



Observatoire  
du travail hybride & augmenté

**ÉDITION 2024**

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
  - Intelligence artificielle
  - Verbatims
- **Les interviews**
- **Conclusion**
- **A propos d'Arctus**

# En Bref



# Présentation de l'Observatoire

- Vous avez entre les mains la deuxième édition de l'Observatoire du travail hybride et augmenté. Avec cette nouvelle étude, nous poursuivons notre mesure et suivi de l'hybridation du travail à travers trois thématiques :
  - l'évolution du management à l'ère digitale,
  - le déploiement des outils digitaux/collaboratifs
  - l'émergence de l'IA générative associée à cette transformation.
- Un questionnaire en ligne a permis la collecte des données quantitatives. Celui-ci était composé d'une trentaine de questions s'adressant à tous les professionnels, managers ou non, qu'ils pratiquent le télétravail ou pas. 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 15 avril 2024.
- En complément, plus d'une douzaine d'entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'enseignants-chercheurs, de dirigeants, DRH, Dircom, Directeur immobilier, consultant, qui ont accepté de partager leur regard sur le monde du travail qui vient...



**557** répondants

pour **473** entreprises

soit + de **6 millions** de  
collaborateurs  
représentés



# Le travail s'hybride toujours plus mais pas le management

## Le paradoxe du télétravail

Entre les salariés qui se sentent malmenés parce qu'ils ne peuvent pas télétravailler, ceux qui, à distance, souffrent du manque d'interactions mais ne veulent pas revenir au bureau, il y a matière à débat. On constate malgré tout que les entreprises où le télétravail est pratiqué sont facteurs d'attraction. C'est aussi un indicateur d'une meilleure satisfaction des conditions de travail. Contrairement à ce qui se dessine dans les pays anglo-saxons, le télétravail a continué en 2 ans à augmenter en France et la semaine de 4 jours commence à s'inviter dans le débat.

## Le management doit se transformer

Si les évolutions technologiques impactent le travail, on constate que le management peine à s'adapter dans les interactions quotidiennes avec les équipes. On attend d'un manager qu'il développe l'autonomie de ses équipes, qu'il sache les animer en présentiel comme en distanciel et qu'il expérimente de nouvelles manières de faire.

Gageons qu'avec les évolutions technologiques et la montée en puissance des nouvelles générations, nous allons pouvoir faire évoluer les façons de faire au profit du confort et de l'efficacité. Plus la technologie s'immisce dans notre monde professionnel, plus y a d'attentes en matière d'humanité et d'empathie.

## L'IA générative ou GenIA en ligne de mire

En 2022, lors de la première édition de cet Observatoire, l'hybridation du travail était perçue, comme la capacité dans les relations de travail à combiner au mieux les relations virtuelles et les relations physiques. La définition évolue avec l'émergence de l'IA générative. Ce n'est plus seulement le rapport à l'espace mais aussi le rapport à l'augmentation technologique du travail qui est à prendre en compte.

Nos répondants ne s'y trompent pas, puisqu'ils sont près des 2/3 à déclarer que les outils de GenIA seront ceux du quotidien au travail d'ici 2 ans.



# Les enseignements de l'étude



## Télétravail : une progression significative

- Loin d'être en recul, le télétravail progresse de 22% par rapport à notre dernière mesure.
- Le télétravail reste un dispositif de continuité d'activité qui favorise l'autonomie des équipes. Mais il devient aussi facteur d'attractivité de l'entreprise.



## Le travail hybride complique le travail en équipe et l'onboarding des nouveaux arrivants

La perte de cohésion sociale et la limitation des interactions spontanées continuent d'être les freins du travail hybride. La crainte de difficulté d'intégration des nouveaux arrivants se confirme.



## Les conditions techniques du travail hybride sont en place...

Les conditions techniques du télétravail sont en place et satisfont 83% des utilisateurs. Les sujets majeurs sont traités :

- Les fonctionnalités incontournables (visio, collaboratif et coédition) mais aussi des applis nouvelles (déclaration de présence, workflow, signature électronique)
- Des infrastructures de connexions, des locaux réaménagés et une participation aux frais personnels dans 30% des cas.



## ...mais le management ne s'est pas encore adapté

L'adaptation des managers au télétravail n'est satisfaisante que dans une entreprise sur 2 (53%) traduisant sans doute que les entreprises n'ont pas fini leur évolution à cette nouvelle organisation.



## L'IA Générative : une nouvelle dimension de l'hybridation du travail

- La GenIA s'impose comme un thème marquant pour l'avenir du travail. 63% des répondants anticipent un usage régulier de la GenIA d'ici 2 ans.
- 66% des entreprises ont identifié le sponsor de cette transformation. Et 50% ont démarré des actions de sensibilisation.
- Elles ont déjà identifié les usages prioritaires :
  - Recherche augmentée
  - Traduction
  - Assistant bureautique et génération de texte

# Méthodologie

Terrain et profil des répondants



# Méthodologie

- L'Observatoire du travail hybride & augmenté est issu d'un questionnaire en ligne d'une trentaine de questions organisé en 3 thèmes :
  - Management et travail hybride
  - Outils de travail hybride
  - Intelligence artificielle générative.
- Cette étude quantitative a été complétée par une étude qualitative à l'occasion d'une douzaine d'interviews
- L'enquête s'est déroulée du 1er février au 15 avril 2024.
- 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. Nous avons également interrogé les répondants sur le nombre de jours télétravaillés.
- Ces différents critères nous ont permis de procéder à des tris croisés et ainsi d'affiner l'analyse des réponses.
- La représentativité des résultats a été validée par les outils statistiques appropriés.



**557** répondants

Appartenant aux  
différents secteurs  
d'activités français

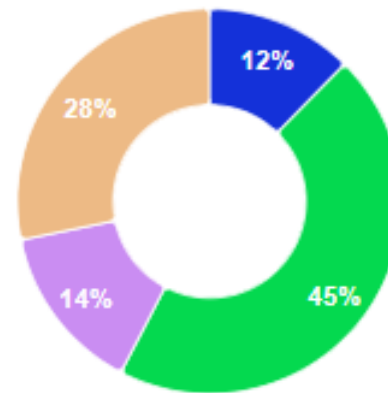
**57%** ont un rôle  
impliquant du  
management





# Profil des répondants : rôle

Quel est votre rôle au sein de votre entreprise ?



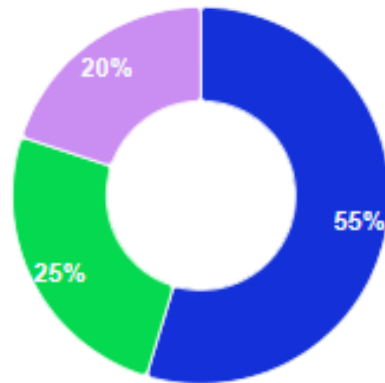
● Top manager ● Manager intermédiaire ● Chef de projet ● Collaborateur

- En termes de rôle des répondants, la composition de l'échantillon est similaire à celle de l'édition 2022 à quelques détails près : 3% de top managers sont passés chez les managers intermédiaires.
- Notre observatoire portant sur des thèmes fortement liés au management, il est logique que le pourcentage de managers soit important dans notre base de répondants.



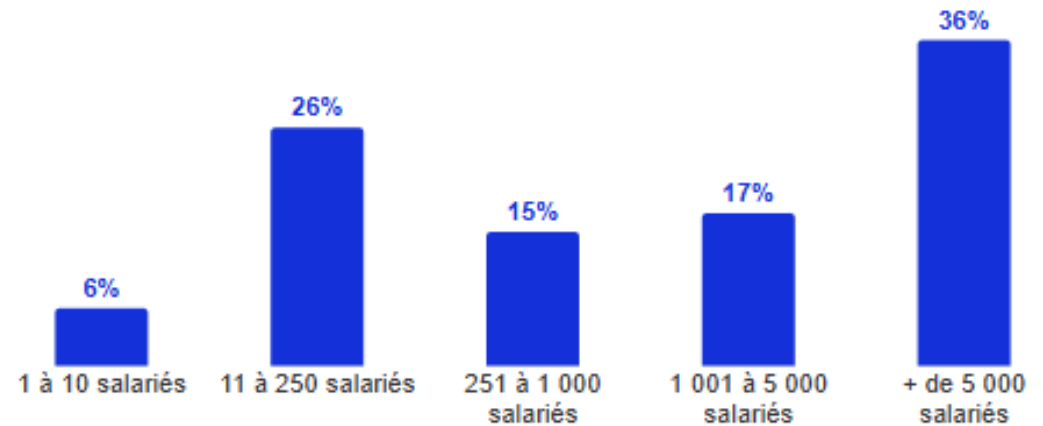
# Profil des répondants : secteur et effectif

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?



● Services ● Public ● Industrie / Agroalimentaire

Combien de personnes travaillent au sein de votre organisation ?



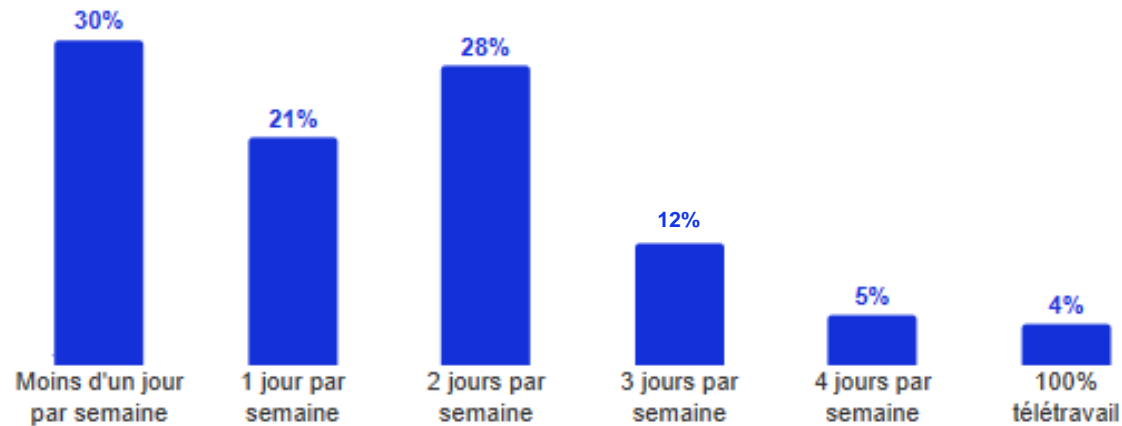
- La composition de l'échantillon, pour ce qui est du secteur comme de la taille des répondants, est comparable à celle de l'édition 2022.
- Nous retrouvons notamment les pics habituels de répondants dans les organisations entre 11 et 250 salariés et celles de plus de 5 000 salariés.
- Près d'un tiers des répondant appartient à des TPE et PME. Les 2/3 travaillent dans des ETI ou grandes entreprises



# Le nombre de jours télétravaillé en augmentation (1/2)

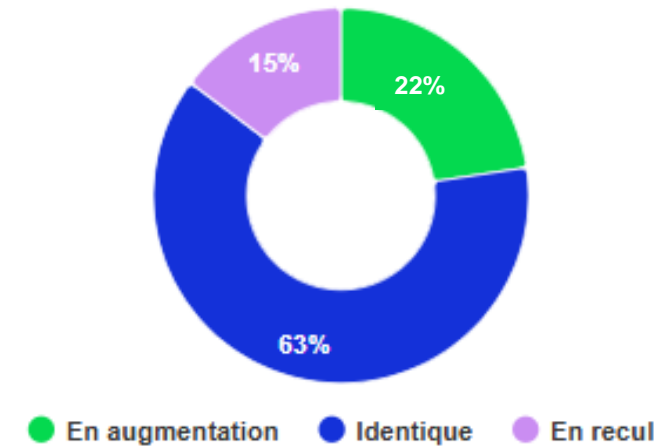
## En moyenne, combien de jours par semaine télétravaillez-vous ?

Question à réponse unique | 557 répondants | Moyenne : 2,5 | Médiane : 2



## Votre nombre moyen de jours télétravaillés a-t-il évolué depuis 2022 ?

Question à réponse unique | 522 répondants



- Par rapport à 2022, la part de répondants déclarant télétravailler 1 jour par semaine a augmenté (+9 pts) passant de 12% en 2022 à 21% en 2024.
- Les répondants dont le nombre de jours de télétravail a augmenté (22%) est supérieur à ceux dont le nombre de jours de télétravail a diminué (15%).



