



RAPPORT

Portrait de l'expérience employé-e actuelle, et celle de demain

Table des matières

Sommaire	04
Contexte : le point de vue d'une spécialiste de l'expérience employé-e	05
Les grandes lignes	09
La Grande démission : qui quitte, et pour quelles raisons?	11
Le travail distribué : maître chez soi	24
La conciliation synergie travail-vie personnelle	31
Les bénéfices d'une expérience employé-e exemplaire	41
En conclusion	43
Approche méthodologique	47



Sommaire

La plateforme d'expérience employé-e Officevibe recueille la rétroaction de plus de 440 000 employé-es chaque semaine. Ces données nous donnent un accès privilégié à ce que des employé-es issu-es de 72 pays ressentent, pensent et cherchent à tirer de leur expérience quotidienne au travail. Elles nous offrent un aperçu unique de l'état actuel de l'expérience employé-e, mais aussi de la façon dont les attentes des travailleur-euses se transformeront dans l'avenir.

Nous nous considérons privilégiés d'avoir un tel accès aux coulisses du monde du travail, mais cela s'accompagne aussi d'une grande responsabilité : celle de respecter l'anonymat de nos utilisateur-rices, ce que nous faisons selon les normes les plus élevées. Nous croyons aussi que nous avons la responsabilité d'utiliser ces informations judicieusement, de façon à aider les leaders d'aujourd'hui et de demain à s'adapter à la réalité du travail en constante évolution.

C'est donc avec ces objectifs en tête que notre équipe d'expert-es a examiné des données recueillies depuis les deux dernières années afin de tracer les contours de l'expérience employé-e à l'heure actuelle, de même que les leçons à en tirer pour l'avenir.

Trois thèmes centraux ont émergé :

- *Les préoccupations liées à la rétention et aux départs massifs des employé-es*
- *L'adaptation au monde du travail distribué en pleine évolution*
- *L'équilibre et le bien-être au travail*

Le portrait de l'expérience employé-e actuelle, et celle de demain explore les façons dont les individus, les équipes, les leaders et les organisations dans leur ensemble peuvent s'armer de résilience, diriger avec empathie et s'adapter aux nouvelles réalités du monde du travail.



Contexte :

le point de vue d'une spécialiste de l'expérience employé-e

Une chose est certaine : les temps ont changé.

Si cela vous paraît être un euphémisme, je suis bien d'accord avec vous. J'ai décidé de commencer avec cette phrase pour vous rappeler – encore une fois – l'impact énorme qu'a eu la pandémie sur tous les aspects de notre vie, et sur le monde qui nous entoure. Depuis mars 2020, où nous avons été confinés à nos bureaux à la maison, nous avons dû adapter continuellement nos façons de communiquer, de collaborer et, tout simplement, d'exister.

Si vous êtes comme moi, les deux dernières années ont été très fortes en émotions. Et nous ne sommes pas seul-es : un nombre considérable d'études examinant les impacts de la transition vers le télétravail et nos nouvelles façons de travailler sous toutes ses coutures ont été publiées pendant cette période. La mobilisation, le bien-être, la santé mentale, la productivité (et j'en passe) ont connu leur lot de hauts et bas.

La curiosité fait partie intégrante de l'ADN d'Officevibe. Nous aspirons à être l'outil de choix pour les équipes distribuées, et nous faisons les recherches nécessaires pour y arriver. Nous avons donc voulu aller voir par nous-mêmes ce que des employé-es, des gestionnaires et des leaders organisationnels avaient à dire sur la transition vers le travail à distance et sur cette nouvelle ère dans laquelle nous sommes entrés. Nous cherchions aussi à identifier avec eux-elles les problèmes clés nécessitant des solutions, et nous voulions sonder leur point de vue sur ce que l'avenir nous réserve.

Plusieurs conclusions éclairantes sont ressorties de nos recherches, notamment qu'un nombre important de ces conclusions pointent vers la même chose : la connexion humaine, les liens et les relations entre les gens.



Nous avons soif de contact, de réconfort, et de nous faire dire que tout va bien aller. Qui plus est, notre transition vers le travail à distance a créé un changement de dynamique : le travail a pris une dimension beaucoup plus humaine et personnelle. Alors que nous sommes entrés dans nos espaces personnels respectifs, le fait d'avoir une personne vers qui se tourner et à qui parler est devenu notre seule façon de composer avec la situation. En fin de compte, ce sont les relations entre les gens qui ont rendu ce changement et cette adaptation possibles. Et encore aujourd'hui, les connexions humaines sont ce qui manque le plus à plusieurs.

À la lumière de cette transition, nous constatons actuellement un changement dans les priorités, les attentes et les besoins. L'un des participants à notre étude résume la situation ainsi :

« Nos journées ne sont pas des journées de travail; nos journées sont nos vies – et nous travaillons à travers nos vies. »

Ainsi, il n'est pas surprenant que des organisations à travers le monde investissent du temps, de l'argent et de l'énergie dans l'expérience employé-e (EX). La lutte pour attirer les talents n'a jamais été aussi féroce. Pour paraphraser Josh Bersin, rendre son organisation irrésistible est maintenant plus important que jamais pour attirer de nouveaux talents et conserver ses employé-es. Façonner de manière réfléchie des expériences de travail humaines et adaptées deviendra donc la pierre angulaire de l'expérience employé-e. Finie l'époque du modèle unique pour tous.

Dans ce rapport, nous nous penchons sur les données faisant ressortir les éléments qui façonnent l'expérience employé-e actuelle. Plutôt que d'analyser des chiffres d'affaires, des marges brutes ou des coûts d'acquisition de clients, nos mesures prennent en considération des facteurs d'affaires aussi essentiels que difficiles à mesurer, comme le bonheur des employé-es, leur bien-être, leur relation avec leur gestionnaire et leur sentiment d'appartenance (pour n'en nommer que quelques-uns). En procédant de cette façon, nous avons été en mesure de déterminer ce à quoi une expérience employé-e riche peut ressembler pour une organisation comme la vôtre, et les gestes qui doivent être posés pour y parvenir.



Ignorant toujours ce que l'avenir nous réserve, nous continuons à naviguer dans cette réalité de moins en moins nouvelle du mieux qu'on peut. Bien que ce soit éprouvant, et par moments carrément pénible, ce que je trouve le plus beau, c'est que nous vivons tout ça ensemble. Je n'ai jamais vu le monde du travail démontrer autant d'humanité, de plein de manières différentes. Cela me donne espoir pour l'avenir du travail.

Vivement un monde du travail d'abord et avant tout plus humain.

Bonne lecture!



A handwritten signature in blue ink that reads 'Julie' followed by a stylized flourish and a small heart symbol.

Julie Jeannotte, spécialiste en ressources humaines et chercheuse chez Officevibe



Pour les curieux : un mot sur la méthodologie

Chaque jour, près de 30 000 utilisateur-rices d'Officevibe répondent à un sondage éclair mesurant leur engagement. En 2021 seulement, plus de 50 millions de réponses à des questions Officevibe ont été recueillies, provenant de 20 différentes industries dans 72 pays.

Les sondages éclairs d'Officevibe puisent leur contenu dans une banque de 122 questions. Chaque question est liée à l'une de nos 10 métriques clés d'engagement des employé-es, qui sont elles-mêmes sous-divisées en 26 sous-métriques, sélectionnées de façon à mettre en lumière les thèmes les plus significatifs de chaque métrique donnée.

Nous nous sommes associés aux expert-es de Deloitte afin de tester et de confirmer la validité scientifique de notre modèle de sondage en vertu des théories reconnues. Le vocabulaire et la formulation de chaque question de sondage ont été analysés et validés. Finalement, ce rapport se concentre sur des données recueillies entre 2019 et 2021.



Les grandes lignes

Les tendances clés du monde du travail qui synthétisent l'état actuel de l'expérience employé-e.

Les attentes des employé-es ont changé

Le changement dans les attentes des employé-es signifie que les employeurs doivent s'ajuster et renforcer leurs stratégies de rétention afin de rester compétitifs dans un marché concurrentiel.

- 53 % des répondant-es ont fait des recherches d'emploi au courant de la dernière année.
- 75 % des employé-es qui manifestent un faible taux d'engagement ou qui quittent leur emploi affirment que c'est à cause de leur gestionnaire ou des dirigeant-es.
- 40 % des employé-es n'ont pas de plan visant à développer leurs compétences et favoriser leur avancement professionnel.

