



# Rapport Mondial sur le Travail Hybride 2023





## Sommaire

- 3 Introduction
- 4 État des lieux
- 7 Transformations à l'œuvre
- 10 Écueils identifiés
- 12 Nouveaux défis à relever
- 16 L'avenir des équipes
- 19 Méthodologie

## Introduction

# Le passage au travail hybride

## Le travail hybride : compromis idéal ou approximatif ?

La pandémie de la Covid-19 a obligé les actifs du monde entier à faire l'expérience du télétravail, et ce, de manière sans précédent. Situation d'abord temporaire, il est vite devenu évident que le monde du travail était en train de se transformer en profondeur et de manière pérenne.

Début 2022, une fois passé le pic de la crise, le télétravail a continué à s'imposer. Selon les collaborateurs, il permet une meilleure productivité et un meilleur équilibre de vie personnelle et professionnelle. Pour les employeurs, il est synonyme de réduction du taux de rotation du personnel et de réduction des surfaces de bureaux. Quant aux experts, ils considèrent que la « révolution du télétravail » va permettre aux entreprises d'atteindre leurs objectifs à moyen terme.

En mai 2022, un tweet fit le tour de la planète.

Internal Tech News divulguait un e-mail rédigé par Elon Musk, le PDG de Tesla. « Le télétravail n'est plus acceptable : quiconque souhaite travailler de cette façon doit être présent au bureau 40 heures par semaine au minimum (et je dis bien \*au minimum\*) ou quitter Tesla. » Et le PDG d'ajouter, dans un deuxième e-mail rendu public : « Bien sûr, il y a des entreprises qui n'imposent pas cela. Mais quand ont-elles sorti un nouveau produit exceptionnel pour la dernière fois ? »

Elon Musk parlait-il seulement en son nom ou son point de vue reflétait-il l'état d'esprit des managers réticents à l'idée de quitter le bureau traditionnel ? Quoiqu'il en soit, **ses propos ont remis en question le recours au télétravail et ont suscité de nouveaux débats.**

Dans le même temps, de nombreuses entreprises ont compris qu'une telle vision était dichotomique et que le travail à distance et en présentiel n'étaient pas nécessairement incompatibles. Les structures de travail hybride, avec des équipes réparties en partie au bureau et en partie à distance, ont gagné en popularité. C'est ainsi que nous sommes entrés dans une nouvelle phase d'évolution : **l'ère du travail hybride.**

Le débat est sur la table : est-il plus productif de travailler à distance ou en mode hybride, qu'au bureau ? Et qu'en pensent vraiment les employés et les managers ?

S'appuyant sur une enquête menée auprès de 1 750 professionnels à travers sept pays industrialisés, l'étude que nous allons analyser suit le travail quotidien d'une équipe hybride. Comment ses membres travaillent-ils actuellement et quelle structure de travail préfèrent-ils ? Que pensent les employés et les managers de cette entreprise du travail hybride ? Selon eux, présente-t-il plus d'avantages que d'inconvénients ? De quels outils ont-ils besoin ? Et enfin : **à quoi ressemble le futur des équipes et comment les entreprises doivent-elles s'y préparer ?**

## Chapitre 2 : État des lieux

# Le travail hybride a le vent en poupe

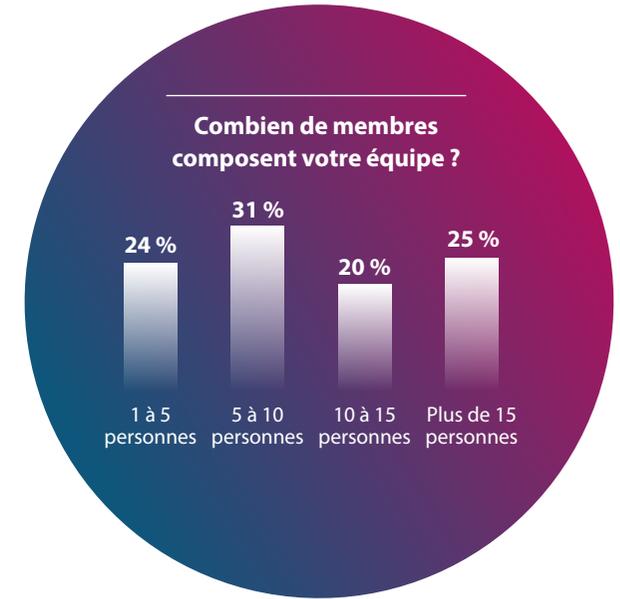
## Six collaborateurs sur dix font partie d'une équipe hybride

Bien que le télétravail ne soit plus une obligation préventive, le « retour à la normale » des structures de travail ne s'est pas produit. Sur un échantillon de près de 3 000 employés aux États-Unis, au Royaume-Uni, au Canada, en France, en Allemagne, aux Pays-Bas et au Danemark, seul un « col blanc » sur quatre fait toujours ou à nouveau partie d'une équipe travaillant exclusivement au bureau. On remarque que cette proportion est nettement plus élevée en Allemagne (41 %) et nettement inférieure aux États-Unis et en France (13 % dans les deux pays).

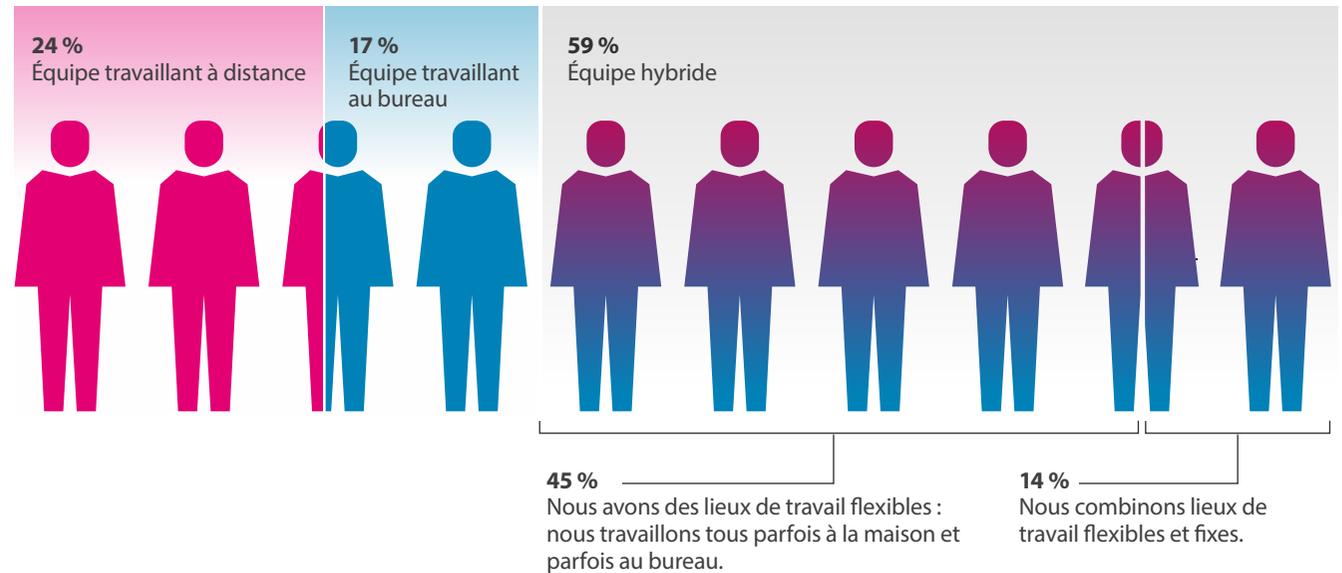
D'autre part, on constate que les équipes fonctionnant exclusivement en télétravail sont encore moins nombreuses : moins de 10 % en Allemagne, aux Pays-Bas et au Danemark, et 25 % au Canada et aux États-Unis. Qu'en est-il des autres ?