# Le nombre de jours télétravaillé en augmentation (2/2)

## NOTRE ANALYSE

- Cette progression de la pratique du télétravail confirme notre conclusion « *no way back* » de l'édition 2022 de l'étude et illustre une tension entre le discours des patrons et ce qui est effectivement proposé aux salariés.
- Outre le télétravail - déjà mis en place de manière généralisée lorsque possible - de nouveaux modèles de travail restent à définir. Les employeurs considèrent des alternatives pour proposer des conditions de travail plus flexibles, tout en incitant les collaborateurs à revenir au bureau. L'expérimentation de la semaine de 4 jours au sein des administrations publiques est un exemple de cette réflexion. Il pourrait permettre aussi de compenser l'absence de télétravail pour ceux dont le métier ne rend pas cette option possible.

## POUR ALLER PLUS LOIN

- Les déclarations de retour au bureau entendues ces derniers mois (notamment dans des entreprises qui avaient décrété le 100% télétravail à l'issue de la crise sanitaire) ne semblent pas confirmées dans les faits, comme l'atteste la progression de la pratique du télétravail dans les organisations.
- Sur la base de notre panel, 70% des répondants ont au moins 1 jour de télétravail par semaine. Les dernières études globales françaises situent la proportion des emplois permettant le télétravail à environ 45%. Notre étude s'adresse donc principalement aux entreprises où le télétravail est possible.
- On note une proportion plus importante de top managers ne pratiquant qu'un jour de télétravail par semaine.
- Une proportion plus importante de managers intermédiaires pratique 2 jours de télétravail par semaine.
- Les secteurs de la finance/assurance, de l'industrie et de l'informatique/télécoms sont particulièrement représentés. C'est également dans ces derniers secteurs que le télétravail complet est le plus souvent pratiqué.



# Management et travail hybride

La transformation est en cours



# Le travail hybride, facteur d'attractivité de l'entreprise (1/2)

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

Question à choix multiple | 536 répondants | 2,6 réponses par répondant en moyenne



- Permettre la continuité d'activité en cas de crise demeure le premier bénéfice du travail hybride, même si l'item a perdu 10 points en 2 ans (77% vs 61%). De même, « favoriser l'autonomie des équipes » reste en 2<sup>ème</sup> position, mais perd 13 points.
- Le bénéfice lié à l'amélioration de l'image et à l'attractivité fait son entrée dans le trio de tête avec 42% (contre 31% en 2022) et 2 rangs de plus.
- Plusieurs items sont en baisse, notamment le « développement de la confiance du manager envers ses équipes » (-5 pts), le « développement de la transversalité » (-6 pts) et dans une moindre mesure le « développement de la créativité » (-3 pts).
- Tout comme en 2022, « Améliorer la QVT » a été ajouté à la suite de plusieurs mentions parmi les réponses « Autres ».
- Le reste des réponses « Autres » est lié à des considérations économiques (réduction de coûts immobiliers).



# Le travail hybride, facteur d'attractivité de l'entreprise (2/2)

## NOTRE ANALYSE

- L'urgence du maintien de l'activité en situation de crise s'est estompée, mais la continuité de service dans l'éventualité d'une nouvelle crise n'en reste pas moins une priorité.
- Si le travail hybride était déjà considéré comme un élément important dans l'amélioration de l'attractivité de l'organisation il y a deux ans, c'est désormais un élément différenciant, notamment en termes de marque employeur.

## POUR ALLER PLUS LOIN

- Le télétravail est considéré comme un facteur d'attractivité surtout par les entreprises de plus de 5 000 salariés (50% vs 42%).
- Il est en revanche moins souvent cité par les entreprises du secteur public ou les structures de moins de 251 salariés
- Le développement de la créativité en réseau comme bénéfice du travail hybride est plus souvent cité par les petites structures comptant jusqu'à 250 salariés. On identifie volontiers ces petites structures, start'up, TPE, PME, PMI, comme tirant un vrai bénéfice de ces outils, travaillant en mode agile et mode projet le plus souvent.



# Le travail hybride complique le travail en équipe et l'onboarding des nouveaux arrivants (1/2)

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

Question à choix multiple | 531 répondants | 2,7 réponses par répondant en moyenne



- 65% des répondants identifient la perte de cohésion d'équipe comme principal risque du travail hybride.
- En 2<sup>ème</sup> place on retrouve la réduction des interactions spontanées à 57%, un risque dont la part a augmenté de +8 points par rapport à 2022.
- Le risque lié à la complication de l'onboarding maintient sa 3<sup>ème</sup> position comme c'était le cas en 2022 avec une part de 53%.
- Les 3 risques cités en dernière position sont les mêmes qu'en 2022 : la mise en danger de la sécurité des données, le développement de l'exclusion du fait de la fracture numérique (ces deux précédents items gagnent toutefois chacun 7 points) et l'efficacité opérationnelle (qui perd une place).





# Le travail hybride complique le travail en équipe et l'onboarding des nouveaux arrivants (2/2)

## NOTRE ANALYSE

- Les risques identifiés du travail hybride sont d'abord liés à la difficulté de maintenir le lien au sein de l'équipe dans un contexte hybride où les échanges spontanés sont limités et qui favorise donc moins la sérendipité. Cette prédominance de la gestion humaine était déjà observée il y a deux ans au sortir de la crise sanitaire.
- On peut donc supposer qu'aucune véritable transformation de l'organisation et du management n'a été amorcée depuis pour mieux gérer les risques liés à l'humain et réinventer le travail en équipe dans un contexte hybride.
- Si le manque de cohésion d'équipe et celui d'interactions spontanées sont les principaux risques identifiés, la perte d'efficacité opérationnelle, elle se retrouve en dernière place. Le maintien du lien social est donc une fin en soi et non un moyen d'éviter une perte de productivité.

## POUR ALLER PLUS LOIN

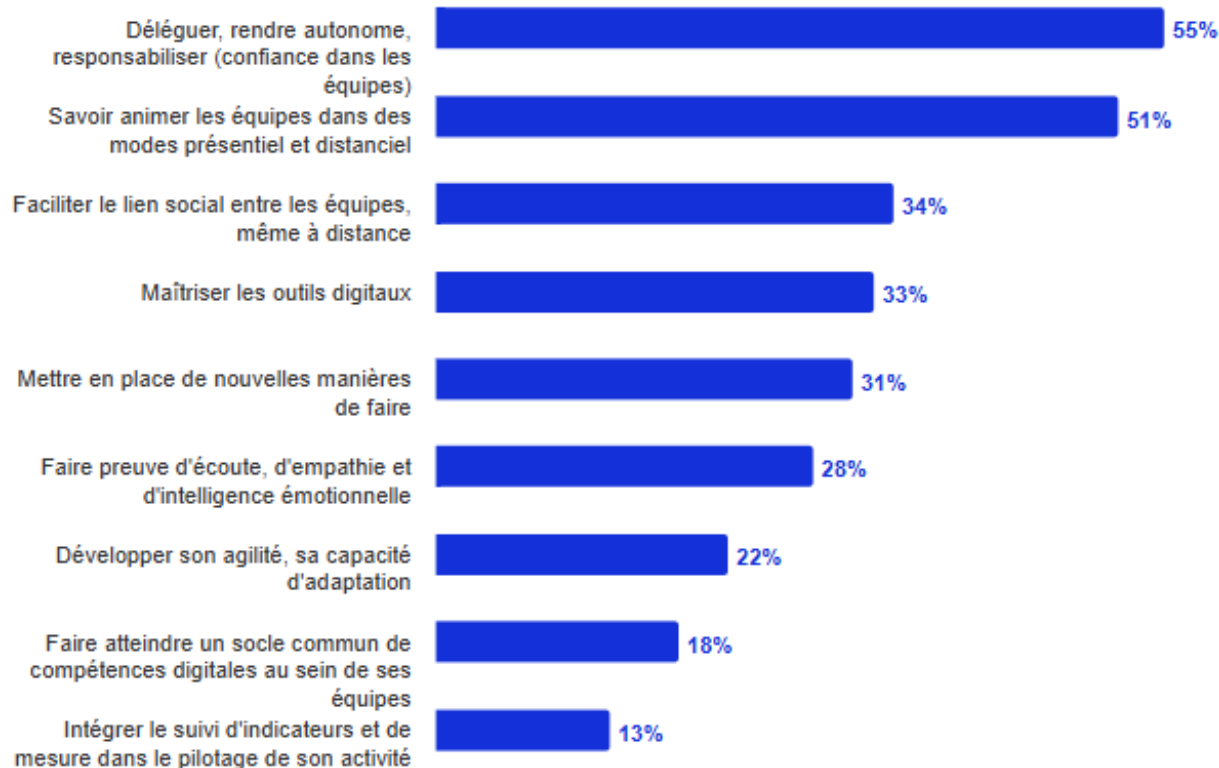
- La pratique ou non du télétravail est un critère discriminant qui déteint sur la vision des répondants à propos des risques du travail hybride.
- Tout comme la limitation des interactions spontanées, la difficulté d'intégrer les nouveaux arrivants et la moindre intégration de la culture d'entreprise sont majoritairement des préoccupations qui concernent plutôt les répondants qui pratiquent le télétravail.
- Ceux qui ne télétravaillent peu ou pas sont plus soucieux des enjeux de sécurité de données et de la perte d'efficacité opérationnelle.
- L'intégration des nouveaux arrivants est plus un sujet de préoccupation pour les collaborateurs (qui n'appartiennent pas de facto à un collectif, contrairement aux managers). Ils sont également plus nombreux à déclarer que le travail hybride peut générer de l'exclusion du fait de la fracture numérique.



# Importance croissante de la gestion humaine des équipes par rapport à la maîtrise des outils digitaux (1/2)

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

Question à choix multiple | 547 répondants | 2,8 réponses par répondant en moyenne



- Déléguer, rendre autonome et responsabiliser demeure la principale compétence identifiée pour manager en mode hybride, bien que la part des répondants ait diminué de 10 points par rapport à 2022.
- Les compétences d'animation des équipes en présentiel - distanciel et de facilitation du lien social remontent dans le trio de tête avec respectivement 51% et 34% des réponses, au détriment de la compétence relative à la maîtrise des outils digitaux, auparavant en 2<sup>ème</sup> position, qui baisse de 20 points et recule de 2 places.
- La part des répondants indiquant que la capacité à faire preuve d'écoute et d'empathie est prioritaire passe de 36% en 2022 à 28% en 2024 et perd 2 places.



# Importance croissante de la gestion humaine des équipes par rapport à la maîtrise des outils digitaux (2/2)

## NOTRE ANALYSE

- Maîtriser les outils digitaux n'est plus vu comme une condition indispensable de succès pour manager en mode hybride : la compétence est, soit désormais acquise, soit devenue secondaire face aux aspects d'ordre humain.
- L'autonomie est certes prioritaire, mais elle peut aussi dissoudre les liens. Malgré un changement de cadre et de contexte (notamment technologique), les manières de faire (notamment d'animer les équipes) restent à réinventer.

## POUR ALLER PLUS LOIN

- Les entreprises du secteur des services sont plus nombreuses à considérer la **délégation** et **l'autonomisation** comme une compétence **prioritaire** à développer pour un manager hybride. L'évolution dans un monde **dématérialisé** facilite la **prise d'autonomie** avec une contrainte limitée dans la dimension matérielle.
- Les **top managers** sont plus nombreux à déclarer la **maîtrise des outils digitaux** comme une compétence prioritaire (45% vs 33%).
- Les **collaborateurs** sont, quant à eux, plus nombreux que la moyenne (24% vs 18%) à estimer qu'**atteindre un socle commun de compétences digitales au sein des équipes** est une priorité. La digitalisation et l'hybridation du travail impactent plus négativement ceux qui rencontrent déjà des difficultés dans l'usage des outils. Cela peut être un facteur de stress pour ces utilisateurs moins avancés, compliquant davantage la prise en main des outils.



# Adaptation du management au travail hybride : 54% de bons élèves (1/2)

Comment évaluez-vous l'adaptation de votre management au modèle de travail hybride ?

Question à choix unique | 555 répondants



● Aucune adaptation ● Faible adaptation ● Adaptation moyenne ● Bonne adaptation ● Excellente adaptation

- 54% des répondants estiment que les managers se sont bien, voire très bien adaptés.