Le travail distribué n'est pas un modèle adapté à tous

Les avantages du travail distribué se sont fait remarquer, tout comme les défis qui en découlent.

- 96 % des répondant-es disent avoir compris clairement les attentes liées à la transition vers le télétravail.
- Au terme de l'année 2021, plus d'un quart des employé-es ressentait toujours des inquiétudes liées au retour au bureau.
- La flexibilité est la perle du télétravail, mais il est nécessaire d'établir un cadre.

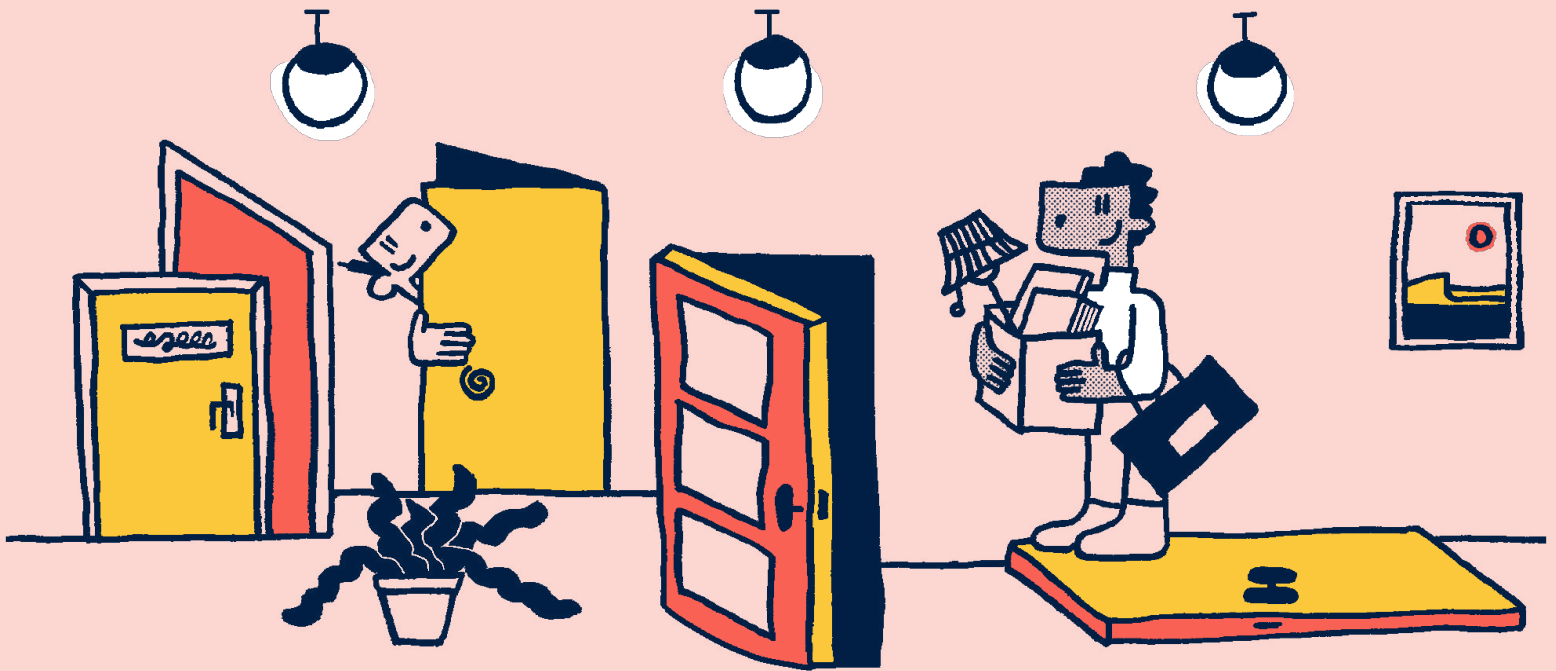


Se tuer à l'ouvrage est chose du passé

Le bien-être et l'équilibre sont maintenant rois. Le temps où les gens donnaient tout pour gravir les échelons et où le travail était leur raison d'être est officiellement révolu.

- 47 % des répondants disent se sentir régulièrement surchargés au travail.
- Plus d'un quart des employé-es constate un déséquilibre malsain entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.
- 26 % des répondant-es n'ont pas l'impression que leur employeur se soucie réellement de leur santé mentale.





CHAPITRE 1

La Grande démission : qui quitte, et pour quelles raisons?

Nous avons tous constaté les taux record de roulement et de départs au cours de la dernière année. Et cette tendance ne tend pas à ralentir. Mais qu'est-ce qui pousse les employé-es à chercher de nouvelles opportunités, et comment les employeurs peuvent-ils mettre en place des stratégies de rétention pour la prochaine génération de travailleur-euses?

Les grands titres ne mentent pas : les employé-es sont à la recherche de nouvelles opportunités

Plus de la moitié des répondant-es ont cherché un nouvel emploi au cours de la dernière année. 36 % d'entre eux-elles ont répondu être prêt-es à quitter leur employeur actuel pour une entreprise leur offrant un poste similaire. Qui plus est, 15 % des employé-es n'envisagent pas d'être toujours à l'emploi de leur organisation dans un an. Toutefois, notre étude a révélé que ce sont les employé-es les moins engagés dans leur emploi qui partent à la recherche de nouveaux horizons.

Ce que nous entendons par engagement

Une employé-e engagé-e est attaché-e émotionnellement à son organisation. Il-elle infuse de la passion et de l'énergie dans son travail, se soucie de la qualité et se préoccupe sincèrement du succès de l'entreprise. Il-elle est un-e collaborateur-riche important-e et influence de façon positive le comportement de ceux-celles qui l'entourent. Les employé-es engagé-es sont ceux-celles qui contribuent activement à créer des environnements positifs, sains et rassurants, où chacun-e se sent valorisé-e et inclus-e. Sans surprise, ce sont eux-elles qui performant le mieux, comparativement à ceux-celles qui sont passivement ou activement désengagé-es.

Des employé-es engagé-es mènent à une clientèle satisfaite, à de meilleurs résultats d'affaires (les équipes engagées sont 21 % plus productives que les équipes désengagées), ainsi qu'à une marque employeur plus forte. Et une marque employeur solide permet d'attirer l'attention des talents dans un marché où le recrutement est un défi.



Alors, d'où provient ce manque d'engagement? 75 % des travailleur-euses qui manifestent un faible niveau d'engagement ou qui quittent leur emploi précisent que c'est en raison de leur relation avec leur gestionnaire ou avec les dirigeant-es de l'entreprise.

La voix des dirigeant-es

Le manque de clarté entraîne stress et confusion, et ouvre la porte au désengagement.

73 % des employé-es considèrent que leur gestionnaire devrait définir des objectifs plus précis et des attentes plus claires. Seulement 25 % estiment que la rétroaction qui leur est donnée est assez fréquente pour les aider à mieux comprendre et à améliorer leurs performances.

Le manque de connexion

Plus nous travaillons sur des plateformes numériques, plus le risque d'entretenir des interactions déconnectées de la vie réelle est grand. Le manque de connexion humaine est une préoccupation grandissante qui a émergé dans les deux dernières années, et cela a un impact sur tous les types de relations de travail.

70 % des employé-es disent vouloir passer plus de temps avec leur gestionnaire.

Les employé-es souhaitent développer des liens plus étroits avec leurs gestionnaires puisqu'ils considèrent que cela les aidera à se sentir plus proches de leur organisation.

1 employé-e sur 5 considère que son-sa gestionnaire a une mauvaise compréhension de sa réalité quotidienne et souhaiterait avoir des communications plus fréquentes avec lui-elle.

Et cette quête de proximité va au-delà du leadership. 28 % des répondant-es souhaiteraient recevoir plus de rétroaction de la part de leurs collègues. En considérant que l'immense majorité d'entre eux-elles (96 %) estiment bien collaborer avec leurs pairs, il n'y a aucune raison pour que ces relations saines ne servent pas à obtenir un retour constructif.