**Ces collaborateurs (59 % au total et au moins 50 % dans chaque pays) font partie d'une équipe hybride.** L'équipe hybride moyenne compte dix collaborateurs et fonctionne uniquement avec des espaces de travail flexibles. Chaque collaborateur travaille en partie de chez lui et en partie au bureau. D'autre part, seule une équipe sur quatre dispose d'un lieu de travail fixe, que ce soit à la maison ou au bureau.

D'un côté, les structures hybrides répondent au désir de flexibilité accrue. De l'autre, elles garantissent visibilité et relations interpersonnelles. Voyons comment les membres de cette équipe hybride type fonctionnent au quotidien. Où travaillent-ils le plus souvent ?



### Comment votre équipe s'organise-t-elle entre télétravail et travail au bureau ?



N = 2 975 collaborateurs ont répondu à la première question. Les résultats suivants sont basés uniquement sur l'échantillon d'équipes hybrides (n = 1 750).

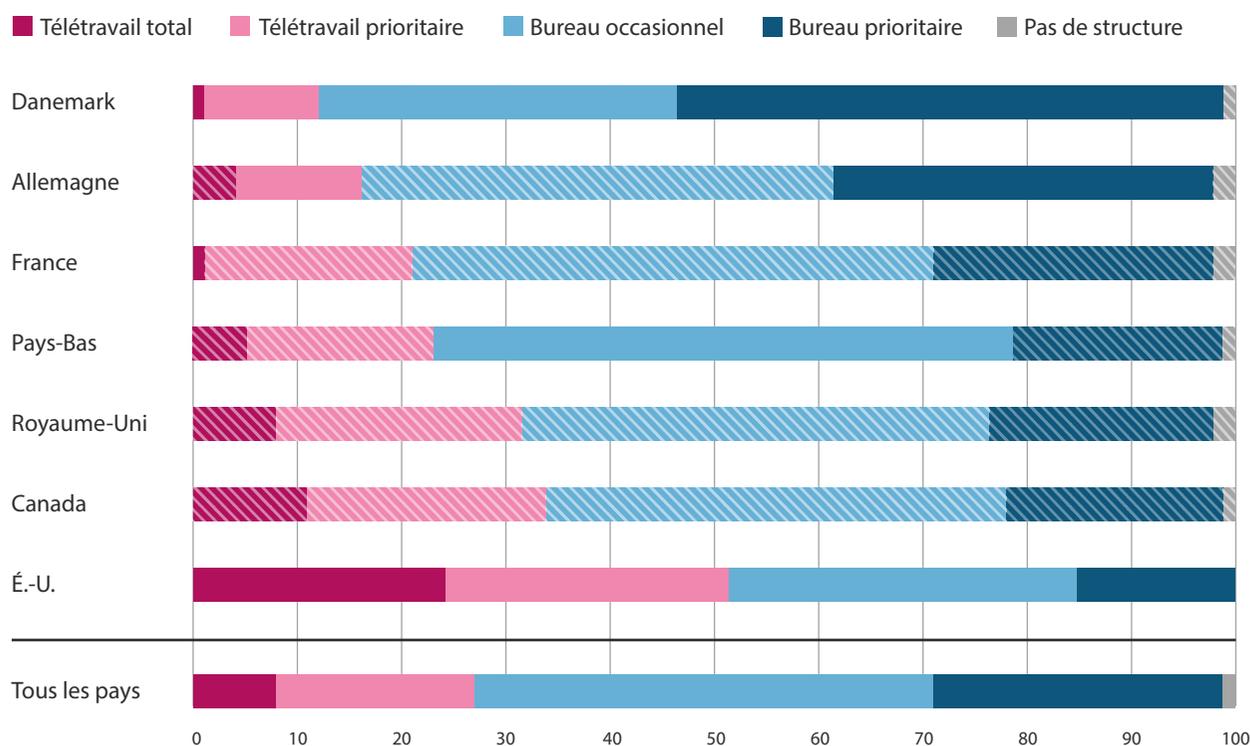
## Chapitre 2 : État des lieux

# Structures de travail

## Sept collaborateurs sur dix se rendent au bureau régulièrement

### Quelle est votre structure de travail actuelle ?

Résultats en %



Les barres grisées indiquent que la part de collaborateurs correspond sensiblement à la moyenne internationale ( $p < 0,05$ ).

*Télétravail prioritaire* = travaillent quasiment exclusivement en télétravail ; *Bureau occasionnel* = sont tenus de ou encouragés à travailler au bureau régulièrement ; *Bureau prioritaire* = travaillent principalement au bureau mais sont autorisés à télétravailler.

Le travail au bureau n'est pas encore obsolète, loin de là. **Moins de trois membres d'équipes hybrides sur dix travaillent exclusivement ou presque à distance.** Il n'y a qu'aux États-Unis que cette proportion est nettement plus élevée : un membre d'équipe hybride sur deux travaille exclusivement ou presque exclusivement à la maison ou ailleurs qu'au bureau. Au Danemark et en Allemagne, ils ne sont même pas un sur six dans ce cas. Le Danemark et l'Allemagne ont donc les plus forts pourcentages de membres d'équipes hybrides travaillant principalement ou occasionnellement au bureau (respectivement 86 % et 81 %).

**Au sein des équipes hybrides, le mode de travail le plus répandu est celui qui consiste à se rendre au bureau occasionnellement.**

44 % des collaborateurs (soit quatre membres de notre équipe hybride moyenne) le font volontairement ou parce que leur employeur le leur impose ou leur recommande d'être présents au bureau un certain nombre de jours par semaine. Il en va de même pour les 27 % de collaborateurs qui travaillent principalement au bureau en étant autorisés à télétravailler. Pour mieux comprendre ces différences, nous devons comparer la structure de travail actuelle avec les préférences des collaborateurs au niveau individuel. Ceux qui travaillent conformément au modèle A (*Bureau prioritaire*) mais préfèrent le modèle B, C ou D (*Télétravail total*, *Télétravail prioritaire* ou *Bureau occasionnel*) n'ont probablement pas leur mot à dire dans ce choix.

## Chapitre 2 : État des lieux

### Préférences en matière de lieux de travail

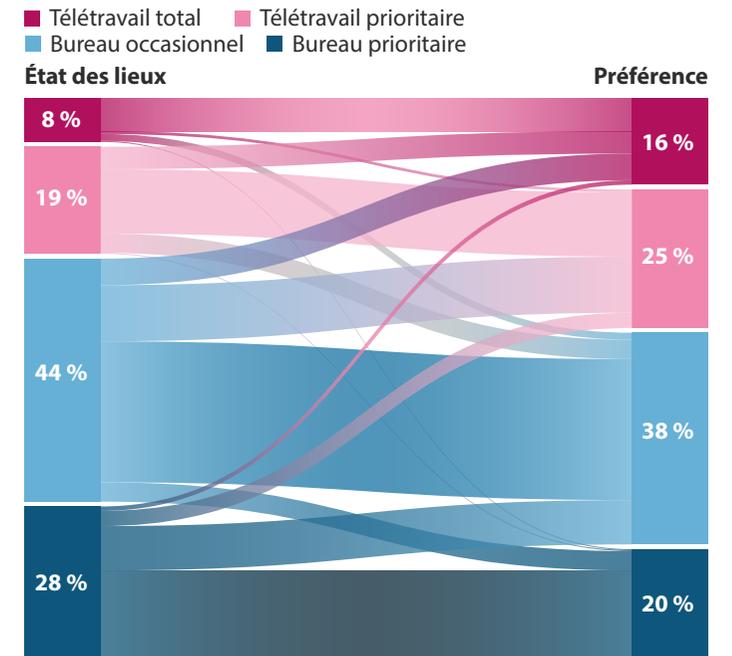
La plupart des collaborateurs sont en accord avec leur structure de travail actuelle

Généralement, la structure de travail et les préférences actuelles concordent : **au sein de notre équipe hybride moyenne, six collaborateurs sur dix apprécient la structure dans laquelle ils travaillent et rechoisiraient cette formule si c'était à refaire.** Sur le plan international, c'est aux Pays-Bas que cette proportion est la plus élevée (70 %) et en France qu'elle est la plus faible (54 %). De nombreuses entreprises semblent conscientes des besoins de leurs collaborateurs et élaborent ainsi un modèle hybride adapté à ces nouveaux besoins.