## NOTRE ANALYSE

- Compte tenu de l'importance du rôle des managers, on peut considérer que le niveau d'adaptation est insuffisant.
- Cela confirme ce qu'on a aussi perçu lors des entretiens : les entreprises n'ont pas assez pris la mesure de la transformation managériale nécessaire pour optimiser le fonctionnement en mode hybride.



# Adaptation du management au travail hybride : 54% de bons élèves (2/2)

## POUR ALLER PLUS LOIN

- Ce sont plus fréquemment les collaborateurs et les répondants du secteur public qui déclarent une faible adaptation ou une absence d'adaptation du management au modèle de travail hybride (26% vs 17%).
- Les entreprises du secteur des services et les managers intermédiaires sont plus nombreux à déclarer une excellente ou une bonne adaptation du management au travail hybride.
- Ceux qui déclarent une excellente ou une bonne adaptation du management au travail hybride sont aussi logiquement les plus satisfaits du dispositif mis en place.



# Outils du travail hybride

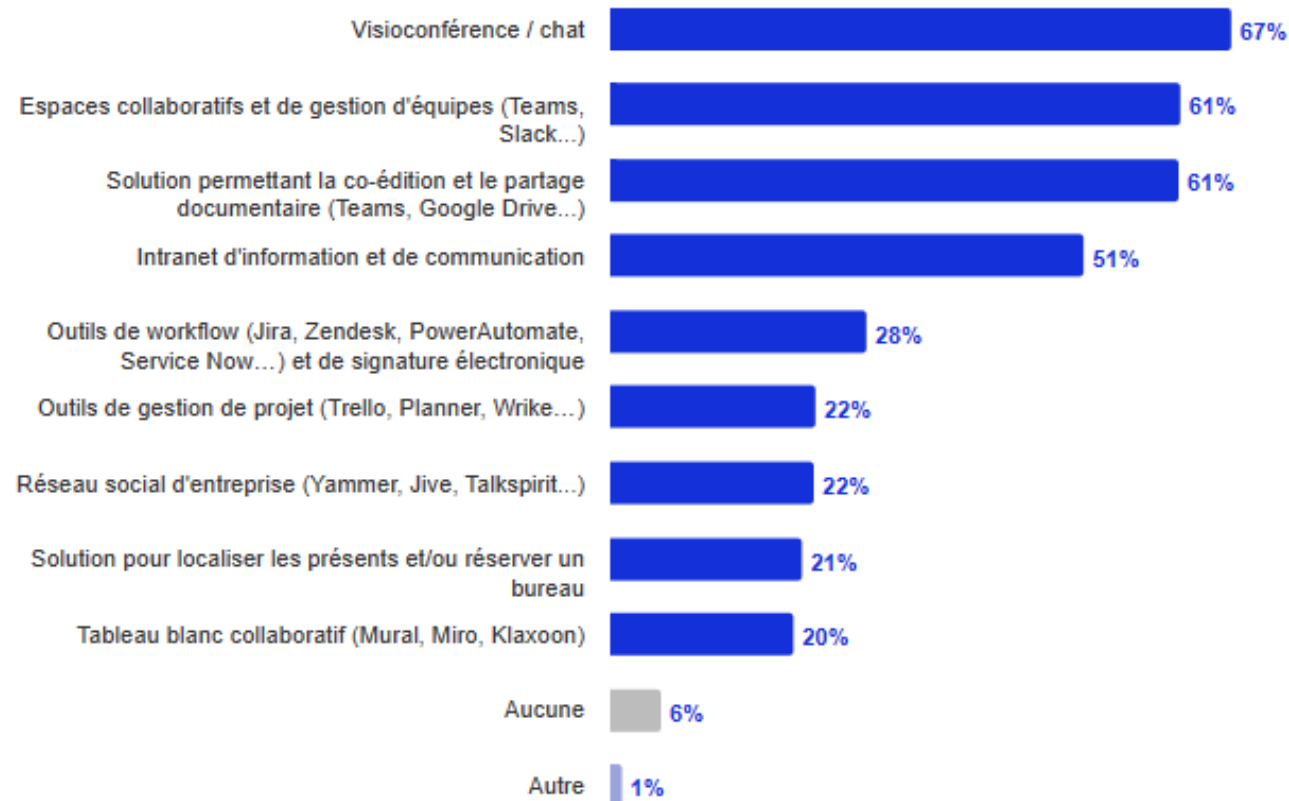
Matériels et logiciels : surenchère



# Permanence des outils indispensables au travail hybride accompagnée d'une adoption grandissante de nouvelles solutions (1/2)

## Quelle(s) solution(s) digitale(s) votre organisation propose-t-elle ?

Question à choix multiple | 536 répondants | 3,6 réponses par répondant en moyenne



- Le trio de tête des solutions déployées reste le même qu'en 2022 : visioconférence (des répondants), espaces collaboratifs et 67% de gestion d'équipes (61% des répondants), outils de co-édition et partage documentaire (61% des répondants).
- La part des réseaux sociaux d'entreprise a diminué par rapport à 2022 (22% vs 48%) et reste bien inférieure à celle des intranets d'information et de communication (51%).
- Les outils de workflow et de signature électronique occupent une place remarquable (28%), tout comme les solutions pour localiser les présents et/ou réserver un bureau (21%).



# Permanence des outils indispensables au travail hybride accompagnée d'une adoption grandissante de nouvelles solutions (2/2)

## NOTRE ANALYSE

- En raison de leur caractère indispensable pour le travail à distance, les mêmes fonctionnalités demeurent en tête du classement depuis 2022 : visioconférence, espaces collaboratifs et outils de coédition et de partage documentaire.
- Les entreprises ont pris conscience que le travail hybride s'était durablement installé. En conséquence, les outils de workflow, de signature électronique, de réservation de bureaux et de localisation des employés sont de plus en plus utilisés, intégrant désormais les pratiques courantes de nombreuses entreprises.

## POUR ALLER PLUS LOIN



- On constate une corrélation forte entre le niveau d'équipement des employés et leur satisfaction au travail. En effet, il apparaît que mieux les collaborateurs sont équipés, plus ils se déclarent satisfaits. Il y a, par exemple, une surreprésentation des « tout à fait satisfaits » parmi les personnes équipées d'outils tels que la visio ou le chat (75%), les outils de coédition (72%) ou les espaces collaboratifs (75%).
- L'enquête montre également une corrélation entre la taille de l'entreprise et le niveau d'équipement des salariés. Les entreprises de 1001 à 5000 salariés sont mieux équipées en espaces collaboratifs (71% vs 61%) et en intranets (69% vs 51%). Pour les réseaux sociaux d'entreprise, les grandes entreprises de plus de 5000 salariés sont en tête (30% vs 22%).
- On note également que les personnes qui télétravaillent le plus sont les mieux outillées. Par exemple, 81% des télétravailleurs déclarent disposer d'outils de chat et visioconférence, contre seulement 67% pour les autres. De plus, 70% de ceux qui télétravaillent 1 ou 2 jours par semaine ont accès à des espaces collaboratifs, contre 61% pour les autres. De manière encore plus marquée, 42% des personnes qui télétravaillent 3 jours ou plus par semaine sont équipées d'outils de workflow, contre 28% pour les autres. Ainsi, il apparaît clairement que plus les gens télétravaillent, mieux ils sont équipés en solutions digitales.

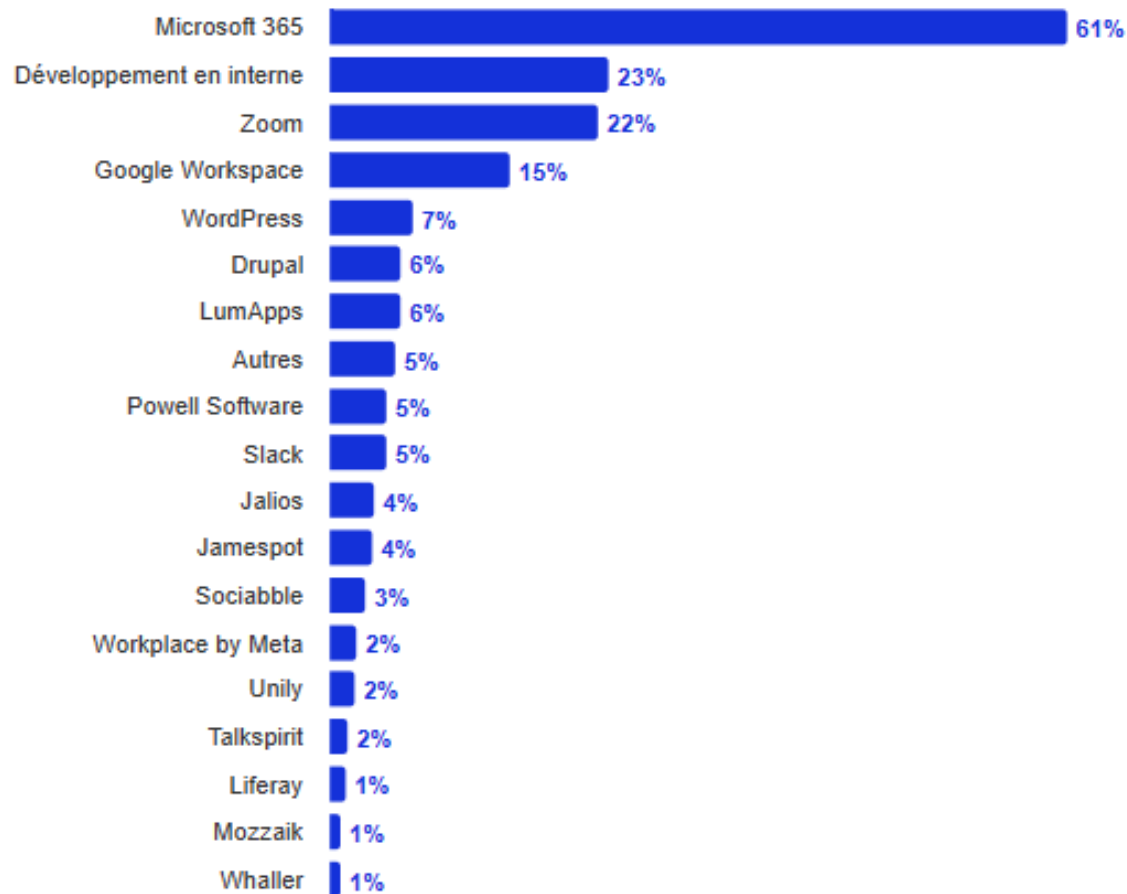




# Solutions digitales mises en place : hégémonie renforcée de Microsoft 365 (1/2)

Sur quel(s) éditeur(s) sont basées les solutions digitales mises en place dans votre organisation ?

Question à choix multiple | 420 répondants | 1,75 réponses par répondant en moyenne



- Microsoft 365 demeure le leader incontournable, avec 63% des réponses.
- D'autres géants du web figurent également dans le classement, mais ils sont nettement distancés : Google Workspace avec 15% et Workplace by Meta avec seulement 2%. Il est à noter que Meta a annoncé que les services de Workplace by Meta seront définitivement arrêtés le 1<sup>er</sup> juin 2026.



# Solutions digitales mises en place : hégémonie renforcée de Microsoft 365 (2/2)

## NOTRE ANALYSE

- La gamme étendue de fonctionnalités de Microsoft 365, associée à l'investissement intensif de l'éditeur dans ce marché, a permis à cet acteur de s'établir comme un leader incontesté.
- Il semble que Microsoft ait réussi à remplacer sa position dominante dans les OS et la bureautique des années 90, par une position dominante sur le marché de la bureautique collaborative dans le Cloud. La prochaine rupture technologique (l'IA) remettra-t-elle en question cette position ?
- La présence de Meta sur le marché du digital interne n'a jamais décollé, ce qui a conduit l'entreprise à arrêter d'investir sur Workspace pour se concentrer sur la réalité augmentée et l'intelligence artificielle.