Équité

+

Rôle au sein de
l'organisation

+

Environnement
de travail

=

Satisfaction de
l'employé-e

La formule derrière la satisfaction des employé-es

Une autre métrique que nous utilisons pour évaluer l'engagement des employé-es est le degré de satisfaction.

Notre étude a également révélé que 42 % des employé-es estiment ne pas être payé-es adéquatement pour leur travail. 1 employé-e sur 4 considère que son salaire n'est pas équitable s'il-elle le compare à celui de postes similaires au sein même de son organisation. Et seulement le 2/3 des employé-es juge être payé-e équitablement en comparaison avec des postes similaires dans d'autres organisations.

En revanche, lorsque questionné-es sur leur environnement de travail en général, on constate des niveaux de confort grandissants chez les employé-es. 86 % d'entre eux-elles se disent maintenant confortables dans leur environnement de travail, une augmentation de 11 % par rapport à février 2022. Tout de même, de façon générale, le niveau de bonheur au travail subit une chute considérable. Lorsqu'on leur a demandé d'évaluer leur niveau de bonheur au travail, 25 % des répondant-es ont choisi de mettre 3 étoiles ou moins sur 5.

Plus on est petit, mieux c'est?

En ce qui concerne la probabilité de rester en poste même si on leur offrait une opportunité similaire ailleurs, on constate que les employé-es travaillant au sein d'entreprises comptant moins de 50 employé-es sont 10 % plus susceptibles de rester par loyauté que ceux-celles travaillant pour des entreprises comptant 1 000 employés et plus.

Il en est de même pour l'équité salariale : 77 % des employé-es travaillant pour des plus petites entreprises jugent la répartition des salaires équitable, comparativement à seulement 66 % chez ceux-celles travaillant pour de plus grandes entreprises..

L'épanouissement personnel

L'une des lacunes les plus importantes – et l'une des plus grandes surprises révélées par notre étude concerne l'approche organisationnelle favorisant l'épanouissement des individus. En effet, seulement 60 % des employé-es disent qu'ils ont un plan pour développer leurs compétences.



L'épanouissement personnel est évalué selon les facteurs suivants :

L'autonomie : Est-ce que les membres d'une équipe partagent un sentiment de responsabilité individuelle, d'autodirection et d'autonomie envers leur travail?

La maîtrise : Est-ce que les membres d'une équipe ont accès à des opportunités de perfectionnement et se sentent appuyés dans leur développement professionnel?

La raison d'être : Est-ce que les membres d'une équipe saisissent l'utilité générale de leur travail?

La relation entre reconnaissance et bonheur

La *fréquence de la reconnaissance* et le *bonheur au travail* sont les deux *sous-métriques* de notre étude dont la corrélation est la plus forte, ce qui signifie que les employé-es avec une note de *fréquence de reconnaissance* élevée ont aussi tendance à obtenir des résultats élevés pour le *bonheur au travail*.

Toutefois, la *fréquence de la reconnaissance* se classe à l'avant-dernier rang des *sous-métriques* parmi 26 sous-métriques d'engagement dans notre analyse. En effet, seulement 66 % des employé-es se disent satisfait-es de la fréquence avec laquelle ils-elles reçoivent de la reconnaissance. De même, 72 % des employé-es sont félicité-es pour leur travail moins d'une fois par semaine. Finalement, 1 employé-e sur 4 considère que son organisation ne célèbre pas les accomplissements ni les apprentissages.







L'an dernier, notre taux de roulement a été plus haut que jamais. Malgré tout, il était sous les moyennes de l'industrie. On a donc sans doute vécu les effets de la “Grande démission”, mais je ne crois pas que ça nous a affectés plus que les autres. Je crois que ça nous a aussi été bénéfique. Ça nous a donné accès à des individus qui n'auraient peut-être pas été à la recherche de nouvelles opportunités dans un autre contexte. La rétention d'employés est une priorité majeure pour nous en 2022.



Jon Franko

idéateur et fondateur de l'agence de marketing industriel Gorilla 76



Des solutions basées sur les données pour améliorer la rétention et contrer le roulement

La satisfaction des employé-es concernant la façon dont leur employeur communique avec eux-elles est en hausse. Depuis février 2020, leur évaluation des capacités de leur organisation à communiquer de façon claire et efficace a augmenté de 7 %. Cette hausse est prometteuse, puisque les données indiquent aussi que les employé-es exigent une communication directe et fréquente avec leurs employeurs, de même que de la transparence. Il ne s'agit toutefois pas d'un facteur assez important – ou du seul – capable de les convaincre de rester au sein d'une organisation.

Moderniser l'établissement des objectifs

Les résultats de questionnaires personnalisés révèlent des thèmes récurrents. Par exemple, lorsqu'ils-elles ont été interrogés sur ce qu'ils-elles aimeraient changer dans leur emploi, les répondant-es ont mentionné surtout : un meilleur salaire, plus de défis, du perfectionnement et des opportunités d'avancement.

Ce que vous recherchez le plus (réponses des utilisateur-rices)

« Plus de clarté par rapport aux opportunités d'avancement et plus de clarté sur mes responsabilités et celles de mon supérieur immédiat. »

« Plus de transparence sur les indicateurs et les objectifs de l'entreprise et de l'équipe. La planification de la relève et des opportunités d'avancement clairement présentées. »



Il n'est donc pas surprenant que le 3/4 des employé-es aimerait que leur gestionnaire définisse des objectifs plus précis. La bonne nouvelle est que l'élaboration d'un nouveau cadre de fixation d'objectifs ou l'amélioration de celui déjà en place sont des initiatives facilement gérables, pouvant générer des résultats positifs rapidement. Aider vos employé-es à déterminer des objectifs est crucial pour stimuler l'engagement, améliorer les performances des équipes et, au final, leur offrir les outils nécessaires à la réalisation de leur plein potentiel. Lorsque vous vous impliquez dans leur perfectionnement professionnel, vous donnez à vos employé-es les opportunités et l'appui dont ils-elles ont besoin pour rester à vos côtés.

Passez à l'acte :

Est-ce que votre cadre pour fixer des objectifs est désuet, ou même inexistant? Évaluez vos méthodes et vos stratégies afin de déterminer si elles sont alignées avec le contexte de travail actuel et si elles peuvent s'adapter à celui de demain.

- Est-ce que votre cadre vous permet d'établir des objectifs de performance clairs?
- Est-ce que chaque membre de vos équipes sait de quelle façon il-elle contribue aux objectifs, qu'ils soient individuels, d'équipe ou à l'échelle de l'entreprise?
- Encouragez-vous les membres de vos équipes en les impliquant dans l'établissement d'objectifs d'avancement?
- Est-ce que vous établissez, suivez et rendez compte des objectifs?
- Des outils pour simplifier ce processus sont-ils en place?

Enfin, soyez constant

Plus d'un quart des employé-es considèrent qu'ils-elles ne revoient ou ne discutent pas des objectifs à une fréquence appropriée. Intégrer des pratiques de fixation d'objectifs dans votre culture d'entreprise vous aidera à consolider les rôles de vos employé-es au sein de votre organisation, ce qui mènera à plus de satisfaction de leur part, et à un désir d'y rester à plus long terme. Cela favorisera aussi à renforcer leur raison d'être au travail. Intégrez des discussions sur le progrès des objectifs et de la performance dans vos rencontres individuelles courantes. Et faites des suivis fréquents pour discuter des obstacles et des succès.



Réexaminer la reconnaissance

Avec 25 % des employé-es estimant que leur employeur ne célèbre pas les accomplissements ni les apprentissages, l'amélioration de vos pratiques de reconnaissance constitue une initiative peu coûteuse, mais dont l'impact pourrait être potentiellement très grand.

La reconnaissance est la réponse la plus fréquemment obtenue à la question « Quel conseil nous donneriez-vous pour nous aider à nous améliorer en tant qu'organisation? » du questionnaire personnalisé « Entretien de fidélisation ».