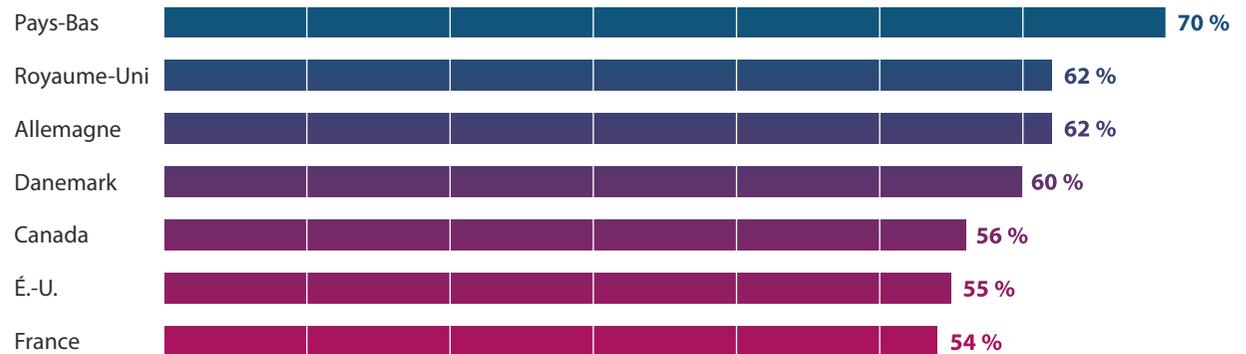
**Le télétravail total est le plus satisfaisant :** trois quarts des collaborateurs qui ne travaillent jamais au bureau préféreraient aussi ce modèle s'ils pouvaient choisir (ou s'ils avaient déjà choisi) cette structure. Seul un quart d'entre eux regrette le travail au bureau. Les autres structures sont également satisfaisantes : 60 % des collaborateurs voudraient les conserver. Les autres aimeraient en changer. Dans au moins 30 % des entreprises, les collaborateurs doivent se rendre au bureau régulièrement, même s'ils n'en ont pas envie.

**La structure Bureau prioritaire est la moins attrayante :** seuls 10 % des collaborateurs actuellement insatisfaits préféreraient passer à un modèle basé au bureau. Les autres options sont plus attractives : environ un tiers des collaborateurs insatisfaits préféreraient travailler principalement à la maison ou occasionnellement au bureau et un quart opterait pour le télétravail total. Cela aurait été impensable il n'y a pas si longtemps.

Quelle est votre structure de travail actuelle et quel type de structure préférez-vous ?



Pourcentage de collaborateurs satisfaits de leur structure de travail



## Chapitre 3 : Transformations à l'œuvre

### Les effets de la pandémie

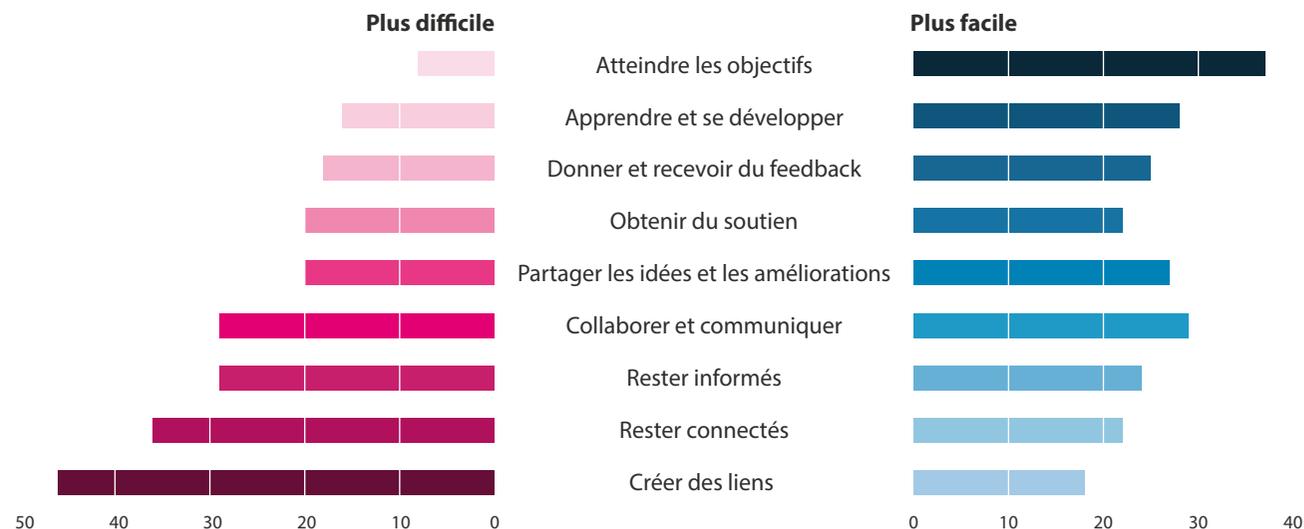
#### Il est devenu difficile de nouer des relations

Sans surprise, les équipes d'aujourd'hui sont nettement plus hybrides qu'elles ne l'étaient avant la pandémie de la Covid-19. Avec respectivement 12 % et 11 %, le Danemark et les États-Unis sont les pays où la plus grande proportion d'équipes avait déjà travaillé en mode hybride. Ce chiffre est d'à peine 3 % au Canada. Globalement, de nombreuses équipes ont radicalement changé de méthode de travail dans un laps de temps très court. Ce phénomène a inévitablement des répercussions sur la routine de travail quotidienne.

**Près d'un collaborateur sur deux affirme qu'il est devenu plus difficile de nouer des relations suite à « l'hybridation » de son équipe.** C'est de loin l'aspect qui a été le plus pénalisé avec la connexion au sein de l'équipe. On aurait pu s'attendre à ce que d'autres éléments liés à la collaboration et à la communication (se tenir au courant des actualités de l'entreprise, obtenir de l'assistance, partager des idées et des commentaires) subissent le même impact. Pourtant, dans ces domaines, les changements sont évalués de manière similaire, avec des situations à la fois « plus difficiles » et « plus faciles » après le passage des équipes

#### Qu'est-ce qui a changé depuis que votre équipe a commencé à travailler en mode hybride ?

Résultats en %

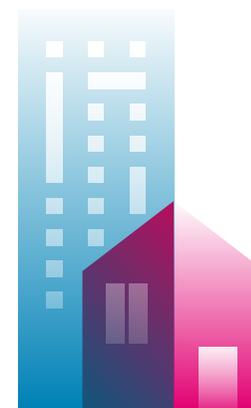


Les changements ont été évalués uniquement pour les équipes qui n'avaient jamais travaillé en mode hybride avant la pandémie (n = 1 604). Distance par rapport à 100 % = part des répondants ayant répondu « aucune différence ».

au mode de travail hybride. Et entre 40 % et 60 % des collaborateurs n'ont constaté aucun changement.

**En revanche, l'apprentissage, le développement et surtout la réalisation des objectifs, sont plus souvent devenus « plus faciles » que « plus difficiles ».**

Au final, toute routine quotidienne repose sur une base solide : un engagement partagé visant à atteindre des objectifs communs. Le passage aux structures hybrides peut-il remettre en cause ce fondement ?