## POUR ALLER PLUS LOIN

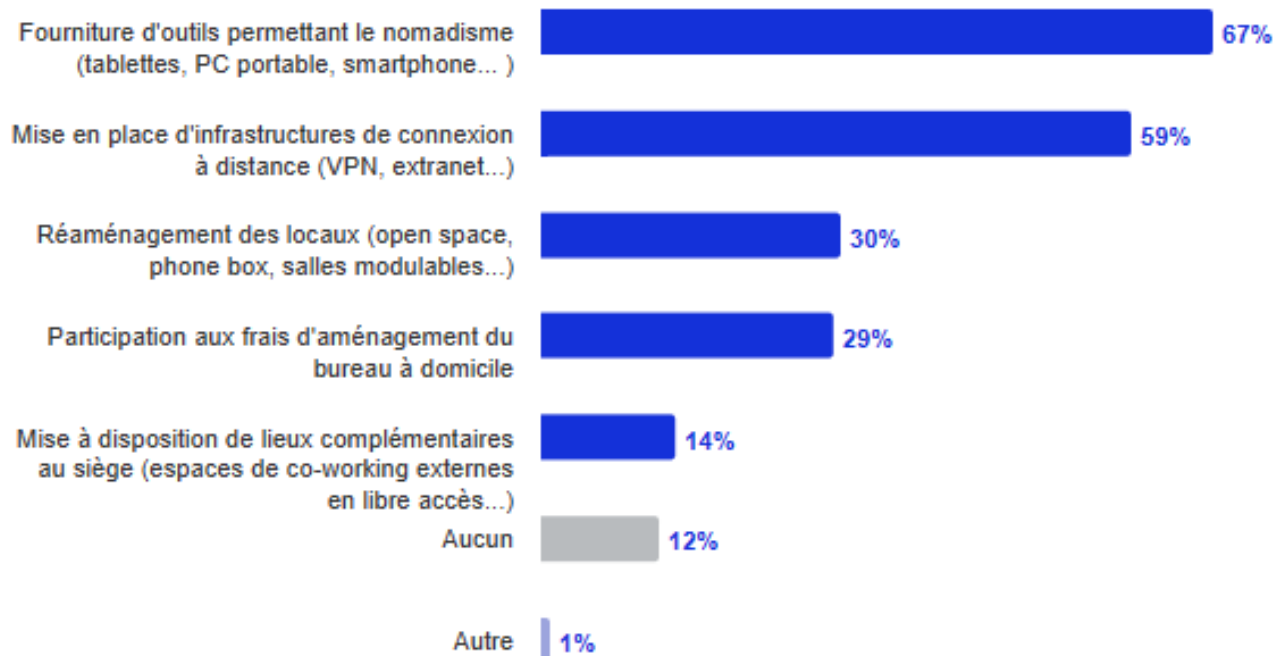
- Dans le secteur des services, une majorité de 67% des professionnels de ce domaine préfère les solutions de Microsoft, surpassant légèrement la moyenne générale de 61%.
- Les répondants qui ne pratiquent pas le télétravail font un usage plus fréquent des solutions développées en interne, représentant 31% de leurs choix contre 23% en moyenne.
- Zoom est davantage utilisé dans les petites entreprises, de 1 à 250 employés (29%) et dans le secteur public (30%).
- Google est également utilisé davantage dans les petites entreprises (22% contre 15% en moyenne).



# Vers des aménagements pérennes pour le travail hybride (1/2)

## Quels aménagements votre organisation a-t-elle déployés pour faciliter l'hybridation du travail ?

Question à choix multiple | 534 répondants | 2,1 réponses par répondant en moyenne



- Le duo de tête, en termes d'aménagements déployés, est la fourniture d'outils permettant le nomadisme (tablette, PC portable, smartphone...) avec 67% des répondants et la mise en place d'infrastructures de connexion à distance (VPN, extranet...) avec 59%.
- 30% des entreprises ont procédé à un réaménagement des locaux pour faciliter l'hybridation du travail.
- La participation aux frais d'aménagement est proposée dans les mêmes proportions.



# Vers des aménagements pérennes pour le travail hybride (2/2)

## NOTRE ANALYSE

- En 2022, après la période de COVID-19, une réflexion était en cours pour réorganiser l'espace de travail, incluant l'utilisation de balises au sol pour éviter les croisements. Cette approche a été abandonnée au profit d'une nouvelle organisation plus pérenne.
- Désormais, le travail hybride semble devoir perdurer, et les aménagements adéquats ont été mis en place. Par nécessité, les deux principaux types d'aménagements déployés sont ceux les plus essentiels au travail hybride : la fourniture d'outils favorisant la mobilité (ordinateurs portables, smartphones, etc.) et les infrastructures permettant une connexion à distance (VPN, extranet).

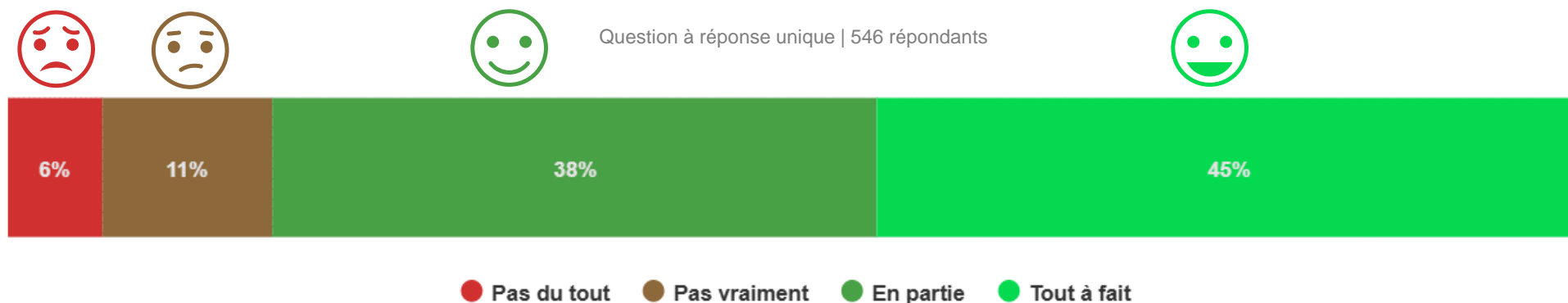
## POUR ALLER PLUS LOIN

- La taille de l'entreprise semble influencer le niveau des aménagements pour faciliter le travail hybride : les entreprises de plus de 5 000 salariés ont mis en place davantage d'aménagements, notamment en termes d'infrastructures de connexion à distance (67%), de réaménagement des locaux (37%), et de participation aux frais d'aménagement (36%).
- Il existe également une relation évidente entre le statut de télétravailleur et son niveau d'aménagements. Les télétravailleurs bénéficient de plus d'aménagements des locaux, de meilleures infrastructures de connexion à distance, et d'une participation accrue aux frais d'aménagement de la part de leur employeur, par rapport aux non-télétravailleurs.
- Concernant la satisfaction des employés, ceux bénéficiant d'aménagements affichent généralement un niveau de satisfaction supérieur à la moyenne. Par exemple, le taux de satisfaction des employés ayant reçu des outils est de 72%, comparé à 67% pour ceux n'en ayant pas reçu. De même, le taux de satisfaction des employés disposant d'infrastructures de connexion est de 65%, contre 59% pour ceux n'en disposant pas.
- Dans le secteur des services, on observe une sur-représentation dans le réaménagement des locaux et la participation aux frais d'aménagement.



# Les utilisateurs restent largement satisfaits des conditions de travail en mode hybride

Vous estimez-vous satisfait(e) des conditions dans lesquelles vous travaillez en mode hybride ?



- Les répondants sont globalement satisfaits de leurs conditions de travail en mode hybride : 83% se déclarent totalement ou partiellement satisfaits, tandis que 17% se disent peu ou pas du tout satisfaits.
- Bien que la part de satisfaits (tout à fait et en partie) soit restée sensiblement la même qu'en 2022 (86% vs 83%), on note moins de répondants se déclarant très satisfaits (-7 pts).

## NOTRE ANALYSE

- L'intégration des outils du travail hybride depuis 2 ans a élevé le niveau des attentes des utilisateurs.
- Tandis que certaines entreprises ont continué à avancer dans la mise en place des outils et l'accompagnement des utilisateurs, d'autres sont restées en retrait.



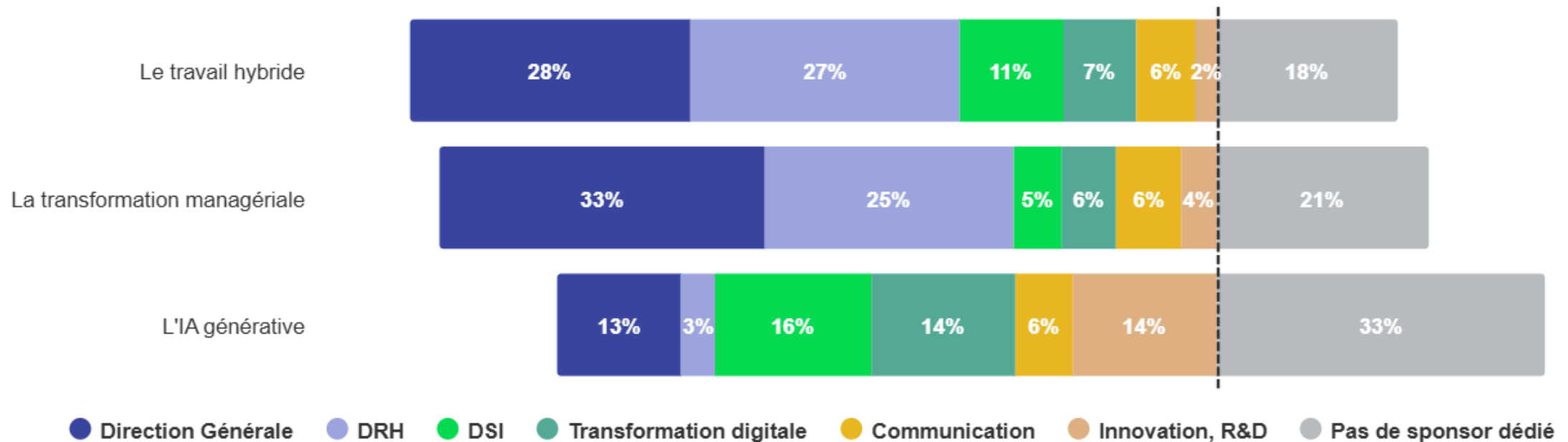
# Intelligence artificielle

L'IA accélère l'hybridation du travail



# 66% des entreprises déclarent un sponsor pour le déploiement de l'IA générative (1/3)

Par quelle direction les sujets suivants sont-ils principalement portés dans votre organisation ?



# 66% des entreprises déclarent un sponsor pour le déploiement de l'IA générative (2/3)

- Les sujets du travail hybride et de la transformation managériale sont respectivement pilotés par des sponsors dans 82% et 79% des cas.
- Ils sont d'abord pilotés par la DG (respectivement 28% pour le travail hybride et 33% pour la transformation managériale), suivi de près par la DRH (respectivement 27% et 25%). Vient ensuite la DSI pour le travail hybride (11%) et la direction Communication ex-aequo avec le département de la Transformation digitale pour la transformation managériale (6%).
- Pour le sujet de l'IA générative, on note une absence de sponsor dans 33% des cas. Le trio de tête pour le pilotage du déploiement de la GenIA se joue dans un mouchoir de poche : la DSI à 16%, et la direction de l'Innovation / R&D et de la Transformation digitale ex-aequo à 14%. La direction de la Communication et la DRH sont les moins représentés avec 6% et 3%. On identifie une grande distribution des sponsors, preuve d'un sujet encore en gestation.

## NOTRE ANALYSE

- Le travail hybride semble être un sujet RH (temps, contrat de travail...) en tous cas autant qu'un sujet de Direction Générale.
- La dimension technique des sujets confère à la DSI une place essentielle, particulièrement pour le travail hybride et la GenIA, sans que cette direction ne soit leader dans la majeure partie des cas.
- Il est à noter qu'en un peu plus d'un an, les 2/3 des entreprises déclarent un sponsor dédié au déploiement de la GenIA.