Ce que vous recherchez le plus (réponses des utilisateur-rices)

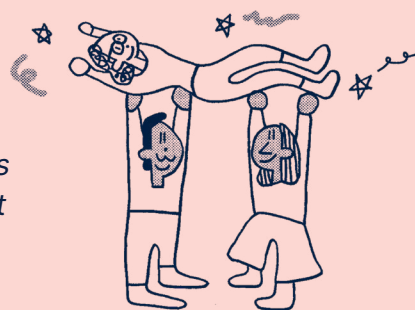
« Prenez en compte et appréciez le travail fourni, offrez des incitatifs et de la reconnaissance pour que le personnel soit motivé à travailler plus fort. »

« Plus de reconnaissance et des incitatifs pour le perfectionnement. »

« Saluez et récompensez les contributions importantes. »

« Respectez les employés, reconnaissez le travail qu'ils font, particulièrement en ce moment. »

« Travaillez avec les employés pour identifier leurs besoins et leurs préférences. Donnez-leur une voix. Apprenez à les connaître, ne basez pas vos actions sur des suppositions ou des biais. »



Lorsque les employé-es sont reconnus pour leur travail de façon régulière, les retombées sont aussi nombreuses que positives, que ce soit par rapport à leur engagement et leur investissement dans leur emploi, à leur relation avec leurs supérieur-es et leurs collègues, ou encore à leur perception de la culture et des valeurs de leur organisation.

Passez à l'acte :

Examinez en toute honnêteté la façon dont la reconnaissance se manifeste au niveau des individus, des équipes et dans l'ensemble de l'entreprise.

- À quelle fréquence donnez-vous ou recevez-vous du mérite?
- Est-ce que cela est présenté d'une façon qui vous convient?
- Est-ce que cette reconnaissance semble sincère et authentique?
- Est-ce que vos programmes de reconnaissance renforcent les valeurs de l'entreprise?
- Est-ce qu'ils sont alignés avec les besoins et les préférences des employés?

Développer sa marque employeur

Les entreprises aux marques employeurs fortes sont reconnues pour être des endroits de choix où travailler. Elles savent conserver leurs employé-es tout comme attirer de nouveaux talents. Quelle est votre compréhension de ce qui garde vos équipes motivées, satisfaites et engagées dans leur rôle au sein de votre entreprise? Construire et entretenir votre marque employeur est un processus continu, qui exige souvent la participation de plusieurs services, membres d'équipes et gestionnaires.

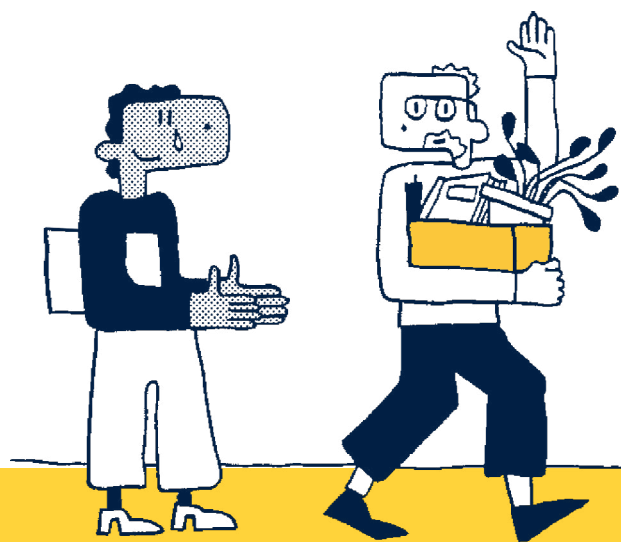
Pour bien comprendre la façon dont votre marque est perçue, considérez faire enquête auprès de vos employé-es. Qu'est-ce qui les a attiré-es vers votre entreprise? Qu'est-ce qui la rend unique? Qu'est-ce qui fait en sorte que vos employé-es sont motivé-es à se positionner comme ambassadeur-rices de votre marque?



Passez à l'acte :

Menez une enquête interne pour mieux comprendre vos employé-es et savoir ce qui vous distingue des autres employeurs. Que ce soit par la collecte de rétroaction anonyme, des rencontres individuelles ou des sondages à grande échelle, allez à la recherche des données qui vous aideront à révéler les éléments capables d'attirer de nouveaux talents.

- Quels facteurs ont eu un effet positif sur votre expérience jusqu'à maintenant?
- Qu'est-ce qui pourrait vous inciter à explorer d'autres options (ou à être ouvert-es à des offres d'emplois) et donc, à quitter notre organisation?
- Qu'est-ce qui vous motive dans votre emploi, votre équipe et l'organisation?
Et qu'est-ce qui vous démotive?





CHAPITRE 2

Le travail distribué : maître chez soi

L'arrivée soudaine de la pandémie a forcé plusieurs équipes et organisations à plonger dans le télétravail avec très peu de préavis. Depuis, plusieurs d'entre elles ont pu constater les bénéfices du travail distribué et se sont consacrées pleinement à cette nouvelle structure. Mais tous ces avantages viennent aussi avec leur lot de défis, que les leaders doivent considérer s'ils-elles veulent mettre en place des conditions qui encouragent les meilleures performances possibles.



Ce que j'ai pu observer dans notre entreprise, et à plus grande échelle, c'est qu'on réalise de plus en plus que "l'expérience employé" et "l'expérience de vie" sont indissociables. Les programmes standardisés, conçus pour favoriser la culture de bureau et faire respecter les "règles de travail" sont chose du passé. Accepter les frontières brouillées des équipes distribuées et du télétravail a fait en sorte que la définition de l'expérience employé est passée des mains de l'entreprise (RH) à celles des individus, des gestionnaires et de leurs équipes.



Stephanie LeBlanc

directrice principale de la satisfaction de la clientèle chez Coveo



Regard sur des temps incertains

Des données concrètes sur les employé-es recueillies du début de la pandémie à la fin de 2021.

Lorsque nous avons demandé aux utilisateur-rices de résumer leurs états d'âme en un seul mot, les trois plus fréquents ont été : très bien, fatigué-e et bien.

Le sentiment de fatigue s'est fait sentir dans toutes les industries. Les personnes interrogées ont partagé des commentaires tels que :

« Mon cycle de sommeil a changé, ce qui a fait en sorte que je suis devenu-e plus productive le soir que le matin, alors je deviens fatigué-e au milieu de la journée. »

« Je pense que je suis juste fatigué-e et épuisé-e par la dernière année. »

« J'ai dû travailler plus et faire des heures supplémentaires... Je suis juste fatigué-e après cette longue année. »

Plus de la moitié des répondant-es se sont senti-es plus productif-ives en travaillant à la maison.

« J'ai été surpris-e de constater que je suis en fait plus productif-ive en travaillant à la maison. En gagnant du temps sur le transport et en travaillant dans mon propre environnement, je sens que j'ai plus d'énergie et de motivation, et un meilleur équilibre travail-vie personnelle. »

Pour 75 % des répondant-es, le modèle hybride constitue le mode de travail idéal, et moins de 10 % d'entre eux-elles aimeraient plutôt retourner au bureau à temps plein.



1 employé-e sur 5 a ressenti un profond inconfort lié à l'isolement. Sans surprise, l'aspect social est en tête de liste de ce qui leur manque le plus du travail au bureau.

« Des interactions avec mes collègues et l'avantage de simplement pouvoir avoir des conversations différentes et de rencontrer une variété de gens tous les jours. »

Au cœur de nos apprentissages sur le télétravail : une toute nouvelle **flexibilité**.

« J'ai appris que je travaille très bien de la maison, je n'ai aucun problème avec la concentration, j'économise deux heures par jour en évitant un trajet de 25 km désagréable, et je n'ai pas à payer 300 \$ par semaine pour la garderie, le stationnement et l'essence pour le simple privilège de travailler dans un bureau. J'aimerais que des conditions de travail plus souples deviennent la norme à partir de maintenant. »

On remarque aussi une satisfaction générale en lien avec la nouvelle liberté dans le partage de son temps entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle – ce que certain-es considèrent être « le meilleur des deux mondes, d'avoir maintenant la liberté de devenir de vrais nomades professionnel-les, et de travailler comment et où cela nous convient le mieux. » Pour d'autres, les frontières entre vie personnelle et professionnelle sont encore floues, même après un an et demi de travail à distance. Ainsi, cette nouvelle flexibilité peut être aussi bien positive que négative.

Enfin, il est important de souligner que vers la fin de 2021, plus d'un quart des employé-es avait toujours des craintes concernant le **retour au bureau**.