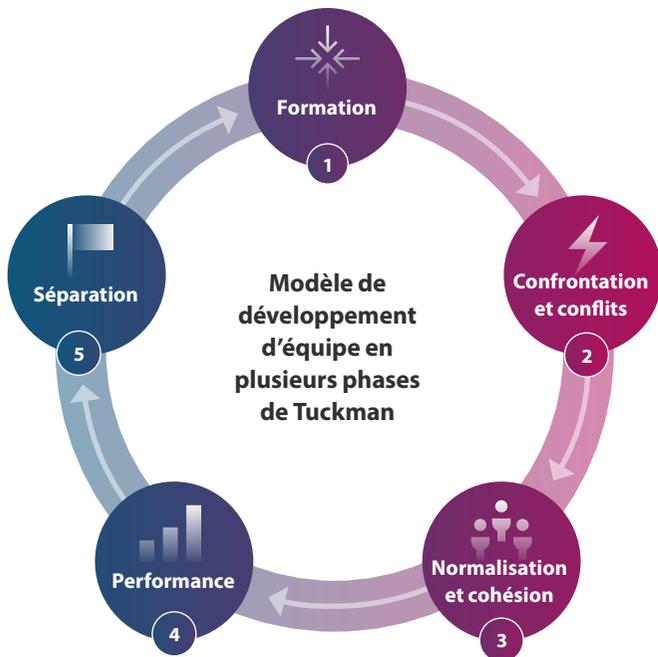


## Chapitre 3 : Transformations à l'œuvre

# Développement d'équipe hybride

## Il faut redévelopper la culture et l'identité d'entreprise

En 1965, le chercheur en psychologie américain Bruce Tuckman a proposé un modèle de développement d'équipe comprenant plusieurs phases : *formation de l'équipe, confrontation et conflits, normalisation et cohésion* et *performance*. Ces étapes sont incontournables pour qu'une équipe puisse se développer et fonctionner. Vers la fin des années 1970, il a ajouté une dernière phase au modèle, la *séparation*, qui implique la dissolution mais aussi



la restructuration ou la réaffectation, après quoi un nouveau cycle de développement d'équipe commence. Tuckman ne pensait certainement pas aux équipes hybrides, mais l'hybridation pourrait constituer l'un des changements critiques déclenchant ce processus de séparation. L'équipe hybride moyenne doit-elle suivre à nouveau les quatre premières phases ?

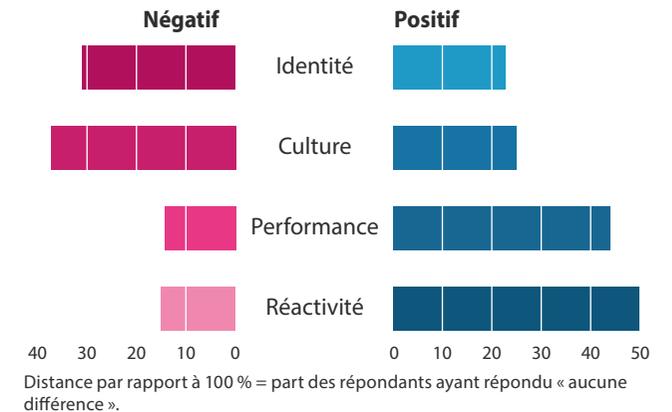
Pour répondre à cette question, nous avons interrogé les répondants sur l'influence du travail hybride sur l'identité de leur équipe (qui a été *formée*), l'agilité de l'équipe (qui a connu des *conflits*), la culture d'équipe (qui a été *normalisée*) et les performances de l'équipe (qui ont été *exécutées*). Si ces aspects ont été impactés négativement, il est vivement conseillé aux équipes de retravailler dessus.

Environ trois collaborateurs sur dix affirment que le travail hybride rend l'établissement d'une identité d'équipe « un peu plus difficile ». Ils sont deux sur dix à observer un effet positif et cinq sur dix à ne voir aucun effet. Le résultat pour la culture d'équipe est lui aussi indifférent. Il n'est donc pas nécessaire de recréer complètement l'identité et la culture d'équipe pour les équipes existantes, mais il est clairement nécessaire d'évaluer

les besoins d'amélioration. Prenez, par exemple, une équipe qui privilégiait auparavant les interactions en présentiel et qui travaillait le plus souvent au bureau à l'aide d'un tableau blanc. Passer au travail hybride sans ajuster cette culture pourrait rapidement entraîner la formation d'un groupe de coéquipiers travaillant au bureau et attachés à cette culture et d'un groupe de télétravailleurs mis à l'écart. **A contrario, on observe souvent une amélioration de la réactivité et des performances des équipes suite à l'hybridation.** Reste à savoir si cela est dû à des avantages tels qu'une meilleure hiérarchisation des tâches ou à une meilleure concentration.

### Quel est l'impact du travail hybride sur les aspects suivants ?

Résultats en %



## Chapitre 3 : Transformations à l'œuvre

# Les avantages des équipes hybrides

## Le gain de temps est le principal bénéfice

Il faut aborder les avantages du travail d'équipe hybride en adoptant deux points de vue : pour un manager, le travail hybride doit avoir une justification financière à long terme ; pour les collaborateurs, il doit apporter un confort moderne. Les réponses vont-elles dans ce sens ? En partie.

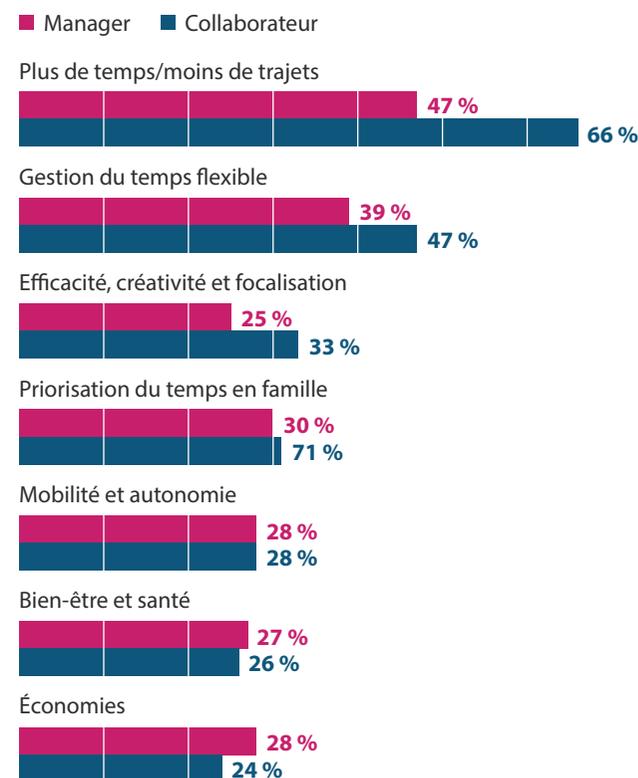
Les membres de la direction et les employés sont d'accord sur quatre des cinq principaux avantages des équipes hybrides.

**Les deux groupes ont principalement cité la réduction des temps de trajet domicile/travail et la gestion du temps plus flexible, comme principaux avantages.**

Les employés sont cependant proportionnellement plus nombreux que les managers à bénéficier de ces gains de temps et de cette flexibilité accrue, bien qu'ils ne travaillent pas plus souvent au bureau. Les autres avantages en termes de confort, tels que la meilleure gestion des questions familiales, la mobilité, l'autonomie ou le bien-être et la santé, sont ressentis de la même manière par les employés et les managers.