# 66% des entreprises déclarent un sponsor pour le déploiement de l'IA générative (3/3)

## POUR ALLER PLUS LOIN

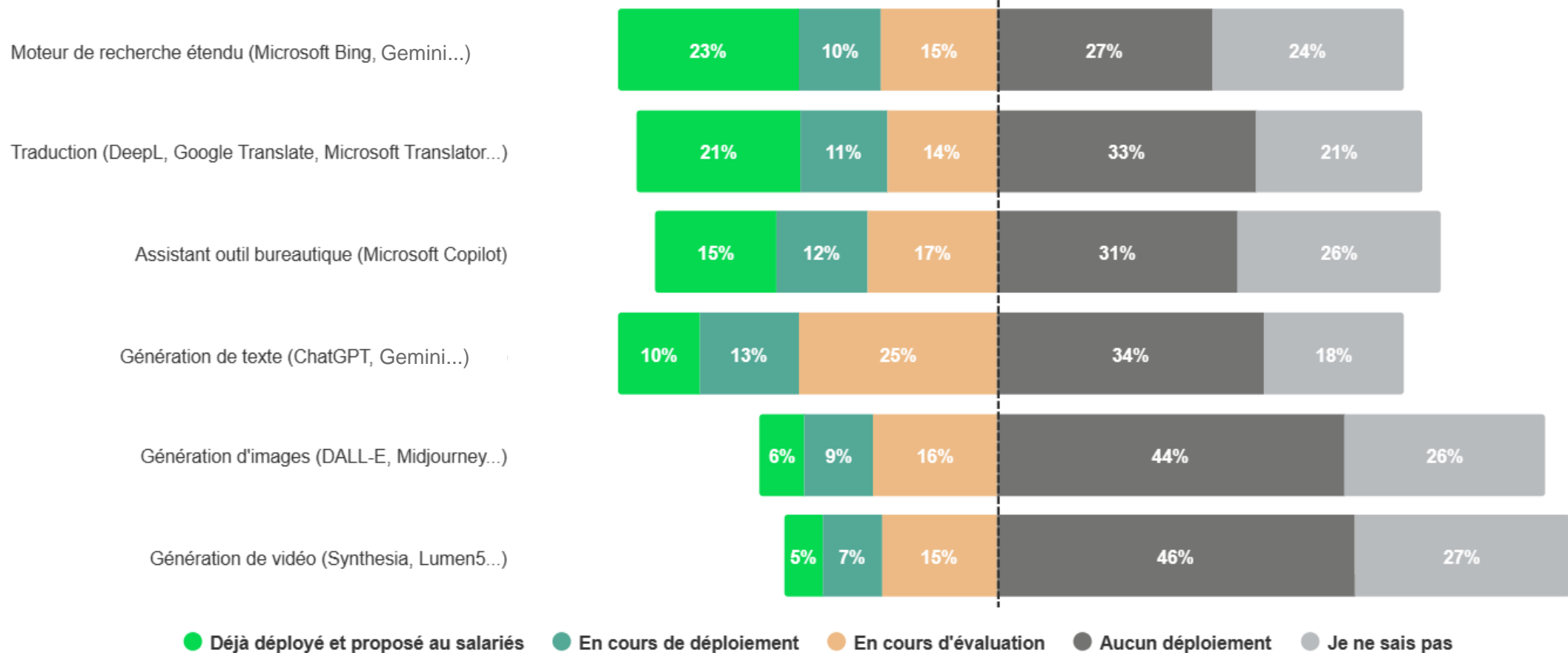


- Le travail hybride :
  - Il est plus souvent porté par les DRH dans des ETI de 1000 à 5000 salariés (45% vs 27%).
  - La DG porte plus souvent le travail hybride dans des structures de moins de 251 salariés (34% vs 28%).
- La transformation managériale :
  - Ce sont plus souvent les DRH qui la pilotent dans les structures de 1001 à 5000 salariés (39% vs 25%).
- La GenIA :
  - Les DSI sont plus nombreux à piloter le déploiement dans les structures de plus de 5000 salariés (21% vs 16%).
  - Plus fréquemment dans les entreprises de 1001 à 5000 salariés et les entreprises des services trouve-t-on le département de l'innovation/R&D comme pilote (18% et 25% vs 14%).
  - Les entreprises du secteur public sont plus nombreuses à ne pas avoir de sponsor dédié (46% vs 33%).



# Différents stades de déploiement pour la GenIA en fonction de ses utilisations (1/2)

À quel stade votre organisation en est-elle dans le déploiement d'outils d'IA générative ?



# Différents stades de déploiement pour la GenIA en fonction de ses utilisations (2/2)

- L'IA est déployée ou en cours de déploiement chez 12% à 33% des entreprises en fonction des applications.
- Les premiers motifs de l'utilisation de l'IA sont la recherche étendue, la génération de texte, d'images et de vidéos et la traduction.
- Le moteur de recherche étendu est déployé dans 33% des organisations.
- 51% des répondants n'a pas connaissance d'éventuels projets liés à la GenIA quelle que soit l'application.
- Un quart des répondants indique une phase de test en cours en lien avec les outils de génération textuelle. L'application la plus visible et aussi la plus facilement accessible par le langage naturel.

## NOTRE ANALYSE

- Si les usages classiques du moteur de recherche et de la traduction sont les premiers motifs d'utilisation consciente de l'IA générative, les interfaces plus nouvelles liées à la production de contenu textuel, visuel ou sonore sont encore à leurs balbutiements.
- Beaucoup de ces contenus plus sophistiqués étaient jusqu'à présent confiés à des agences. La boîte à outil du salarié s'étoffe donc progressivement.
- Les progressions dans le déploiement et l'usage de ces outils promettent d'être fulgurantes, générant de nouvelles façons de produire du contenu augmenté par la création générée par ces outils.

## POUR ALLER PLUS LOIN

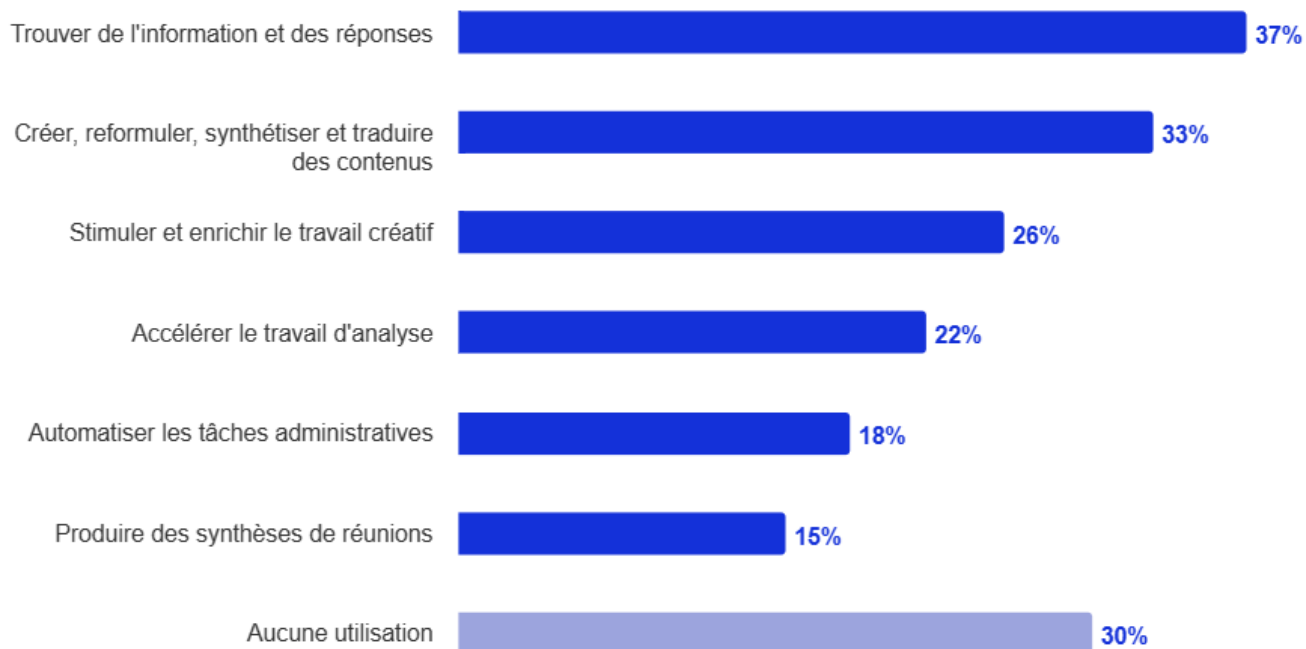
- C'est dans le secteur public (43% vs 34%), les entreprises de 251 à 1000 salariés (44% vs 34%) que l'on identifie le plus souvent l'absence de déploiement d'outil de GenIA.
- La GenIA est plus souvent déployée dans les entreprises de service et les entreprises de 1001 à 5000 salariés (13% et 16% vs 10%).
- Pour les outils de traduction, ceux qui n'en disposent pas sont plus souvent les entreprises du secteur public (43% vs 33%) et les petites entreprises (41% vs 33%).



# Application de la GenIA – tiercé gagnant : chercher, transformer, créer (1/2)

## Et vous, comment utilisez-vous l'IA générative dans votre fonction ?

Question à choix multiple | 529 répondants | 1,8 réponses par répondant en moyenne



- La recherche d'information est le premier motif de recours à l'IAG (37%), suivi par la transformation de contenus (33%) et l'assistance à la création (26%).
- 30% des répondants déclarent n'avoir aucun usage de la GenIA.



# Application de la GenIA – tiercé gagnant : chercher, transformer, créer (2/2)

## NOTRE ANALYSE

- 70% de l'échantillon déclare des usages en matière de GenIA, c'est bien au-delà des services disponibles dans l'entreprise (33%). C'est la preuve que les usages se déploient en dehors des interfaces fournies par l'entreprise.

## POUR ALLER PLUS LOIN

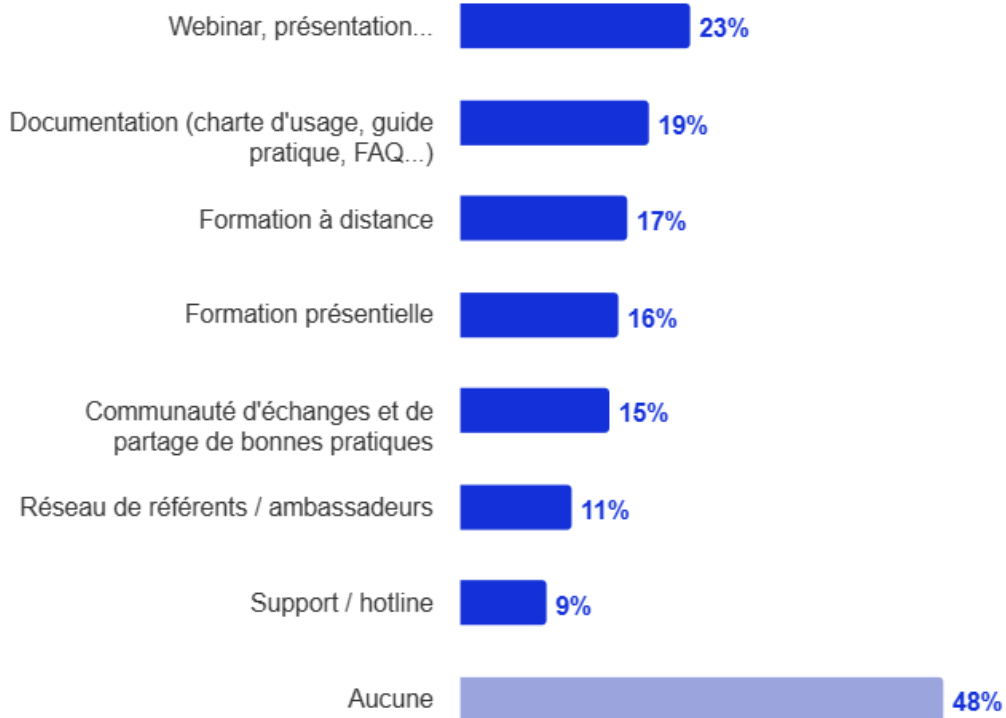
- Les Top managers sont plus nombreux à utiliser le GenIA pour trouver de l'information et des réponses (48% vs 37%) et produire des synthèses (27% vs 15%) ou stimuler le travail créatif ( 42% vs 26%).
- On trouve ensuite aussi plus de petites structures de moins de 251 salariés qui utilisent la GenIA pour trouver de l'information et des réponses (43% vs 37% et produire des synthèses de réunion ( 20% vs 16%).



# 50% des entreprises déclarent des actions de sensibilisation des collaborateurs à la GenIA (1/2)

Quelles sont les actions mises en place dans votre organisation pour sensibiliser ou accompagner les collaborateurs aux usages de l'IA générative ?