Les impressions sans filtre des employé-es

Quiconque ayant traversé les deux dernières années peut apprendre de l'expérience des autres. Celle-ci peut s'avérer éclairante dans des moments plus difficiles. Mais plutôt que de simplement réfléchir à l'aspect sans précédent de cette période, il est maintenant temps pour les leaders de tirer profit des informations provenant directement des employé-es pour mettre en place des plans d'action concrets permettant de créer de meilleures expériences employé-es. Regardons une fois de plus ce que les employé-es avaient à dire pendant cette période :



« Si les gens considèrent que le travail à la maison est un bénéfice pour eux, ils devraient pouvoir continuer de travailler dans cet environnement et ne pas être “forcés” de retourner à ce qui était considéré comme normal avant. »

« Moins de réunions. J'ai l'impression que travailler à la maison a fait en sorte que les gens réfléchissent plus à savoir si une réunion de 15 ou 30 minutes est vraiment nécessaire, ou si on ne peut pas envoyer un message ou un courriel à la place. Quand on travaille en personne, beaucoup ont tendance à tout transformer en réunion, ce qui fait perdre du temps qui pourrait être mieux utilisé pour faire avancer les projets. » « La fatigue associée aux réunions est un phénomène réel. Composer avec des enfants à la maison n'est pas facile. Trouver l'équilibre est moins évident quand on est “toujours en ligne”. La collaboration, la communication et la capacité à s'autodiriger sont fondamentales. » « J'aimerais voir la flexibilité et la communication ouverte devenir des pratiques plus concrètes. »

« De mon point de vue, avoir plus de flexibilité sur l'endroit où on travaille augmente la responsabilité individuelle par rapport à nos tâches, comparativement à la mentalité de “faire ses heures de bureau”. »

« J'aimerais qu'on envisage l'équilibre entre temps de travail et temps personnel différemment, que ce soit moins un objectif individuel qu'un désir collectif de se comprendre, de s'appuyer, de se respecter et de prendre soin les uns des autres. Je crois que ça améliore les relations et la productivité, et ça change la relation qu'on a avec l'entreprise. »

« Quand on est moins stressé et plus heureux, on travaille plus efficacement, on se sent plus impliqué, on montre plus de compassion envers les autres et on se concentre plus sur le travail à accomplir que sur le fait d'être au travail. »

Quelles sont vos impressions à la suite de la lecture de ces témoignages?

Vous sentez-vous concerné en tant qu'individu? En tant que dirigeant-e? Est-ce que ces perceptions sont présentes dans vos équipes? À la maison?





La fatigue associée aux réunions est un phénomène réel. Composer avec des enfants à la maison n'est pas facile. Trouver l'équilibre est moins évident quand on est "toujours en ligne". La collaboration, la communication et la capacité à s'autodiriger sont fondamentales.



Il n'est pas si difficile de décoder ce que vos employé-es veulent. Ils le disent, indirectement ou non, dès qu'ils ont l'opportunité de s'exprimer. Toutes les réponses sont là : il suffit de tendre l'oreille. La clé est de commencer à poser les questions, de continuer à les poser, et de créer un environnement sécuritaire où la communication ouverte est encouragée.

Par exemple, les opinions citées plus haut pourraient susciter les pistes de réflexion suivantes :

☐ Les habitudes entourant les réunions

Ont-elles besoin d'être revisitées? Qu'en pensent les membres de votre équipe? Reflètent-elles les nouvelles façons de travailler de votre équipe? Sont-elles aussi efficaces qu'elles le devraient? Quelles sont les autres méthodes de communication que vous utilisez et qui pourraient être utilisées plus ou moins souvent?

☐ La définition de la flexibilité

Bien que l'idée de définir la flexibilité semble être une contradiction en soi, la rétroaction des employé-es prouve non seulement que celle-ci est précieuse, mais qu'elle fonctionne mieux lorsqu'elle est bien encadrée. Qu'est-ce qu'un « horaire souple » signifie vraiment pour votre équipe? Est-ce que tous-toutes ont une bonne compréhension de la façon dont cela s'applique à eux-elles? Se sentent-ils-elles à l'aise de nommer leurs besoins ou leurs préoccupations? Ont-ils-elles besoin d'être encouragé-es ou même guidé-es dans la façon d'intégrer efficacement la flexibilité dans leur semaine de travail?

☐ La planification du retour au bureau

Avez-vous fait preuve de transparence au moment de communiquer de façon opportune les changements d'horaire ou de lieux de travail? Avez-vous considéré toutes (ou un maximum) de perspectives et de réalités personnelles afin d'éclairer vos décisions? Quel type de langage ou de ton est employé lorsque vous abordez le sujet du retour (ou du non-retour) au bureau? Certaines personnes sont-elles exclues?





CHAPITRE 3

La ~~conciliation~~ synergie travail-vie personnelle

L'épuisement professionnel a atteint des sommets pendant la pandémie, et il s'agit d'un enjeu persistant alors que la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle demeure floue. Déjà avant la pandémie, nous avons pu observer le début d'une certaine distanciation face à la culture du travail à tout prix, où notre raison d'être et de vivre est intrinsèquement liée à notre emploi. Les gens veulent désormais une vie riche et équilibrée, dans laquelle le travail constitue une façon parmi d'autres de s'accomplir. Ils sont donc à la recherche d'employeurs capables de respecter, d'appuyer et de faciliter une telle vision. Malgré une tendance à la hausse observée ces dernières années dans de nombreuses métriques d'engagement Officevibe, le bien-être reste le plus mal classé.

70 % des employé-es
considèrent que leur niveau de
stress au travail est gérable.

69 % indiquent que leur
employeur leur offre le soutien
nécessaire pour les aider.

47 % des répondant-es
disent se sentir régulièrement
surmené-es au travail.

La charge de travail d'une industrie à l'autre

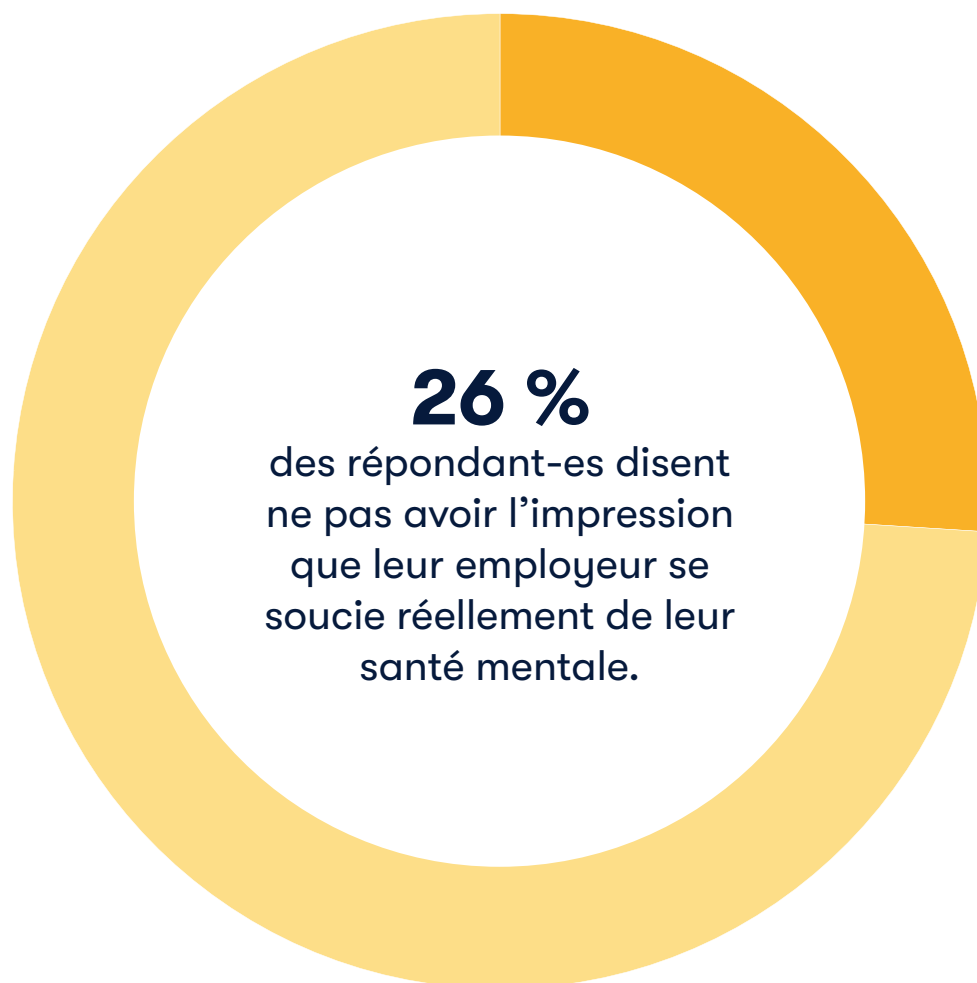
Lorsqu'il est question d'évaluer si notre charge de travail est raisonnable, les réponses varient grandement d'une industrie à l'autre :