Un gain d'efficacité serait bénéfique sur le plan économique. **Mais même si un tiers des employés ont le sentiment d'être plus efficaces, plus créatifs et plus concentrés au sein de leur équipe hybride, ces avantages ne figurent pas dans le « top 5 » des managers.** Cette divergence peut s'expliquer par une sous-estimation partielle de l'efficacité par les managers. Il est également possible que ces derniers aient principalement évalué leur propre efficacité, qui n'a pas augmenté depuis le début du travail d'équipe hybride. **Après tout, près de 30 % d'entre eux y voient un avantage financier.**

### Quels sont les principaux avantages du travail d'équipe hybride ?



## Chapitre 4 : Écueils identifiés

# Les inconvénients des équipes hybrides

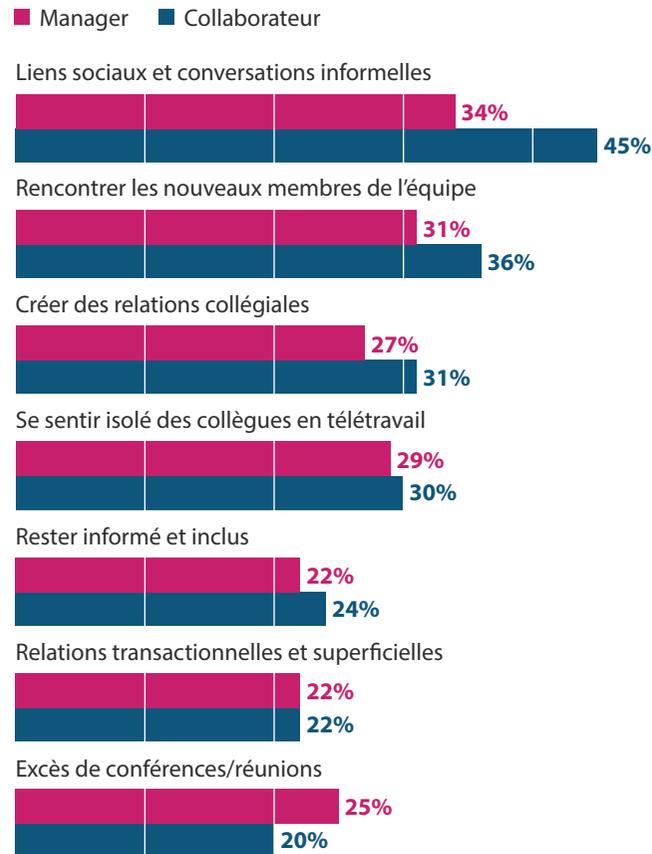
## Les liens sociaux sont ceux qui souffrent le plus

Le travail d'équipe hybride présente des avantages, mais aussi des inconvénients, **notamment un manque de lien social et l'absence de conversations informelles.**

Imaginez une journée type au bureau : il y a des pauses-café, des discussions de couloir et une pause-déjeuner prise en commun. Avec le télétravail, ces moments de convivialité disparaissent. Pour les personnes qui travaillent à la maison, il est encore plus difficile de continuer à créer des relations collégiales et de ne pas souffrir d'un sentiment de déconnexion.

**Il en va de même pour la familiarisation avec les nouveaux membres d'équipe, qui constitue le deuxième inconvénient le plus cité.** Intégrer les nouvelles recrues sur le plan professionnel est une chose, créer des liens avec elles sur le plan personnel en est une autre. Les sessions de présentation et les activités programmées ne suffisent pas à remplacer les moments informels au bureau.

### Quels sont les principaux inconvénients du travail d'équipe hybride ?



Globalement, les réponses des managers sont plus diversifiées que les réponses des employés. **Ceux-ci se soucient moins des aspects liés à la communication et plus de ceux liés à l'organisation.** Il convient d'ajouter deux inconvénients supplémentaires : comme les managers sont généralement chargés d'assurer la cohésion de leur équipe, ils mentionnent les horaires de travail différents et la nécessité de trouver les bons outils pour rester connectés comme principales difficultés (respectivement 18 % et 15 %). Pour en savoir plus, nous allons étudier certains aspects spécifiques de la gestion d'une équipe hybride.

## Chapitre 4 : Écueils identifiés

# Diriger une équipe hybride

### En mode hybride, l'intégration est la principale difficulté

**Dans la lignée des résultats précédents, l'intégration des nouvelles recrues est l'aspect le plus difficile à gérer quand on dirige une équipe hybride.** Lorsque le processus d'intégration se déroule en présentiel, tous les collaborateurs formateurs doivent être présents sur site.

L'alternative à distance nécessite une nouvelle approche. Sur le plan social, l'enjeu consiste à trouver des moyens de faire en sorte que les nouvelles recrues de l'équipe hybride se sentent bien intégrées. Sur le plan professionnel, l'intégration à distance oblige les formateurs à être plus

précis concernant certains détails. Si la nouvelle recrue reçoit trop d'informations en peu de temps et se trouve livrée à elle-même par la suite, il lui manquera rapidement des informations essentielles. Pour éviter cela, l'équipe doit établir une structure d'assistance hybride durable (comme un espace sécurisant pour poser des questions).

#### Dans quelle mesure est-il difficile de gérer les aspects suivants lorsqu'on dirige une équipe hybride ?

Résultats en %



**Établir des liens solides avec tous les membres de l'équipe est la deuxième grande difficulté pour les managers, mais d'autres aspects sont également complexes à gérer.** La taille de l'équipe ne présente pas de difficultés, à une exception près : un manager sur dix dont l'équipe compte cinq membres ou moins trouve qu'il est « très difficile » d'en comprendre la dynamique. Cette proportion passe à un sur quatre pour les équipes comptant plus de 15 membres.

De manière générale, identifier une difficulté et y faire face de manière efficace sont deux choses différentes. Comment les équipes s'en sortent-elles jusqu'à maintenant ?

## Chapitre 5 : Nouveaux défis à relever

# Maintenir l'engagement

## La majorité des équipes privilégient une communication ouverte

**La moitié des équipes hybrides fonctionnent sur la base d'une communication ouverte et fréquente entre les membres de l'équipe.** Les lieux de travail de chacun ne doivent pas avoir de répercussions sur cet équilibre et les individus doivent veiller à garder leur « porte ouverte », à distance, comme au bureau. **De plus, quasiment la même proportion d'équipes utilise des entretiens individuels ou des réunions de groupe.** À cela s'ajoute du temps dédié à l'accompagnement, au mentorat et à la contextualisation.

**Les grandes équipes organisent quant à elles des réunions inclusives et accessibles à tous.** Elles accordent une attention particulière aux plannings et aux fuseaux horaires de chacun et équipent les salles de réunion de technologies permettant aux télétravailleurs de participer. D'autres mesures visant à maintenir l'engagement sont plus rarement employées : seulement un quart des équipes hybrides mise sur les réseaux sociaux, l'utilisation des styles de travail individuels et la mise en place de directives de communication.

Notre équipe hybride moyenne adopte deux des mesures décrites pour maintenir l'engagement. Ce nombre s'élève toutefois à trois lorsqu'on interroge uniquement les managers, car les répondants occupant des postes de direction signalent nettement plus de mesures que les employés. La différence la plus flagrante concerne les directives de communication : **un manager sur trois affirme que son équipe a des règles de base. Pourtant seul un employé sur deux les connaît.**

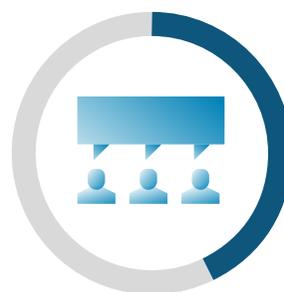
### Comment votre équipe hybride entretient-elle l'engagement entre ses membres ?