Question à choix multiple | 532 répondants | 1,7 réponses par répondant en moyenne



- Un peu plus d'une entreprise sur 2 (52%) a mis en place des actions de sensibilisation aux usages de la GenIA.
- Les services synchrones ou asynchrones sont plus souvent utilisés que la documentation classique.
- Les actions de sensibilisation sont plus fréquentes que le niveau de déploiement des outils.



# 50% des entreprises déclarent des actions de sensibilisation des collaborateurs à la GenIA (2/2)

## NOTRE ANALYSE

- Si les actions de sensibilisations sont relativement nombreuses pour une technologie qui commence à s'implanter depuis environ un an, on note peu de règles d'usage mises en place, avec sans doute beaucoup de Shadow IT compte tenu de la facilité d'usage et d'accès aux outils.
- On note que ce sont les modalités de sensibilisation les plus faciles à mettre en place qui sont les plus déployées.

## POUR ALLER PLUS LOIN

- Les webinars sont plus souvent proposés dans les entreprises du secteur des services (2% vs 23%).
- Les entreprises de 251 à 1000 salariés sont plus nombreuses à déclarer une absence d'actions mises en place pour sensibiliser aux usages de la GenIA.
- Les Top managers sont les plus nombreux à déclarer la mise en place de documentation (28% vs 19%).



# Près des 2/3 anticipent un usage régulier à quotidien de la GenIA d'ici 2 ans (1/2)

Comment anticipez-vous la place de l'IA générative dans votre pratique professionnelle d'ici 2 ans ?

Question à réponse unique | 448 répondants



● Pas d'usage anticipé ● Une place ponctuelle ● Une place récurrente pour des tâches spécifiques  
● Une place quotidienne pour certaines tâches ● Une place quotidienne pour de nombreuses tâches

- On note une distribution assez régulière des réponses avec seulement 16% de répondants qui n'anticipent pas d'usage à 2 ans.
- 38% des réponses anticipent un usage quotidien pour tout ou pour une large part des tâches.

## NOTRE ANALYSE

- 2/3 des répondants anticipent une place régulière pour la GenIA alors que ces outils sont déclarés présents dans - au mieux - 33% des entreprises.





# Près des 2/3 anticipent un usage régulier à quotidien de la GenIA d'ici 2 ans (2/2)

## POUR ALLER PLUS LOIN

- Les entreprises du secteur public sont plus nombreuses à ne pas anticiper d'usage de la GenIA (25% vs 16%) ou une place ponctuelle (29% vs 21%), tout comme les entreprises de 251 à 1000 salariés qui plus souvent projettent une place ponctuelle dans l'usage de la GenIA (36% vs 21%).
- À l'inverse, les entreprises de plus de 5000 salariés sont plus nombreuses à envisager une place quotidienne de la GenIA pour certaines tâches d'ici 2 ans (33% vs 24%).
- C'est enfin dans le secteur des services qu'on note le plus de projection vers une place quotidienne dans l'utilisation de la GenIA pour de nombreuses tâches.



# Les zybridés

## Familles d'entreprises et pratique de l'hybridation du travail

En tenant compte de la pratique ou non du télétravail, du secteur d'appartenance, de la taille de l'entreprise et du recours à l'IA générative ou pas, nous esquissons ici 3 profils d'entreprises en lien avec l'hybridation du travail



### Les réservés

On les trouve fréquemment dans le secteur public et parapublic, ils interviennent plutôt dans la logistique, l'agriculture. Ils n'ont pas recours à l'utilisation d'outils de GenIA. Ce sont aussi des petites structures de 11 à 100 personnes. Ces acteurs ne pratiquent que peu le télétravail.



### Les explorateurs

On les identifie le plus souvent dans le secteur de la finance / assurance ou de l'informatique / télécoms ou encore dans l'industrie. Ils pratiquent souvent entre 2 et 3 jours de télétravail et sont en cours de déploiement d'une solution de GenIA textuelle ou ont initié l'usage d'outils standards.



### Les avancés

Rencontrés plus souvent dans le secteur informatique / télécoms, ils pratiquent entre 2 et 5 jours de télétravail. On trouve plus de déploiement d'outils permettant la génération de texte, d'image via la GenAI chez les avancés. Ils ont parfois même déployé leur outil propre en interne. Ce sont plus fréquemment des structures de 1001 à 5 000 salariés ou des entreprises de petite taille.



# Verbatims

## Quelques commentaires choisis en fin de questionnaire

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.

### 4 grandes thématiques se dégagent

- Nécessité de l'adaptation des pratiques managériales à l'hybridation du travail
- Sensibilisation et formation à la GenIA attendues
- Craintes et doutes face au déploiement de la GenIA
- Espoirs et attentes avec la mise en place des outils de GenIA

# Réflexions sur l'adaptation des pratiques managériales et opérationnelles au travail hybride

## S'adapter au travail hybride : Favoriser l'efficacité en construisant la confiance et en adaptant son management

- « Le télétravail nécessite une grande confiance dans les collaborateurs »
- « Le travail hybride est un pilier stratégique pour Kaliop et nous souhaitons en faire un levier d'efficacité basé sur la qualité de vie des salariés ET l'efficacité opérationnelle (que nous pensons pouvoir augmenter). Nous pensons que le maintien/création du lien entre les collaborateurs et l'entreprise est la clef, qu'il faut repenser les modes d'interactions dans cette nouvelle configuration de travail afin de réinventer un mode opératoire plus efficace détaché d'une nécessité (parfois absurde) d'un retour présentiel. Pour discussion... »
- « Ils sont traités à charge contre le télétravail. Ils essaient de justifier par anticipation les décisions de retour au présentiel des entreprises ne sachant pas évoluer. »
- « L'évolution des conditions de travail et du personnel justifie un nouveau management auquel les dirigeants n'ont pas été préparés »



# Sensibilisation & formation à l'IA pour une utilisation adéquate de cet outil du présent

**Le besoin de se former à cet outil se fait ressentir pour ne pas prendre un train de retard face aux évolutions constantes.**

- « Avoir plus de formation en interne »
- « Sensibiliser les entreprises aux formations des salariés »
- « sur l'utilisation de l'IA générative pour améliorer les fonctions de managers (voire faciliter le travail d'équipe), une formation ou un webinaire seraient intéressants à organiser »
- « L'entreprise a diffusé une Politique pour sensibiliser les salariés à l'IA mais sans déployer d'outil ni donner de calendrier. Il en découle un certain flou... »
- « Démarche collective de l'entreprise : conduite de POCs sur différents cas d'usages »
- «...il est crucial d'entreprendre un travail substantiel pour encadrer son utilisation ...»
- « L'éducation nationale est en retard sur ces sujets »
- « nous sommes au début avec l'IA. Au-delà de l'effet Marketing, qui sont les acteurs ayant suffisamment de recul qui sont en mesure de nous accompagner ?« »
- « Nous avons mis en place du policy pour l'utilisation de l'IA. C'est un sujet sur lequel nous communiquons régulièrement car il y a un enjeu important autour de la thématique. »



# La GenIA génère des inquiétudes et du scepticisme chez les collaborateurs (1/2)

## Certains sondés craignent un impact néfaste de l'IA sur l'emploi humain et les interactions.

- « Je m'interroge sur les dévoiements possibles des outils d'IA... Je m'interroge sur l'appauvrissement potentiel par ailleurs des échanges et réflexions quand je vois que les outils IA proposent de rédiger de A à Z des articles de communication interne : c'est-à-dire de la communication émanant de collaborateurs.trices vers d'autres collaborateurs.trices. Pour communiquer, il me semble qu'il faut qu'il reste de l'humain quelque part... »
- « Le développement de l'IA s'accompagne d'un grand risque de déclassement pour l'emploi peu qualifié. Et, en bouclant sur l'existant, d'un appauvrissement réel de la co-construction de solutions nouvelles ou de bifurcations par les équipes (intelligence collective). »
- « L'IA doit être un outil de production et non remplacer des emplois. Il est là pour augmenter la créativité et nos connaissances mais il ne faut pas qu'il soit le dirigeant. L'IA ne pourra jamais remplacer l'homme qui lui possède des émotions, c'est ce qu'on cherche pourtant à retrouver dans les visuels. »
- « L'IA est un outil que nous voyons comme dangereux »
- « de grâce que AI ne remplace pas l'homme ! »
- « Mon entreprise semble avoir peur de ces nouveaux outils et j'ai l'impression que nous perdons du temps pour développer le tout. Les autres prennent peut-être de l'avance. »
- « Télétravail mis en place grâce au IRP (CSE et Syndicat).L'IA n'est pas utile si on connaît son travail. »
- « At the moment AI not yet matured. »



# La GenIA génère des inquiétudes et du scepticisme chez les collaborateurs (2/2)

## Les impératifs de sécurité des données quant à l'usage de l'IA

- « Aujourd'hui l'IA générative est un outil qui représente une solution extrêmement puissante pour l'automatisation des tâches néanmoins la sécurité des données reste un enjeu majeur dans le cadre du travail et dans sa vie personnelle. »
- « L'usage de l'IA veut dire que les données de l'organisation ne sont plus sous son contrôle. Il y a des risques pour la confidentialité, la sécurité des données et la propriété intellectuelle (création/R&D...) Peu de collaborateurs sont sensibilisés aux usages des outils numériques et les utilisent souvent sans l'autorisation de la DSI, rien n'est contrôlé par les directions. »
- « L'intelligence artificielle générative représente un enjeu majeur pour l'avenir ... Cependant, il est crucial ... de garantir la protection des données. »

## Le coût élevé de l'IA générative entrave sa démocratisation pour un accès généralisé

- « L'IA générative, bien que facteur de productivité, est à ce jour à un tarif prohibitif qui ne permet pas de démocratiser le service pour en faire un service de base. Tant que les tarifs seront très élevés, elle sera un service limité à des fonctions qui peuvent en tirer un ROI immédiat ('marketing, RH, ...). »



# Les perspectives prometteuses de la GenIA

## L'IA véritable catalyseur de productivité pour les tâches à faible valeur ajoutée à l'avenir

- « L'intelligence artificielle générative représente un enjeu majeur pour l'avenir et influencera divers domaines. Ses contributions en termes d'automatisation des tâches, d'innovation et de soutien à la réflexion sont considérables.»
- «... Je vois que cela peut permettre de gagner du temps pour des tâches qui apportent davantage de satisfaction et de plus-value aux employés dans le cadre de leurs missions...»
- « pour les documents et gain de temps pour les opérations »
- « Existera-t-il un jour une IA émotionnelle ? »





# Les interviews

## Point de vue de managers et veilleurs

Douze professionnels se sont prêtés au jeu des questions/réponses en lien avec l'hybridation et l'augmentation du travail

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 leurs expériences et leur implication sur la problématique du travail hybride.

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

Le management n'a pas fait sa révolution en matière d'hybridation et l'arrivée en trombe de la GenIA pourrait bien accélérer les choses.

