metavers. Lieu qui aide à la préparation d'entretiens. c'est déjà là chez Pôle Emploi. On travaillera de plus en plus avec des casques.

Le metavers va nous challenger sur ce qu'est le monde réel. Les gens ne tisseront pas des alliances durables à travers le metavers.

Pas d'inclusion sans les entreprises, c'est nous qui devons décider. Faire monter en puissance la valeur des hommes en termes de compétences et permettre une meilleure appréciation de la contribution de chacun. »

# Les dimensions du travail hybride en questions

Les entretiens que nous avons menés ainsi que les conclusions de l'étude nous ont conduit à identifier une première typologie des dimensions du travail hybride.

Nous le présentons ici comme une base d'une réflexion à consolider, sur laquelle nous allons bâtir des critères d'évaluation de la maturité de l'entreprise en matière de travail hybride.

## Management

Quelles compétences pour le manager hybride ?

## Gouvernance

Quelles règles mettre en place (#jours, types de tâches, avec quelles métriques ? Comment faire évoluer l'organisation ?

## Conduite du changement

Quel accompagnement ? Pour quelle cible ? Leaders, managers, salariés ?

## Espace

Comment repenser l'installation des lieux de travail (pro/perso) ?

## Outils

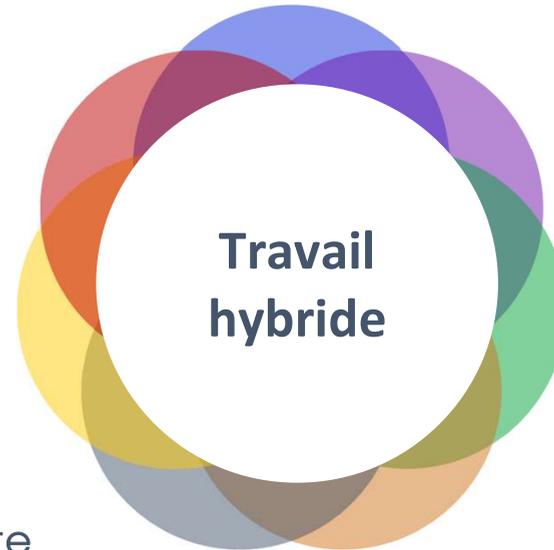
Quels outils Pour quels usages ?

## Sociologie

Quelle vigilance développer ? Pour les femmes ? L'illelectronisme? Pour les jobs non télétravaillés ?

## QVT

Comment assurer le bien-être physique, mental, social, financier des hommes ?



# Une entreprise digitalisée et plus humaine

## Comment faire société dans le monde du travail hybride

Si les frontières ne sont plus définies par les murs de l'organisation qui abritent les équipes, quel est le ferment commun à inventer ? Comment projeter à distance les relations qui s'établissent lorsque nous partageons un même lieu, ces interactions sont une part importante de la culture et de l'identité de l'entreprise.

Beaucoup d'initiatives sont en cours pour inventer de nouvelles façons de travailler. La meilleure connaissance de nos relations interpersonnelles notamment avec les neurosciences devrait permettre d'apporter des solutions. Pour autant, les managers vont avoir à développer de nouvelles compétences pour à la fois adapter leurs interactions avec l'équipe et avec chacune des personnes qui la compose.

Le niveau d'attention porté à chacun va devenir de plus en plus discriminant dans la culture des entreprises et déterminant dans leur attractivité.

## Des solutions technologiques à faire évoluer

Nombreux ont été les utilisateurs à adopter les outils digitaux disponibles pendant la crise sanitaire, nécessité faisant loi. On peut espérer que les éditeurs de solutions continueront d'optimiser les outils au service de leurs clients : la recherche d'interopérabilité, la fluidité et la simplicité d'utilisation doivent se renforcer. Enfin la mise à disposition de services digitaux pour les travailleurs en mobilité ou sans PC est également un axe de progrès attendu.