**51 %**  
Communication ouverte et fréquente



**44 %**  
Entretiens individuels ou collectifs réguliers



**43 %**  
Réunions inclusives



**29 %**  
Réseautage



**26 %**  
Styles de travail individuels



**23 %**  
Règles de base en matière de communication

## Chapitre 5 : Nouveaux défis à relever

### Technologie et leadership

#### De grandes marges de manœuvre sont disponibles pour s'adapter au travail hybride

Les autres mesures clés pour contrebalancer les inconvénients du travail en équipe hybride se répartissent en quatre domaines : adaptation technique, leadership, investissement dans les ressources humaines et soutien psychologique. Des outils techniques comme Zoom, Teams ou Slack permettent de maintenir une communication constante grâce à des vidéoconférences et des discussions en ligne. Les salles de réunion hybrides, spécialement équipées, vont encore plus loin en cherchant à combler l'écart entre les employés présents physiquement et ceux qui travaillent à distance. Par exemple des caméras grand angle englobent toute la pièce ou des caméras à commande automatique peuvent zoomer sur la personne en train de parler.

**Globalement, deux équipes hybrides sur trois utilisent des outils de communication, ce qui signifie donc qu'une équipe sur trois ne le fait pas.** Ces équipes continuent à utiliser des canaux de communication traditionnels comme les e-mails, le téléphone ou les réunions en présentiel au bureau. Dans ce cas de figure, les membres de l'équipe travaillant à distance risquent de se sentir déconnectés. En ce qui concerne la gestion des tâches ou les outils de collaboration, le ratio est inversé : **seul un tiers des équipes les utilise pour gérer les projets et assurer le suivi des tâches.**

#### Quelles mesures sont prises pour surmonter les obstacles liés au travail hybride ?

Adaptation technique et de leadership

64 %  
Outils de communication



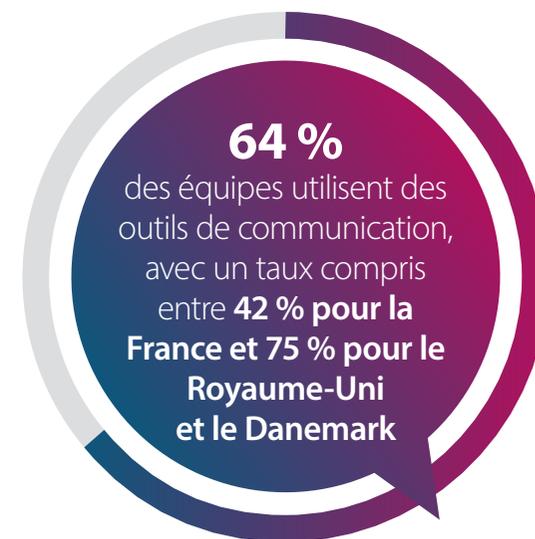
42 %  
Communication interne solide



33 %  
Outils de collaboration



19 %  
Investissements de leadership



Les dirigeants ont parfois peur de perdre leur leadership lorsqu'ils n'ont pas leur équipe autour d'eux. Souvenez-vous de notre exemple introductif avec le propos d'Elon Musk, qui a enjoint ses équipes de retourner au bureau. Par conséquent, les entreprises qui adoptent des structures hybrides doivent investir dans des dirigeants prêts à soutenir l'autonomisation des collaborateurs et à créer une base solide reposant sur la confiance. **À ce jour, seule une entreprise sur cinq le fait. Mais les entreprises sont deux fois plus nombreuses à favoriser une communication interne efficace afin que tout le monde reste informé et engagé.** Plus la taille des équipes est importante et plus les entreprises le font. Comme les dirigeants ne peuvent plus s'appuyer sur les interactions organiques, ils doivent communiquer en continu leurs attentes et les règles en matière d'engagement afin de promouvoir la clarté, la confiance et la productivité.

## Chapitre 5 : Nouveaux défis à relever

# Ressources humaines et psychologiques

## Une minorité d'entreprises met en œuvre des actions ciblées

Globalement, la plupart des équipes hybrides sont confrontées à des difficultés, mais seule une minorité d'entreprises choisit de s'y attaquer, en prenant des mesures ciblées. Cela vaut pour tous les pays, mais l'effort est différent selon chacun d'eux. **Aux États-Unis, plus de deux tiers des entreprises appliquent au moins trois des huit actions décrites. En Allemagne et aux Pays-Bas, moins de la moitié le font.**



On observe que les investissements dans les ressources humaines et le soutien psychologique sont en retard par rapport aux efforts réalisés dans l'adaptation technique et du leadership. Or, compte tenu du risque d'isolement et de déconnexion, les entreprises ont tout intérêt à investir dans le soutien psychologique pour maintenir l'engagement de leur personnel. **Au moins 37 % d'entre elles encouragent les réunions en présentiel occasionnelles et les événements de cohésion d'équipe. Ces temps forts permettent aux employés de reprendre contact et de recréer du lien, quelle que soit leur structure de travail.** Étudier la dynamique et la culture d'équipe peut contribuer à améliorer les liens mais aussi les performances des membres d'équipes hybrides et leurs interactions mutuelles. **À l'heure actuelle, 20 % des entreprises mènent des actions dans ce sens.** Là encore, les mesures appropriées sont plus fréquentes au sein des équipes nombreuses.

**26 % des entreprises qui adoptent le travail d'équipe hybride intègrent des initiatives soutenant le bien-être, le mode de vie et les comportements des employés.**

Outre la santé, la forme physique ou la nutrition, celles-ci peuvent concerner des aspects de santé mentale comme la pleine conscience ou la gestion du stress. Il faut noter que les initiatives promouvant le bien-être des équipes hybrides doivent être conçues en tenant compte des différents lieux

### Quelles mesures sont prises pour surmonter les obstacles liés au travail hybride ?

Ressources humaines et soutien psychologique



de travail et des horaires de chacun. Elles nécessitent donc une planification plus inclusive et une plus grande créativité pour intéresser l'ensemble des collaborateurs. De plus, des programmes de formation (par exemple en matière d'efficacité de communication ou de nouvelles technologies) peuvent aider les équipes à travailler en mode hybride. **Toutefois, seules 21 % des entreprises ont mis en place des plans de développement spécifiques, notamment en matière de mise à niveau des compétences pour les environnements hybrides.** Quelles sont les conséquences pour les collaborateurs ?

## Chapitre 5 : Nouveaux défis à relever

### Apporter un soutien

#### Les services d'appui peuvent être améliorés

Environ un tiers des collaborateurs regrette de ne pas bénéficier d'un soutien adéquat comme des opportunités de créer des liens avec leur équipe, de l'autonomie et de la flexibilité, des bilans décisifs réguliers avec leur supérieur ou une formation aux outils numériques de collaboration et de communication. Ceux qui voudraient avoir davantage d'opportunités de créer des liens sont le plus souvent membres de grandes équipes. On pourrait s'attendre à ce qu'ils travaillent principalement à distance, mais ce n'est pas le cas : le manque de connexion concerne aussi bien les télétravailleurs que ceux qui travaillent en présentiel. Il en va de même pour les autres besoins, mais il existe deux corrélations supplémentaires.



### 1 employé sur 4

a le sentiment de ne pas être assez soutenu dans trois domaines ou plus.

**Tout d'abord, plus les collaborateurs sont jeunes, plus ils ont besoin de soutien**, notamment en ce qui concerne l'établissement de relations, la gestion des interactions avec les parties prenantes et la définition d'attentes claires par rapport aux objectifs. Mais, comme toujours, il y a une exception à la règle : la formation aux outils de collaboration et de communication numériques est la seule exigence que les collaborateurs plus âgés expriment plus souvent que les jeunes.

**Ensuite, les collaborateurs occupant des postes de management expriment un besoin de soutien nettement supérieur à celui des employés**, sauf en matière d'autonomie et de flexibilité. A contrario, un nombre non négligeable d'employés affirment clairement ne pas avoir besoin d'aide dans les domaines mentionnés. Cela laisse à penser que les structures de soutien pour les managers d'équipes hybrides actuelles sont insuffisantes.