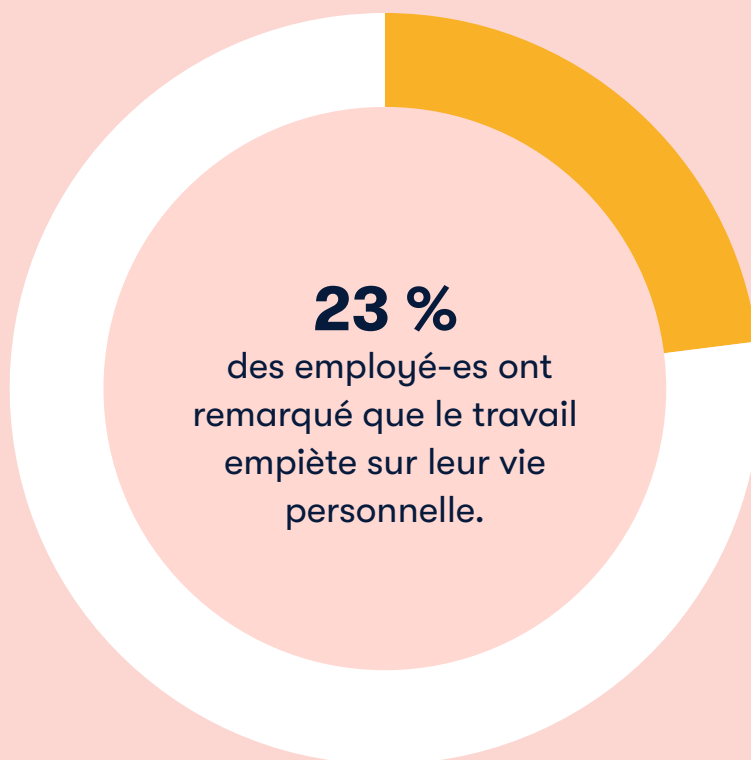
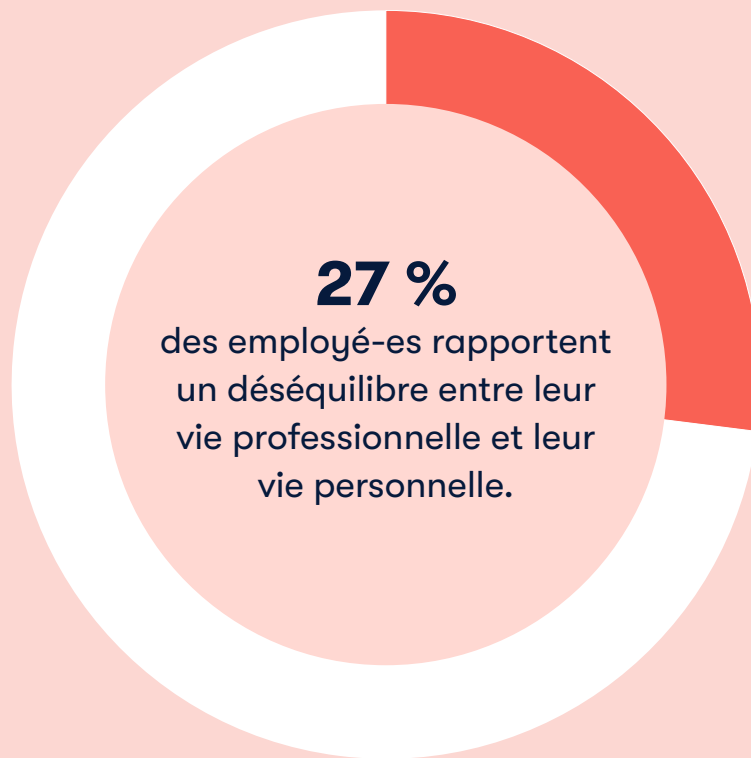
Marketing et publicité : **62,5 %**

Services financiers et assurances : **71,4 %**

Logiciels et services informatiques : **81,4 %**

Services scientifiques et techniques professionnels : **92,3 %**





Alors que 43 % des répondant-es ont indiqué vivre plus de difficultés pendant le dernier trimestre de 2020, ce pourcentage a baissé à 37 % au trimestre suivant.

Environ un quart des répondant-es souligne la flexibilité offerte par leur employeur lorsqu'ils sont interrogés sur les moyens présentement offerts par celui-ci pour améliorer l'équilibre et la gestion du stress au travail.

Ce que vous recherchez le plus (réponses des utilisateur-rices)

« La conciliation télétravail-vie personnelle me permet d'achever mes tâches pendant les heures et selon l'horaire qui conviennent le mieux à ma famille et à moi. J'ai eu la possibilité d'aller chercher mon enfant plus tôt, de prendre des rendez-vous plus près de chez moi et de faire des choix de repas plus sains en étant à la maison. Cette formule est d'une grande valeur pour moi et je veux continuer comme ça. Aussi, j'ai du mal à envisager d'ajouter du temps de transport et des dépenses en essence pour aller et revenir du bureau chaque jour maintenant que je vois tout ce que j'ai pu économiser en temps et en argent [en travaillant à la maison]. »



Lorsqu'on demande aux gens ce qui les réjouit à l'idée de retourner au bureau, les liens sociaux arrivent au premier rang. Mais l'idée de « retrouver une séparation entre les jours de travail et de congé » est aussi mentionnée.

Les bonnes nouvelles

La pandémie a été révélatrice pour de nombreuses organisations, les forçant à confronter la réalité et les poussant à poser les gestes nécessaires à l'amélioration du bien-être de leurs employé-es.



Dans l'ensemble, le bien-être n'est pas la métrique ayant le plus fluctué. Il est passé d'un taux de satisfaction générale de 68 % en février 2020 à 75 % en décembre 2021.

Le taux de satisfaction envers les actions posées par les organisations pour encourager le bien-être (comme du soutien, des ressources, des programmes, etc.) est passé de 75 % à 78 %. Et ces efforts semblent avoir été remarqués : à la question visant à savoir si les organisations offrent le soutien nécessaire pour aider les employé-es à composer avec le stress lié au travail, les réponses positives sont passées de 63 % à 69 %.



Le nouveau visage de la semaine de 40 h

À quand remonte la dernière fois où vous vous êtes arrêtés pour vous demander : qu'est-ce qui compte vraiment ? C'est la question que Samuel Roy, cofondateur et directeur marketing chez Agendrix (et nouvellement père à cette époque), s'est posée pour sauver et maintenir à flot son entreprise pendant la pandémie.

Avec son logiciel de gestion d'horaires et d'employés, Agendrix offre ses services à de nombreuses petites entreprises dans les industries de la vente au détail, de la restauration et de l'hôtellerie, qui comptent parmi les milieux les plus touchés par la pandémie. Afin d'éviter des suppressions de postes, les dirigeant-es ont choisi comme solution temporaire de faire passer la semaine de travail de 40 h à 35 h. Ils-elles ont également mis en place de nouvelles manières de créer des liens dans leurs équipes travaillant à distance. Chaque semaine commençait, par exemple, par un tour de table « social », où chacun-e était invité-e à partager son état d'esprit et à raconter sa fin de semaine, plutôt que de se concentrer immédiatement sur les livrables. Ils ont ainsi su résister à la tempête, s'adapter lorsque c'était nécessaire, et se remettre sur pied en tant qu'entreprise. Et devinez quoi ? À la grande surprise des employés, la semaine de 35 h a été maintenue, et au même salaire que celle de 40 h.