## Prochaine étape : vers un travail raisonnable et raisonné

La mesure des comportements, grâce aux données disponibles, permettra sans doute en partie de mieux comprendre l'usage des outils et de les optimiser, assisté par l'intelligence artificielle dans certains cas. Ceci implique une attention portée à la conduite du changement, pour accompagner les hommes dans ces nouvelles interactions « augmentées ».

Ce cadre soulève une question éthique : quelle gouvernance mettre en place pour manager les salariés sans les surveiller ? Comment intégrer la dimension de sécurité et la QVT, tout en prenant en compte les enjeux environnementaux, autre préoccupation grandissante.

Gageons que nous saurons utiliser ces potentiels avec bienveillance au bénéfice des hommes au travail, pour permettre le déploiement d'une entreprise ouverte où le travail hybride et le management digital apportent des conditions de travail optimisées en répondant aux attentes d'autonomie et de confiance mises en exergue depuis la crise sanitaire.



# A propos d'Arctus



# Au service de votre transformation digitale



Arctus est une société de conseil en transformation numérique interne.

Notre mission est de permettre aux entreprises de développer la transversalité, la collaboration et l'intelligence collective en s'appuyant sur le digital.



Nos convictions : être agile, avancer par itération, faire confiance, s'appuyer sur l'humain pour produire du sens et de la valeur.

En partant des usages, de la maturité numérique de l'entreprise et de ses orientations stratégiques, nous identifions les meilleures façons de développer la collaboration digitale et de mettre en place le travail hybride.

Notre département Etude publie chaque année les résultats de différents observatoires et benchmarks et en particulier l'Observatoire de l'intranet & Digital Working ([www.arctus.com](http://www.arctus.com)).

Nous sommes technologiquement agnostiques et avons développé des partenariats avec les acteurs majeurs du marché des plateformes «Digitales & collaboratives » pour apporter un conseil pertinent et opérationnel quelque soit le contexte technologique de nos clients.

La crise sanitaire récente a provoqué des évolutions importantes de l'organisation du travail dans les entreprises et a accéléré les projets de transformation digitale sur lesquels nous sommes sollicités.



# L'équipe de rédacteurs



**Isabelle Reyre**  
Directrice associée



**Bernard Baron**  
Directeur associé



**Estelle Banoum**  
Consultante



**Sébastien Chatel**  
Consultant senior



**Isabelle Houdaille**  
Consultante senior



**Patricia Ranaivosoa**  
Consultante



**Sylvain Soundararadjou**  
Consultant



**Alexander Twose**  
Consultant senior

et la participation de Patricia Therrachon pour la conception graphique



# Remerciements

Nous remercions les professionnels interviewés pour leur contribution.



Senda Bouchrara



Damien Créquer



Florence Laval



Philippe Haigneré



Pascale Dumon-Poiret



Ulysse Dorioz



Emmanuelle Léon



Aurélie Dudezert



Aïcha Goudiaby



Dominique Turcq



TC

# Votre point de vue nous intéresse : contactez nous !

Que ce soit pour échanger sur les thèmes abordés dans cet observatoire, ou pour évoquer votre point d'avancement dans vos projets de transformation digitale interne, **n'hésitez pas à nous contacter** !

Les sujets les plus fréquemment abordés par nos contacts sont :

- L'animation de sessions de présentation interne des différents observatoires d'Arctus
- L'accompagnement de projet de transformation des intranets existants
- La mise en place d'une gouvernance formalisée autour des outils collaboratifs (Teams est particulièrement concerné)
- L'évaluation de la maturité digitale de l'entreprise comme préalable à des projets de transformation interne.

[www.arctus.com](http://www.arctus.com)

[i.reyre@arctus.com](mailto:i.reyre@arctus.com)

+ 33 (0)1 84 02 00 70

Suivez Arctus sur LinkedIn





Observatoire  
du travail hybride  
et du management digital

**ÉDITION 2022**

**Merci de votre intérêt**

**Arctus** ✦