#### De quel soutien auriez-vous besoin pour travailler plus efficacement ?

■ Manager ■ Collaborateur



\*Les répondants avaient la possibilité d'ajouter des réponses libres. Les trois quarts des répondants qui l'ont fait (n = 63) ont affirmé être suffisamment soutenus.

## Chapitre 6 : Le futur des équipes

### Développement des compétences

Une communication efficace est la clé de voûte pour les équipes hybrides

Pour préparer au mieux les équipes à travailler en mode hybride, les programmes de formation existants doivent être adaptés, surtout en termes de contenu. En effet les compétences idéales d'une équipe hybride ne sont pas forcément les mêmes que celles requises pour une équipe travaillant exclusivement au bureau.

#### Les équipes hybrides doivent absolument

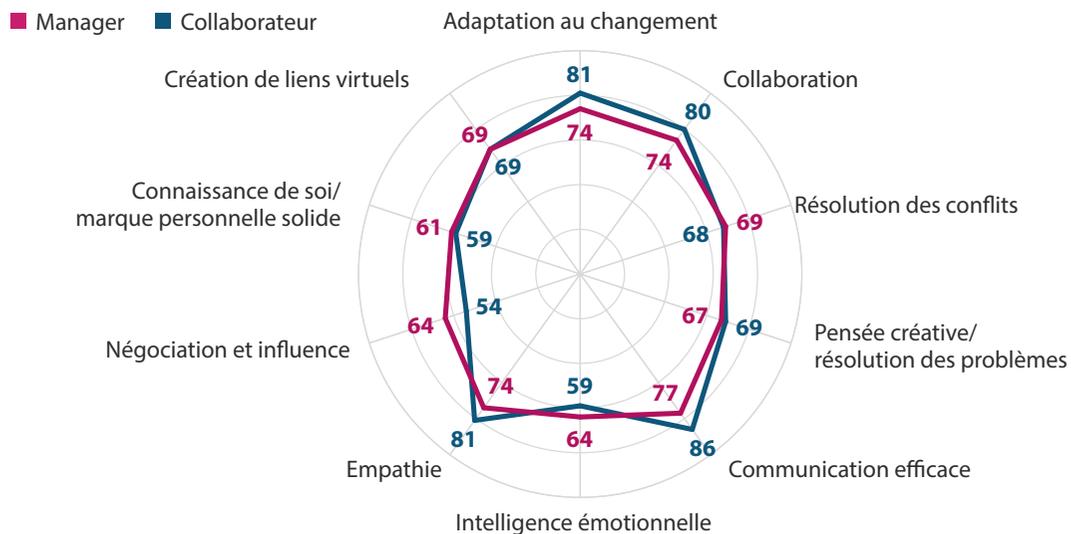
**communiquer de façon efficace.** Une mauvaise communication entre les membres d'équipes ayant des structures de travail flexibles peut entraîner des malentendus, des incertitudes, de la frustration et des pertes de temps. **Viennent ensuite la capacité à s'adapter au changement, l'empathie et la collaboration.** Pour notre équipe hybride moyenne comptant dix membres, dont six alternent entre travail en présentiel et télétravail, l'adaptation au changement implique de s'adapter tous les jours à une nouvelle atmosphère sur le lieu de travail.

**La résolution des conflits, la pensée créative et l'établissement de liens virtuels font partie des compétences d'importance intermédiaire.** On aurait pu s'attendre à ce que l'établissement de liens virtuels revête plus d'importance, mais pour la plupart d'entre nous, il ne s'agit pas d'une pratique quotidienne nouvelle.

**L'intelligence émotionnelle et les compétences de négociation et d'influence concernent principalement les managers d'équipes hybrides.** Ces derniers doivent

#### Quelle est l'importance des compétences suivantes pour le travail d'équipe hybride ?

Les résultats vont de 0 (pas important) à 100 (très important)



L'importance des compétences a été calculée comme la moyenne des notes « pas important » (0), « partiellement important » (50) et « très important » (100).

comprendre les besoins des différentes parties prenantes et communiquer avec elles en conséquence.

Les entreprises ne doivent pas tenir toutes ces soft skills pour acquises. Elles doivent au contraire les considérer comme le point de départ à des formations d'équipe fréquentes et approfondies destinées à développer les compétences de chaque individu. Mais les organisations ont-elles l'intention de poursuivre le travail hybride ?

## Chapitre 6 : Le futur des équipes

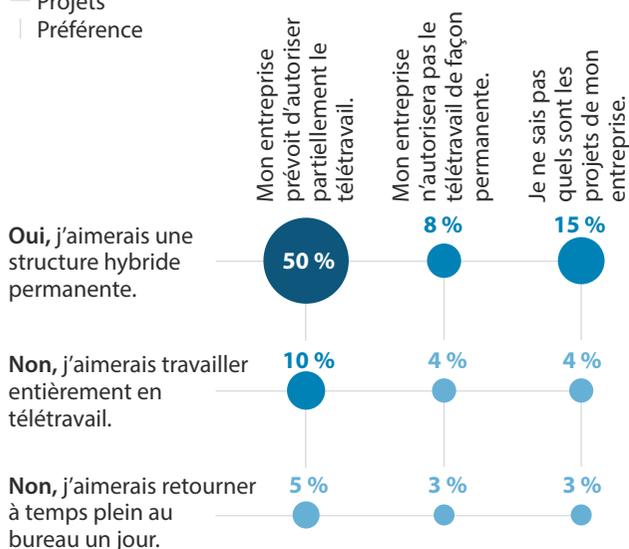
### Projets et exigences

Deux tiers des entreprises ont l'intention de conserver une structure hybride

Dans notre équipe hybride moyenne, sept membres sur dix aimeraient garder cette structure pour le reste de leur carrière. Pour les autres, deux d'entre eux préféreraient une équipe entièrement en télétravail et un seul choisirait de retourner complètement au bureau. Les entreprises

**Souhaiteriez-vous continuer à travailler en mode hybride tout au long de votre carrière et quels sont les projets de votre entreprise ?**

- Projets
- | Préférence

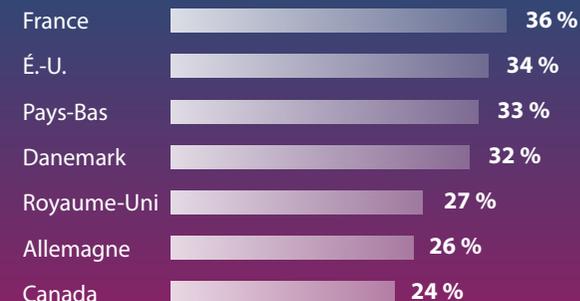


interrogées ont confirmé un suffrage clairement favorable au travail hybride : **au moins 65 % des entreprises ayant mis en place une structure hybride prévoient de la conserver définitivement...** peu importe ce qu'en pense Elon Musk. Seules 14 % des entreprises prévoient un retour complet au bureau à long ou moyen terme.