« Peu de gens prennent le temps de se questionner sur la bonne façon de faire les choses en tant qu'entreprise dans le monde actuel. »

Sam et ses partenaires sont conscient-es qu'ils-elles ne sont pas différent-es de leurs employés. Tout le monde a besoin de repos. Ils-elles ont d'ailleurs estimé qu'aucune baisse dans la productivité ne se ferait sentir avec les cinq heures de travail en moins, et ils-elles ont visé juste. Ce n'est peut-être qu'un hasard, mais... aucun-e employé-e d'Agendrix n'a quitté la compagnie de son plein gré dans les six dernières années. L'attention portée à l'empathie, à la transparence et à la communication dans les hauts et les bas témoigne du pouvoir d'une direction qui se soucie des gens.



Samuel Roy
cofondateur et
directeur marketing
chez Agendrix





Peu de gens prennent le temps de se questionner sur la bonne façon de faire les choses en tant qu'entreprise dans le monde actuel.



L'influence des leaders sur le bien-être

Lorsqu'on lui a demandé conseil sur la façon dont son organisation pouvait s'améliorer, un-e répondant-e a résumé ce qui est apparu comme un consensus à travers les réponses :

« L'équilibre travail-vie personnelle est important pour s'assurer que nous puissions à la fois donner 100 % des efforts nécessaires à notre travail et maintenir un mode de vie sain à l'extérieur du travail. Les congés payés, les congés de maladie et les horaires variables sont des sujets essentiels à réexaminer. Les horaires flexibles ont été d'une aide incroyable pendant la pandémie. »

Avec ces éléments en tête, voici une liste de choses à faire pour améliorer l'équilibre et le bien-être au travail.

Examinez votre culture d'entreprise.

Est-ce que ceux-celles qui font du travail supplémentaire sont récompensés? Est-ce que les courriels ou les messages Slack sont considérés comme normaux en dehors des heures de travail? Est-ce que les employé-es compensent en travaillant en double avant ou après des congés? Est-ce que les membres de votre équipe se sentent à l'aise de prendre des pauses lorsque nécessaire et de se déconnecter à la fin de leur journée de travail sans se sentir coupables ou craindre des représailles?

Examinez vos attentes.

Est-ce que la charge de travail a augmenté depuis que les employé-es sont en télétravail? Est-ce que les équipes exécutent plus de travail sans augmentation des effectifs? Remarquez-vous des indicateurs de stress au sein de votre personnel?

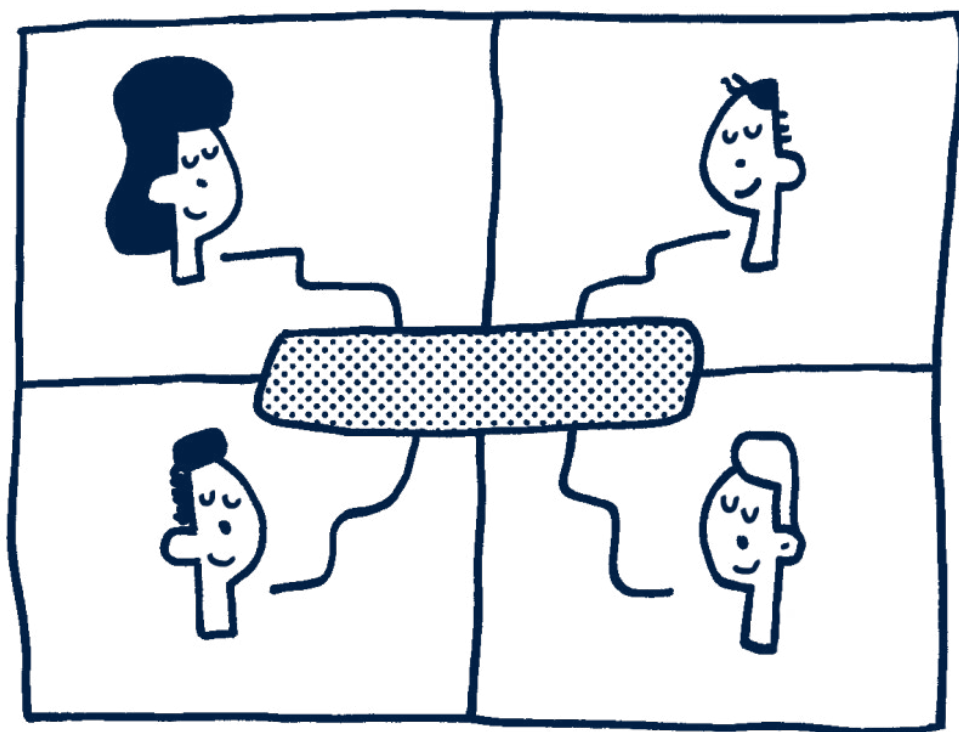
Examinez vos politiques.

Combien de congés payés sont-ils offerts à vos employé-es, et ceux-celles-ci sont-ils-elles encouragé-es à les utiliser? Le font-ils-elles réellement?



❑ Examinez vos valeurs.

Est-ce qu'elles sonnent comme : « nous en faisons toujours plus », « nous sommes obsédés par notre travail », « nous travaillons sans relâche et nous nous engageons à relever tous les défis », « nous nous donnons corps et âme à nos projets »... Sont-elles saines et raisonnables? Avez-vous la possibilité de les réévaluer à l'interne? Ou encore, de faire appel à un groupe de réflexion externe pour obtenir de la rétroaction?



Les bénéfices d'une expérience employé-e exemplaire

Passer à l'action

Voici trois façons d'intégrer nos observations au sein de vos équipes.

Tendez l'oreille pour mieux comprendre et mieux collaborer

- Révisez (de façon sincère) vos pratiques de communication et soyez ouvert-es à les améliorer (points bonis si vous impliquez votre équipe dans ce processus).
- Apprenez à mieux connaître votre équipe. Cela peut être aussi simple que de faire l'effort d'accorder les premières minutes de vos réunions à des discussions plus informelles et personnelles avant de s'attaquer au travail comme tel.
- Créez des mécanismes pour aider les membres d'une équipe à interagir et encouragez le partage de rétroaction et de reconnaissance entre pairs. Explorez les façons d'appliquer ces façons de faire à distance tout comme en personne, si possible.

Favorisez le perfectionnement individuel et la poursuite d'objectifs communs

- Assurez-vous que chaque membre de l'équipe ait un plan de perfectionnement professionnel bien établi.
- Faites en sorte que chacun-e ait une compréhension claire de la façon dont ils-elles peuvent évoluer professionnellement au sein de votre organisation.
- Éduquez-vous sur ce qui compte pour vos employé-es et développez des façons de lier vos valeurs communes à celles de l'entreprise.



Offrez des avantages liés au bien-être innovants et complets

- En écoutant vos employé-es de façon plus attentive, vous apprendrez ce qui génère réellement du bonheur chez eux-elles. C'est à partir de là que vous pourrez choisir les avantages qu'il convient d'offrir. Ceux-ci peuvent être uniques à votre équipe ou à votre entreprise – et c'est souvent mieux ainsi.
- Même si des avantages sociaux exceptionnels sont déjà existants, jusqu'à quel point les employé-es en profitent-ils? Il est de plus en plus commun dans un marché de talents compétitif que des entreprises offrent des avantages attrayants comme un nombre illimité de jours de congé. Mais nous remarquons aussi que les travailleur-euses hésitent encore à profiter de ce temps offert. Est-ce parce que leur charge de travail redouble lorsqu'ils-elles sont absent-es? Se sentent-ils-elles coupables de profiter de ce qui leur revient? Créez un environnement sain dans lequel des discussions ouvertes vous permettront d'évaluer si vos programmes sociaux sont réellement efficaces.
- Ajustez ensuite vos offres en vous inspirant des informations recueillies.



En conclusion

L'idée de **façonner** l'expérience employé-e plutôt que de l'améliorer ou de la bâtir est ce qui permettra à votre organisation de se démarquer des autres et d'atteindre un niveau exemplaire en la matière.