## 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 ?

# Les interviewés



**Aurélie de Chasse Hayot**

Global Vice President, Communications, Calderys



**Aurélie Duzert**

Professeur en Systèmes d'Information pour le Management, Institut Mines Telecom Business School



**Brigitte Feist**

Head of Corporate Real Estate and Residential Services, BNP Paribas Cardif



**Elodie Chadel Amanou**

Directrice de la communication interne et engagement, Groupe RATP



**Elodie Guiu**

Responsable Accompagnement de la Transformation Numérique, La Poste



**Elodie Vaux**

Chargée de communication Business & métiers, Adecco



**Emmanuelle Léon**

Directrice scientifique de la chaire Reinventing Work - Professeure associée, ESCP Business School



**Frédéric Josué**

Président, 18 M



**Marie Leroy**

Responsable communication interne, JLL



**Pascal Moisy**

Head of Communications & ESG Luxembourg, Arcelor Mittal Luxembourg



**Valérie Gibert**

Global Expert in CSR, Change & Engagement, Engie



**Xavier Bureau**

CEO, Kaliop



# Qu'est-ce que l'hybridation du travail ? (1/2)



Elodie Vaux

« Le concept d'hybridation du travail peut aussi être lié aux autres changements sociétaux qui impactent l'organisation du travail. Je pense notamment à la semaine "de" 4 jours, ou bien à la semaine "en" 4 jours. Ces deux formes de répartition du temps de travail commencent à voir le jour dans des organisations et amènent de la variété (et de la complexité) dans la notion de travail. »



Elodie Guiu

« C'est une transformation profonde du travail, la plus grosse depuis 30 ans. Cela change totalement la philosophie du travail qui n'est plus une unité de temps d'action et de lieux. Bien sûr, cette hybridation du travail s'accélère avec le numérique depuis 15 ans et encore plus depuis la crise sanitaire liée au Covid-19 (notamment dans l'esprit des top manager) »



Aurélie Dudézert

« Ramdam ! Quelque chose qui n'est pas clair, qui se fait entre les portes au bon gré de chacun et avec lequel on s'accommode comme on peut en fonction des situations et besoins de chacun. Je vis beaucoup la difficulté de mon organisation à établir des règles sur ces nouvelles façon de travailler et à recréer une pratique de travail commune. C'est un bricolage, joyeux, mais inconfortable. »



Pascal Moisy

« La question de l'IA, au-delà de l'aspect pratique, pose la question de la *gestion de l'équipe* de communication interne. Il faut d'abord *former* les gens, leur *apprendre à utiliser l'IA* de la bonne façon. »



## Qu'est-ce que l'hybridation du travail ? (2/2)



Aurélie de  
Chassey-  
Hayot

« Communément, le terme hybridation du travail couvre le fait que l'on soit en présentiel ou en travail à distance, mais c'est finalement beaucoup plus large. Ce sont tous les modèles classiques qui sont revisités. Certes cela comprend le travail à distance avec des équipes éclatées dans le monde, mais aussi d'autres concepts comme l'intégration de nouvelles façons de travailler notamment avec l'IA. C'est donc un changement de façon de travailler, de paradigme. »



Frédéric  
Josué

« L'hybridation du travail, c'est l'effacement ou la perte de frontières entre les espaces traditionnels de travail et tout autre type d'espace. »



Emmanuelle  
Léon

« Avec le développement des IA génératives, ce n'est pas seulement avec des humains qu'il va falloir apprendre à travailler. Au centre du débat, finalement, ce n'est pas l'hybride qui est le plus important : c'est le travail. Il faut d'abord se poser la question du travail, le rendre visible. »



# Quels sont les principaux enjeux de l'hybridation du travail pour les managers ? (1/3)



Frédéric  
Josué

« Le travail hybride peut entraîner une *perte des codes sociaux et des repères partagés, habituellement renforcés dans un environnement physique commun*, ce qui peut entraîner une *fragmentation des relations professionnelles et une diminution de l'engagement*. Il appartient aux *Managers de trouver des leviers pour réengager les salariés* »



Elodie  
Guiu

« Il y a un véritable enjeu d'*écologie personnelle pour les managers, qu'il faut accompagner et préserver afin d'éviter les situations d'épuisement*. Cela passe notamment par la compréhension de qui ils sont en tant que personne et ce qui se passe pour eux, à une échelle humaine. »



Pascal  
Moisy

« Concernant le management de l'équipe, l'IA implique un changement dans l'utilisation de ses ressources. On peut libérer du temps pour la réflexion stratégique et passer moins de temps sur la production. »



Aurélie  
Dudézert

« Les middle-managers des structures d'enseignement et de recherche ont une lourde charge. Ils doivent constamment réexpliquer le projet collectif, réengager, être sincères, être de bonne humeur et avoir un effet moteur. Ceci est particulièrement difficile car l'impression est que les Directions Générales de nos établissements n'ont pas de vision claire, ni sur les objectifs à viser, ni sur les modes de travail à adopter. Dans ce contexte, les managers ressentent souvent une grande solitude. »



# Quels sont les principaux enjeux de l'hybridation du travail pour les managers ? (2/3)



Elodie Guiu

« Il y a aussi bien sûr une transformation du rôle de manager. Le travail hybride met une loupe sur les pratiques managériales là où, auparavant les choses se faisaient naturellement de visu. Cela demande de développer de nouvelles compétences : piloter différentes instances, développer le lien avec les collaborateurs, etc. »



Marie Leroy

« L'un des enjeux majeurs du travail hybride est de réussir à mobiliser et animer ses équipes à la fois sur site et à distance mais aussi de créer une véritable cohésion d'équipe. C'est d'autant plus un défi dans les structures internationales lorsque les membres d'une même équipe sont dispersés dans plusieurs pays.

*Les conditions du travail hybride nécessitent un véritable lâcher-prise de la part des managers en termes de confiance et d'autonomie laissée aux équipes »*



Xavier Bureau

« Cela ne fonctionne dans la durée que si l'on travaille sur la création et le maintien de liens entre les collaborateurs, leurs managers et l'entreprise. Chez Kaliop chaque manager est doté d'un budget pour maintenir ce lien et organiser des moments de partage tout au long de l'année avec l'équipe, couplés avec une venue sur site. Les managers sont autonomes dans l'utilisation de ce budget, le choix et l'organisation des moments communs, pouvant aller du déjeuner à l'escape game. »



Brigitte Fest

« Le rôle du manager est de donner un cap et du sens. Il est le garant de la cohésion de son équipe. En ce sens, il doit expliquer et illustrer l'intérêt à venir sur site pour maintenir l'esprit collectif. Le Team Day est le jour où tous les membres de l'équipe se retrouvent au bureau. On y privilégie la rencontre. Le manager doit adopter une gestion de son agenda différente pour se montrer disponible et privilégier l'informel (intensité de la présence à l'autre). »



# Quels sont les principaux enjeux de l'hybridation du travail pour les managers ? (3/3)



Elodie  
Chadel-  
Amanou

« Pour les managers, la cohésion de l'équipe et le niveau d'information commun sont challengés : les rituels de partage d'informations sont accélérés, mais compliqués parce qu'il peut y avoir des gens à distance et d'autres sur place. Tout le monde n'a pas le même rapport au fait d'être au bureau. Comment gérer le rapport différent de chaque individu ? Certains le vivent bien et s'adaptent et d'autres s'en plaignent.

La bataille de l'attention et du multi tasking en réunion est devenue un enjeu : dans certains codirs, les participants sont invités à fermer leurs PC pour assurer la qualité des échanges. »



Frédéric  
Josué

« Avec le travail hybride, les interactions informelles habituelles, comme les discussions autour de la machine à café, sont remplacées par un formalisme accru, où les communications non verbales sont remplacées par des échanges écrits. Un enjeu principal pour les managers est de maintenir un sentiment de cohésion et de connexion au sein des équipes malgré la disparition des interactions informelles. »



Elodie Vaux

« Pour les managers, l'hybridation du travail implique de gérer la diversification et la multiplicité des situations de travail de leurs équipes (rotation des temps de présence, choix des modalités de travail, etc.). Cela complexifie fortement leur rôle, ne serait-ce que le besoin d'identifier et de prévenir les situations d'abus. »



# Quels sont les principaux avantages du travail hybride ? (1/3)



Marie Leroy

« L'organisation du travail en mode hybride permet d'adapter son lieu de travail à son planning d'activités professionnelles pour travailler ainsi dans les meilleures conditions.

Un exemple : lorsque les journées sont ponctuées de réunions avec des interlocuteurs basés à l'étranger, il peut paraître plus pertinent de rester à domicile que d'occuper seul(e) une salle de réunion sur site. »



Valérie Gibert

« Le 1er bénéfice serait la **productivité**. On a produit plus et plus vite sur des tâches individuelles au départ et parce qu'on avait la connaissance.

Maintenant, comme on partage moins de connaissances tacites on est moins pertinent et donc on perd de l'efficacité.

Autres bénéfices : un certain plaisir à avoir **plus de flexibilité dans son travail**, et cela a fait **gagner en confort de vie**. »



Frédéric Josué

« Des études ont démontré que l'autonomie accrue engendrée par le travail hybride se traduisait par une augmentation de la productivité des salariés. Ce modèle remet en question le vieux schéma hérité du 19e siècle, où la productivité et l'engagement étaient étroitement liées au temps de travail. »



Elodie Guiu

« Cela amène une **clarification du travail**. La collaboration asynchrone nécessite d'être explicite et de formaliser les échanges. On ne peut plus se contenter d'échanges informels qui laissent le champ à l'interprétation, à l'oubli, etc. Le travail asynchrone nécessite de formaliser, clarifier, expliciter les échanges, ce qui peut être un vrai bénéfice. »





# Quels sont les principaux avantages du travail hybride ? (2/3)



Aurélie  
Dudézert

« Les bénéfices du travail hybride n'ont pas été travaillés dans les établissements d'enseignement supérieur. Dans l'enseignement, il y a des opportunités phénoménales en ayant un travail plus personnalisé avec les étudiants, en offrant la possibilité d'atteindre des publics empêchés, mais cela nécessite de repenser ce qu'est l'enseignement dans le supérieur. En termes de recherche, l'hybridation a créé de nombreuses opportunités et cela bien avant le Covid. Le développement des technologies collaboratives nous a permis dès les années 2000 de collaborer 24H/24 avec des collègues partout dans le monde. Aujourd'hui, la distance n'est pas du tout un problème. En tant que communauté de recherche, nous avons mis en place des dispositifs structurés permettant de bénéficier pleinement des gains de l'hybridation. Ceux ne sont pas les institutions ou établissements qui ont tiré parti des opportunités de l'hybride mais bien les communautés académiques. Elles sont sorties renforcées de la crise du Covid, au détriment des établissements. »



Elodie  
Chadel-Amanou

« On arrive toujours à travailler quel que soit la configuration – maladie, ou enfant malade, contre-temps, déplacements... On peut être en réunion dans le métro. »



Frédéric  
Josué

« Le travail hybride offre aux salariés la possibilité de reprendre le contrôle de leur bien-être de manière significative. »



Pascal Moisy

« Cela permet de monter en gamme dans la partie stratégique -même si l'IA sera un jour capable de produire une stratégie de communication complète, en allant au-delà des généralités qu'elle produit pour le moment. Actuellement l'IA peut donner des pistes, cela peut t'aider à tracer les grandes lignes, mais pas plus. »



## Quels sont les principaux avantages du travail hybride ? (3/3)



Emmanuelle  
Léon

« Ne pas proposer de flexibilité aujourd'hui – dans les activités pouvant en bénéficier - n'est concevable que si vous êtes un employeur dont la marque est extrêmement attractive, ou si vous êtes seul sur votre bassin d'emploi. La flexibilité donne également accès à des talents éloignés, et il serait dommage de s'en priver. Pour les salariés, l'hybride est plébiscité car il permet un meilleur équilibre vie professionnelle/ vie privée, moins de temps passé dans les transports, réduisant ainsi leur empreinte carbone. Pour autant, n'oublions pas que 15 à 20% des salariés n'apprécient pas de travailler à distance, c'est-à-dire, bien souvent, chez eux. En effet, le travail n'était pas égalitaire, le télétravail l'est encore moins lorsqu'il s'exerce depuis le domicile. »



Brigitte Fest

« Le soulagement des collaborateurs sur les temps de trajet. Au-delà de 45 minutes cela pèse ; l'autonomisation et la responsabilisation des collaborateurs, au travers d'un management par objectifs (individuels et collectifs), sous condition de confiance et d'assertivité. »

# Quels sont les principaux risques du travail hybride ? (1/3)



Elodie Vaux

« Le travail hybride peut induire des situations d'inégalités et d'iniquités entre les collaborateurs. Ne serait-ce qu'entre les salariés dont les postes sont compatibles avec le télétravail et les autres. Il y a également d'avantage de difficultés à prendre en compte les *situations de handicap, notamment les personnes neurodivergentes*, qui peuvent se sentir isolées en cas de télétravail trop prolongé. »



Frédéric Josué

« Le travail en solitaire peut entraîner une *perte de savoir tacite*, constitué de connaissances et de compétences informelles qui sont souvent transmises de manière implicite à travers des interactions sociales et des expériences partagées, et difficile à transmettre à distance, *privant ainsi les travailleurs isolés d'une source cruciale d'expertise et de savoir-faire.* »



Marie Leroy

« La qualité de vie au travail est une attente forte des collaborateurs. Bien que le travail à domicile offre souvent un meilleur confort acoustique que le monde de l'entreprise, il n'offre pas toujours des conditions de travail optimales en termes de posture ou de confort visuel. Certains collaborateurs font le choix de venir sur site 4 à 5 jours par semaine car ils s'estiment mal installés à domicile. Et tous les employeurs ne font pas aujourd'hui le choix d'équiper leurs collaborateurs ou de participer au financement d'équipement ergonomique dans le cadre du télétravail. Il y a également un enjeu d'interprétation des messages envoyés et reçus via les outils en ligne : tout le monde ne partage pas les mêmes codes, ni le même degré d'urgence du traitement de l'information. »