Les équipes hybrides vont donc s'inscrire dans la durée. Structures de soutien et responsabilisation seront les deux piliers pour qu'elles révèlent leur plein potentiel. En conséquence, les deux dernières questions de notre enquête étaient « Que signifie le travail hybride pour votre carrière et votre développement continu ? » et « Quel domaine les équipes hybrides doivent-elles chercher à améliorer ensemble en priorité ? »

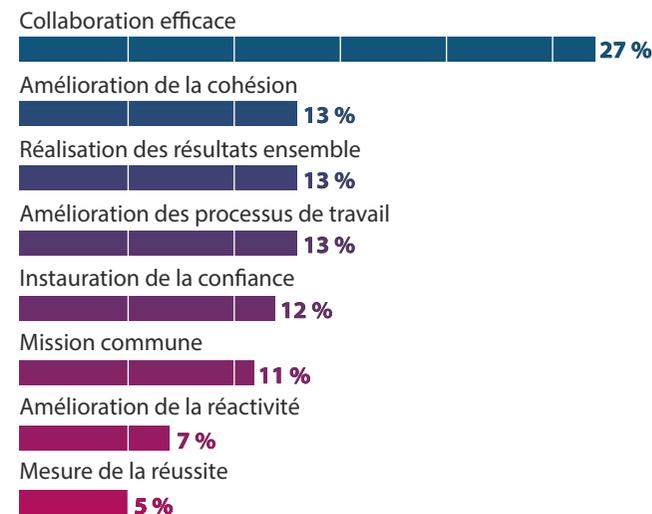
**30 % des répondants et au moins un quart dans chaque pays, sont d'accord avec l'affirmation suivante : « Je suis nettement plus performant(e) depuis que j'ai commencé le travail hybride. » Par ailleurs, maintenir un niveau de collaboration efficace est le principal point à améliorer,** suivi de la réalisation collective des résultats, l'aménagement des processus de travail et le renforcement de la cohésion. Même si la productivité individuelle semble avoir été évaluée positivement à bien des égards, le travail d'équipe semble être à la traîne.

« Je suis nettement plus performant(e) depuis que j'ai commencé le travail hybride. » \*



\*Les répondants qui sont également d'accord avec l'affirmation « Je n'ai pas remarqué d'impact sur ma carrière ni sur mon développement » ont été exclus.

« Quel domaine clé les équipes hybrides doivent-elles chercher à améliorer ensemble en priorité ? »



## Chapitre 6 : Le futur des équipes

### Résumé et conclusion

#### Le futur des équipes est hybride

##### Les équipes hybrides vont s'inscrire dans la durée.

La plupart des collaborateurs travaillant dans un bureau font partie d'une équipe hybride et leurs employeurs ont l'intention de maintenir cette structure. C'est une bonne nouvelle pour les collaborateurs qui apprécient le côté pratique et confortable du travail hybride et vont probablement continuer à travailler de la sorte, à l'avenir. En effet, le bureau demeure clairement un élément vital de l'équation du lieu de travail : la plupart des collaborateurs travaillent à temps partiel ou à temps plein au bureau et préfèrent cette formule à une structure entièrement en distanciel.

Nous en sommes encore aux débuts de ce changement majeur, mais le travail hybride semble fonctionner. Les employés ont le sentiment d'être au moins aussi productifs qu'avant l'hybridation, mais les études montrent un besoin d'évoluer. Toutefois, les employeurs ont peut-être des lacunes en matière de communication, d'engagement et de collaboration (des aspects cruciaux pour réussir et obtenir de la satisfaction sur le long terme).

##### Comment les entreprises peuvent-elles se préparer au futur des équipes ? Six points à retenir :

1. D'après le Forum économique mondial, **la flexibilité du lieu de travail** est un thème crucial pour l'avenir du travail. Le compromis entre interactions d'équipe en présentiel et à distance « semble être la solution optimale » (un avis renforcé par les résultats de l'enquête).
2. Les données montrent qu'il n'existe pas de règle stricte ou figée concernant ce qui convient à chaque équipe. Les organisations doivent **tenir compte des préférences comportementales et professionnelles** de leurs équipes pour adapter les modèles de travail.
3. Les organisations doivent consulter les dirigeants et les employés pour **s'assurer que les politiques de communication sont comprises** et appliquées à tous les niveaux de l'équipe.
4. Les managers d'équipes hybrides peuvent être exposés à des niveaux de stress accrus et passer à côté de ce qui se passe au sein de leur équipe. Les entreprises doivent **fournir à leurs dirigeants les outils et techniques nécessaires pour s'adapter aux exigences spécifiques liées à la gestion d'une équipe hybride.**
5. Les managers doivent **garder à l'esprit l'engagement des employés envers le travail hybride** lorsqu'ils affectent les rôles et conçoivent les programmes d'intégration. Ils doivent aussi tenir compte des opportunités de formation et soutenir les employés à travers des initiatives de développement individuel et de cohésion d'équipe.
6. Les organisations qui se préoccupent de l'avenir de leurs équipes ne peuvent pas ignorer les composants essentiels de la cohésion d'équipe et les principaux moteurs de croissance organisationnelle : **communication, engagement et collaboration.**

Au début de ce rapport, nous avons posé une question. Le travail hybride : compromis idéal ou approximatif ?

La conclusion ? Même si le travail hybride représente une voie d'avenir, il reste pour le moment un compromis approximatif. Les chefs d'entreprise ont encore du pain sur la planche pour combler l'écart entre le télétravail et le travail en présentiel et pour apporter engagement et soutien à leurs équipes.

## Chapitre 7 : Méthodologie

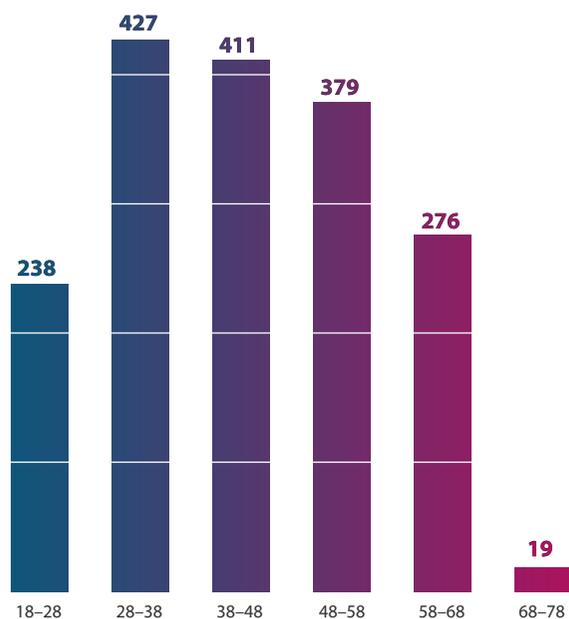
# Conception de l'enquête

Afin de pouvoir dresser un tableau des équipes hybrides d'aujourd'hui, **Insights Learning & Development Ltd** a mené une enquête internationale auprès d'employés de bureau travaillant dans le monde entier. En collaboration avec les experts en étude de marché de **Statista**, nous avons évalué les réponses de **1 750 collaborateurs** faisant actuellement partie d'une équipe hybride (250 basés aux États-Unis, 250 au Royaume-Uni, 250 au Canada, 250 en France, 250 en Allemagne, 250 aux Pays-Bas et 250 au Danemark). Environ la moitié des collaborateurs occupent un poste de direction (n = 851), le reste étant composé d'employés (n = 899).

Les données ont été collectées entre le 8 et le 24 août 2022 au moyen d'une invitation par e-mail et d'un questionnaire en ligne. Les participants sont tous âgés de 18 ans ou plus. Le résultat de la première question (« Combien de personnes travaillent en mode hybride ? ») est basé sur les réponses de 2 975 répondants. Les collaborateurs faisant partie d'une équipe travaillant entièrement à distance ou au bureau ont ensuite été exclus.

### Répartition par tranches d'âge

Résultats sous forme de nombres totaux



Principaux objectifs :

1. Décrire le **passage au travail d'équipe hybride** après la pandémie de la Covid-19 et la manière dont il a été vécu par les collaborateurs.
2. Identifier les **avantages et les inconvénients** associés à ce changement.
3. Quantifier l'étendue des **mesures prises par les entreprises pour surmonter les obstacles**.
4. Souligner les **besoins de développement** à satisfaire pour aider les employés à s'épanouir dans un environnement hybride.



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