L'expérience employé-e a longtemps été perçue comme un processus, un programme ou un projet, alors qu'en fait, elle n'est rien de tout cela. Comme Josh Bersin le dit si bien, « gagner la course aux talents exige non seulement de poser les gestes pour optimiser l'expérience employé-e, mais aussi de placer les individus au cœur de toutes les décisions. »

Si vous souhaitez y arriver, vous devez rediriger vos efforts sur le façonnement de l'expérience employé-e. Contrairement à une approche axée sur l'investissement, **l'approche de façonnement** cherche à influencer la façon dont l'expérience employé-e est vécue par ceux-ci, plus que ce qu'elle est vraiment. Cette démarche, qui vise à améliorer le sentiment de satisfaction dans l'expérience employé-e, cherche à influencer et à améliorer les impressions des employé-es au sujet de leur expérience globale à l'aide de notions psychologiques, motivationnelles et sociales.

Essentiellement, le façonnement de l'expérience employé-e exige de placer les employé-es au cœur des démarches consacrées à celle-ci. Il ne s'agit pas de simplement recueillir leurs commentaires sur leurs attentes, leurs besoins et leurs expériences aux moments opportuns; il est plutôt essentiel de collaborer avec eux-elles à chaque étape du processus pour être en mesure de :

- Identifier et comprendre leurs attentes envers leur expérience employé-e
- Façonner les moments de leur expérience au quotidien
- Façonner leur souvenir de leur expérience vécue en tant qu'employé-e

Donner la chance à vos équipes de jouer un rôle aussi actif dans le façonnement de leur expérience employé-e augmentera leur niveau d'engagement et de loyauté envers votre organisation. Il s'agit d'une situation bénéfique pour tous : une façon parfaite de combler l'écart entre les préoccupations des employé-es et les attentes des employeurs par la création d'un dialogue continu et d'un alignement entre l'organisation et ses employé-es.

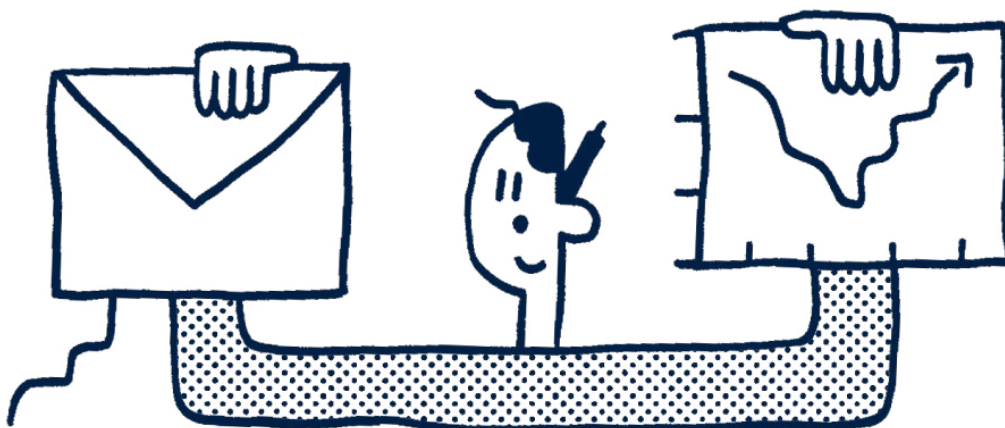
À l'heure actuelle, les employeurs ont une occasion unique d'être à l'écoute de leurs employé-es et de les impliquer dans les enjeux d'importance. Les employé-es veulent de la confiance, des relations humaines et sentir qu'ils-elles sont



utiles. Ils-elles veulent avoir la certitude que leur valeur en tant qu'individu est reconnue et appréciée, tout comme leurs contributions. Ils-elles ont besoin d'avoir des responsabilités et des opportunités clairement définies pour apprendre et progresser. En plus de se sentir utiles, ils-elles ont aussi besoin de comprendre comment leur travail individuel est lié à « quelque chose de plus grand ». Et finalement, ils-elles cherchent un environnement de travail qui soit à la fois souple et bienveillant.

Façonner l'expérience employé-e exige de passer de la parole aux actes : cela implique de passer des anciennes méthodes de travail cloisonnées et des RH conventionnelles à une approche qui place les employé-es au cœur de vos actions, de vos décisions et de vos stratégies. Cela implique aussi de travailler de pair avec vos employé-es pour que tout ceci devienne réalité.

La première étape consiste à recueillir des données et des commentaires sur le parcours actuel des employé-es. Au cours des phases de recherche et de conception, vous serez en mesure de concevoir des interventions sur mesure axées sur des moments critiques pour maximiser la satisfaction, la performance et la productivité. Encore une fois, tout le monde y gagne : vos employé-es restent engagé-es et loyaux-loyales envers votre organisation, qui elle-même performe et atteint ses objectifs d'affaires.



Prêts à façonner le
changement?
Laissez-nous vous aider à
rehausser votre expérience
employé-e.

Essayer Officevibe gratuitement

Approche méthodologique

Chaque jour, environ 30 000 utilisateur-rices d'Officevibe répondent à un sondage d'engagement éclair. Les données utilisées pour la rédaction de ce rapport s'appuient sur les résultats de ces sondages.

Ces sondages incluent des questions quantitatives telles que : « Sur une échelle de 0 à 10, à quel point votre charge de travail est-elle raisonnable? »

Et des questions qualitatives telles que : « Qu'est-ce qui vous empêche de partager vos idées avec votre organisation? »

Officevibe offre également des modèles de sondages personnalisables à ses utilisateur-rices. Ces sondages destinés aux employé-es sont axés sur des enjeux de travail spécifiques, comme les modèles « La santé mentale » et « Résoudre les problèmes de communication ».

Nos sondages suivent une méthodologie rigoureuse qui assure des résultats valides et fiables.



Le sondage d'engagement d'Officevibe est composé de 122 questions identiques pour tous les utilisateur-rices. Celles-ci sont conçues pour mesurer de façon efficace 10 métriques clés de l'engagement des employé-es :

Sentiment d'appartenance
Alignement
Feedback
Bonheur
Croissance personnelle
Reconnaissance
Relation avec les pairs
Relation avec le-la gestionnaire
Satisfaction
Bien-être

Les sondages Officevibe génèrent des résultats facilement comparables puisque les questions sont uniformes pour tous les utilisateur-rices et ne varient pas avec le temps.

Chronologie

Nous avons rassemblé les réponses de deux années de sondages, allant de 2019 à la fin de 2021, en cherchant à comprendre comment des centaines de milliers de travailleur-euses vivent leur quotidien au travail.

Confidentialité garantie

Les commentaires des questions qualitatives ont été soigneusement anonymisés à l'aide d'un algorithme d'intelligence artificielle qui détecte automatiquement les noms de personnes et d'organisations ainsi que les numéros, et les supprime. Ainsi, nous avons été en mesure d'analyser les données textuelles des sondages sans compromettre la confidentialité de nos utilisateur-rices. De même, toutes les données quantitatives sont non-identifiables, c'est-à-dire que nous avons retiré tous les noms d'entreprises avant d'analyser les résultats. Toutes les citations des utilisateur-rices contenues dans ce rapport (mis à part les témoignages de client-es) ont été complètement anonymisées avant que l'analyse ne soit effectuée.



Objectifs de l'analyse

Le but de ce rapport était d'identifier les tendances, les enjeux et les opportunités liés à l'expérience employé-e. Les résultats provenant des questions quantitatives nous aident à saisir les tendances actuelles et à remarquer la façon dont différents types d'individus ou d'équipes réagissent différemment à celles-ci. Nous avons comparé les scores d'engagement de différents groupes et entreprises, selon leur industrie et leur taille. Nous avons également observé la façon dont ces résultats ont évolué dans les dernières années.

Approche de recherche

En ce qui concerne les réponses qualitatives d'utilisateur-rices anonymes, nous avons dû procéder de façon différente, puisque l'analyse de centaines de milliers de commentaires n'est pas une mince tâche! Un algorithme de segmentation thématique nous a permis d'extraire les mots clés et les thèmes les plus importants mentionnés dans chaque question de sondage d'engagement. Grâce à ce coup de main de l'intelligence artificielle, nous avons pu explorer les enjeux principaux soulevés par les utilisateurs d'Officevibe dans diverses sphères : le travail distribué, la santé mentale, la confiance en ses pairs, etc.

Afin de compléter toutes ces données recueillies, nous avons également interviewé des gestionnaires, ce qui nous a aidés à assurer un portrait complet de l'expérience employé-e actuelle.



officevibe

par **GSoft**

officevibe.com/fr