# Quels sont les principaux risques du travail hybride ? (2/3)



Frédéric  
Josué

« *La sérendipité, ou la capacité à faire des découvertes inattendues et fortuites, est souvent limitée dans un environnement de travail hybride. Lorsque les interactions sociales sont réduites et que les interactions sont planifiées ou virtuelles, il devient plus difficile de faire des "accidents heureux" qui peuvent stimuler l'innovation.* »



Elodie  
Chadel-  
Amanou

« *Le revers du travail hybride c'est l'accélération de tout. On ne décide plus de ne pas faire. On prend l'habitude de valider des workflows dans les transports, ce qui nous rend très dépendant et étire le temps de travail : on devient accro et on est surstimulé. La journée de boulot avant et après avoir mis le pied au travail est une réalité quotidienne. Il y a aussi un sujet autour de l'illectronisme et de l'aisance de certains vs la difficulté des autres à s'habituer et maîtriser la pratique quotidienne des outils de partage, de conversation simultanée...* »



Brigitte Fest

« *Le fait d'avoir des salariés qui s'éloignent, s'isolent ou entrent en RPS ; l'affaiblissement de la cohésion d'équipe et de la culture d'entreprise ; la mécanisation et l'hyper-connexion au travers d'une multiplicité d'outils qui rajoutent en charge mentale ; l'affaiblissement des réseaux (quand se retrouver 'en vrai' ?) et des liens entre pairs pour les managers qui, lors de leur venue au bureau, se concentrent prioritairement sur leurs équipes. Il convient de rappeler régulièrement la primauté de l'intérêt collectif sur l'intérêt individuel ou particulier.* »



# Quels sont les principaux risques du travail hybride ? (3/3)



Emmanuelle  
Léon

« Pour les salariés, l'on voit clairement des risques liés à la sur-disponibilité, à l'incapacité à définir des frontières. Les cas d'épuisement professionnel, la difficulté à respecter le droit à la déconnexion en sont témoins. En présentiel, il y avait des pauses. On allait déjeuner, prendre un café, échanger. Ces temps n'ont pas retrouvé leur place dans le monde hybride ce qui renforce les risques d'isolement et de perte de cohésion. Pour certains, la journée de travail est un enchaînement sans fin de réunion. A-t-on réussi à réinventer le travail à la chaîne ? Un autre défi à anticiper est celui de la montée en compétences des salariés. En présentiel, on va rapidement comprendre les comportements à adopter, ceux à éviter, on va rapidement identifier les personnes qui ont des connaissances utiles, ou ceux qui savent à qui s'adresser. Mais pour une nouvelle recrue, ce mode hybride peut être très déstabilisant. La question à moyen terme qui se pose est celle de l'accès au savoir dans l'entreprise. Il va falloir expliciter l'implicite dans ce nouveau format. Finalement, le modèle hybride nécessite de réinventer les pratiques de management, ce qui n'est pas forcément une mauvaise chose. »



Frédéric  
Josué

« Moins d'interactions humaines peut entraîner une baisse de la créativité. La richesse de la créativité est souvent étroitement liée à la diversité des points de vue et à la synergie des idées qui émergent lors de discussions informelles. »



# Comment imaginez-vous l'évolution du travail dans les prochaines années ? (1/3)



Marie Leroy

« La semaine de 4 jours, dont on parle de plus en plus, pourrait être la continuité de l'organisation du travail hybride. Elle est guidée par le besoin de réengager les équipes. Cette nouvelle organisation du travail soulève toutefois beaucoup de questions : faut-il fermer l'entreprise une journée dans la semaine ou instaurer une rotation des équipes ? Travailler 4 jours par semaine implique-t-il de faire revenir les équipes en présentiel uniquement et d'abandonner le télétravail ? Cela ouvre la porte à de nouveaux enjeux en termes d'usages des espaces de travail, de collaboration, de management, etc. et pourrait encore participer à redessiner notre rapport au travail. »



Pascal Moisy

« De façon générale, les entreprises vont être confrontées à une gestion des comportements plus délicate. Il est probable qu'il faudra gérer des individus plus que des collectifs. Et que l'on devra « fabriquer » du collectif à partir d'une base qui n'est pas en interaction physique au quotidien. C'est là un enjeu de com interne très important -et très intéressant ! »



Frédéric Josué

« Les êtres humains sont de plus en plus sollicités pour des tâches de réflexion et de conception plutôt que pour des tâches de production. Un grand nombre de métiers évoluent vers des métiers de prise de décision, tandis que le support à la décision et la production sont de plus en plus automatisés, notamment grâce à l'intelligence artificielle. »



Valérie Gibert

« Je croyais beaucoup au développement du coworking et on aurait envie d'avoir moins de contrainte logistique. Mais j'ai l'impression que ça ne marche pas super bien. Certains espaces de coworking vont être fermés. Le coworking avec la mise à disposition de lieux pour les salariés en mode hub a été évoqué mais pas retenu au motif qu'il y a suffisamment de locaux Engie. Mais en fait ce n'est pas si simple que ça (badges distincts d'un lieu à l'autre). »



# Comment imaginez-vous l'évolution du travail dans les prochaines années ? (2/3)



Xavier Bureau

« La culture Agile est la mieux adaptée pour adresser des enjeux de transformation digitale. Elle va continuer de changer durablement les méthodes et relations de travail, avec plus d'horizontalité dans les organisations notamment mais aussi plus d'autonomie laissée aux collaborateurs pour les prises de décisions. Laissons à ceux qui sont au plus proche du contexte, la possibilité de faire des choix en réduisant les accords par le management. Si le niveau d'expertise est le bon, les décisions peuvent être de meilleures qualités et l'on gagne en vitesse. »



Frédéric Josué

« Avec le développement de la 5G, l'avènement de la 6G et de l'internet par satellite, les individus auront la possibilité de travailler depuis n'importe où. La 6G permettra l'émergence de la réalité augmentée, conduisant à une disparition totale du besoin d'ancrage physique (actuellement les hot spots wifi) et à la transformation des espaces de travail en réalité virtuelle »



Aurélie de Chassey-Hayot

« C'est une question difficile, j'ai à la fois l'impression que l'on va continuer à voir se constituer des équipes éclatées et en même temps, je me demande si on ne va pas revenir vers une communication plus traditionnelle avec plus de physique et même plus de papier. Il est à la fois impossible de revenir en arrière en matière de flexibilité au travail et on est un peu arrivé au bout des réunions virtuelles. Les grandes messes en virtuel, c'était bien du temps du COVID mais le concept s'épuise un peu. Il faut profiter de ce que la technologie nous offre mais ne pas oublier la valeur de se rencontrer en personnes. »



# Comment imaginez-vous l'évolution du travail dans les prochaines années ? (3/3)



Brigitte Fest

« L'hybridation n'a pas encore atteint son point d'atterrissage. Cela oscille encore en fonction des rapports de force entreprise/salariés, des tensions sur le marché du travail, des premiers enseignements sur la productivité, l'innovation, l'intégration des nouvelles recrues, ... Dans les prochaines années, le travail va profondément évoluer avec la *poursuite de la digitalisation, la robotisation et l'automatisation, l'IA...* Noyé sous des injonctions paradoxales, et faute de temps, les managers sont focalisés sur le court terme. Or les défis qui les attendent (analyse des incidences des nouvelles technologies sur leur offre et leur métier, évolution des postes et des compétences de leurs équipes) vont nécessiter de prendre du recul et de témoigner du courage et de l'imagination, dans un environnement économique contraint.»



Emmanuelle  
Léon

« Tout le monde va utiliser ces outils, mais on verra une différence entre ceux qui sauront les utiliser *intelligemment* – et développeront ainsi un avantage compétitif – et ceux qui se limiteront à *poser des questions et à copier des réponses*. La question du temps de travail, notamment avec le lancement de la semaine de 4 jours, va également être au cœur de nombreux débats.. »





# Hybridation du travail : la transformation n'a pas vraiment commencé !

## L'hybridation du travail en est à ses balbutiements

Passé le choc de la pandémie, l'hybridation du travail est devenue une réalité pour tous y compris ceux qui ne font pas de télétravail car l'hybridation passe, non seulement par la délocalisation, mais d'abord par la digitalisation qui nous permet de gagner en efficacité et en efficacité. Désormais avec la GenIA, la boîte à outil du travailleur, s'enrichit et va lui permettre de gagner en temps, et en créativité dès lors qu'il aura su s'approprier l'usage de ces outils. La prochaine étape est celle de l'IA générale qui sans doute va remodeler le monde du travail et celui de l'entreprise, permettant à chaque individu d'échanger avec un assistant personnel.

## Un management à transformer

Beaucoup d'observateurs, de managers nous ont confiés lors de cette étude le décalage entre la mise à disposition d'outils et les pratiques managériales associées. Aucun doute, les usages digitaux ont progressés, tout comme la maîtrise des outils. Pourtant on constate trop souvent que les façons de travailler n'ont pas évoluées à la hauteur des attentes des salariés. A noter aussi que le risque d'illectronisme subsiste, il est essentiel d'en tenir compte d'autant plus avec la démultiplication des outils.

## Qui pense le monde du travail à venir?

Si vous vous posez encore la question, les annonces au moins de deux acteurs que sont OpenAI et Google dans la semaine du 13 mai devraient facilement vous éclairer.

Avec 70% d'utilisateurs de GenAI déclarés en à peu près 1 an et seulement 20% de dispositifs déployés dans les entreprises on voit comment l'accès au plus grand nombre s'est développé. OpenAI a hacké l'entreprise et les dirigeants vont avoir à composer avec l'impact de ces nouveaux outils dans leurs équipes. On ne gère pas une entreprise de la même manière quand les employés sont augmentés avec des outils non contrôlés par l'organisation. La culture de l'entreprise, la qualité de vie au travail, le sens donné au travail seront vraisemblablement déterminants pour donner envie aux équipes de continuer leur coopération indépendamment de leur « augmentation ».

C'est en fait plus l'humain qui s'augmente que le travail.

Accrochez vos ceintures ! Les prochains mois nous promettent beaucoup de changements à moins que la conscience environnementale nous rattrape. Les changements seront alors d'autre nature. En tous cas, les transformations n'ont pas fini d'impacter l'entreprise et le travail.



# Glossaire

## Cloud

Le cloud computing, abrégé en cloud (« le Nuage » en français) ou l'informatique en nuage désigne un ensemble de processus qui consiste à utiliser la puissance de calcul et/ou de stockage de serveurs informatiques distants à travers un réseau, généralement Internet. Il permet donc d'accéder à la demande et en libre-service, à des ressources informatiques partagées configurables, permettant une délocalisation de l'infrastructure informatique.

## Espace collaboratif

Espace en ligne qui permet à plusieurs utilisateurs de travailler ensemble. Il peut avoir plusieurs finalités : partager des bonnes pratiques, poser des questions et recevoir des réponses d'un expert, rédiger un livrable à plusieurs voix, mettre en commun des documents partagés, s'organiser plus facilement...

## Gen IA ou Intelligence Artificielle Générative

Technologie qui permet à une machine d'apprendre à partir de données existantes pour créer de manière autonome de nouveaux contenus, tels que des textes, des images ou d'autres éléments créatifs.

## Intranet

Réseau fédérateur qui s'appuie sur une interface web, intègre des contenus, des bases de données, des systèmes applicatifs de façon à permettre aux managers et aux collaborateurs d'une organisation d'accéder à l'ensemble des contenus et des applications qui leur sont nécessaires pour leur travail.

## Réseau social d'entreprise (RSE)

Dispositif intranet qui permet de connecter les acteurs de l'entreprise (collaborateurs, clients, actionnaires, partenaires, ...) à des fins d'échanges professionnels au sein notamment de communautés dédiées.

## Shadow IT

Désigne les équipements (matériels ou logiciels) utilisés par certains collaborateurs sans avis, prise en charge ou approbation de la DSI.



# A propos d'Arctus



Observatoire du travail hybride & augmenté 2024



# 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 quel que 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



# 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

