

# Les défis du travail hybride et à distance

“En plus des enjeux sociaux et émotionnels, le télétravail peut impliquer une variété de problématiques organisationnelles, en particulier dans les domaines de la communication et de la coordination et la gestion de projets.”



## Introduction

Le projet ReWork a pour but d'améliorer le bien-être des salarié·es en télétravail, en particulier pour les personnes issues de groupes minorisés ou sous-représentés. Dans ce cadre, l'équipe du projet ReWork a commencé par déployer une enquête pour recueillir des données dans quatre pays européens : la France, la Grèce, l'Allemagne, et l'Espagne. Le questionnaire a été complété par des personnes travaillant dans des secteurs d'activités variés et ayant des profils différents.

L'objectif de cette étude est de proposer un **aperçu de la façon dont le télétravail est déployé et vécu dans quatre pays européens**, basé sur plus de 300 réponses traitées.

Les données recueillies révèlent que le travail hybride est désormais une **modalité de travail** commune, avec 85,8% des répondant·es travaillant de façon hybride, le plus souvent deux à trois jours par semaine. Pour autant, seuls 65,5% des répondant·es indiquent que leur organisation dispose d'une politique de télétravail structurée, quand 17,8% n'ont qu'un cadre partiel et 16,5% indiquent n'en avoir aucun. Ce manque de formalisation peut conduire à une **mauvaise communication et des inégalités d'accès aux ressources**.

L'enquête met aussi en lumière des **écarts importants en termes de formation et de montée en compétences**. Seuls 19,9% des répondant·es affirment que leur organisation propose une formation structurée sur le management et la motivation dans des environnements hybrides. 21,2% mentionnent une formation partielle, quand la majorité (59,9%) n'indiquent aucune formation disponible. À long terme, le peu de formations disponibles peut avoir un impact négatif sur la performance et l'engagement des employé·es.

En ce qui concerne les défis perçus, les répondant·es **expriment de fortes inquiétudes en matière d'interactions sociales**. La raréfaction des relations informelles et la détérioration générale des dynamiques sociales suggèrent que **les modes de travail hybrides risquent de fragiliser la cohésion et la collaboration**, particulièrement en termes de communication informelle.

**Concernant le bien-être individuel, les répondant·es ont indiqué des sentiments d'isolement et d'exclusion modérés. Bien qu'elles ne soit pas prédominantes, ces expériences posent questions en termes d'inclusion et de sécurité psychologique.**

Les défis organisationnels sont liés à des attentes et des objectifs moins clairs, et la diminution des opportunités d'échanger et de donner du feedback.

Les enjeux managériaux sont plus visibles. Les répondant·es soulignent que les problématiques persistantes sont moins de reconnaissance, moins d'opportunités de développement, et plus de burnout. La qualité de la relation manager-managé·e est modérément affectée, même si l'équilibre vie pro-vie perso est généralement maintenu.

Ces résultats montrent que la pratique du travail hybride s'est largement démocratisée, mais que son succès ne repose pas seulement sur la flexibilité. Pour garantir l'équité, la motivation et la cohésion, les organisations doivent investir dans des politiques formalisées, des formations sur le management d'équipes dispersées et le management inclusif, la reconnaissance des employé·es et le développement de carrière. Toutes ces dimensions sont primordiales pour promouvoir l'engagement et la performance des équipes dans les environnements de travail hybride et à distance.



# Les défis du télétravail

Une des principaux défis dans le travail hybride et à distance (THD) est celui de la réduction des interactions sociales. Pour mieux comprendre ce sujet dans un contexte européen, revenons en détail sur le sentiment de détérioration des relations sociales dans les environnements de travail hybride.



## Les interactions sociales et la communication

La détérioration des interactions sociales et des dynamiques de communication entre les employé·es en télétravail est un des principaux défis identifiés par les répondant·es : la principale inquiétude concerne la raréfaction des opportunités de construire et maintenir des relations personnelles au travail. Cela incarne le sentiment majoritairement partagé que la pratique du télétravail complique le maintien des interactions informelles du quotidien, qui sont essentielles à la cohésion du collectif de travail.

Les employé·es semblent faire l'expérience non seulement de contacts réduits, mais aussi d'un affaiblissement des efforts de collaboration, en particulier entre les équipes et les services différents.

Ces résultats soulignent la **fragmentation sociale dans les environnements de THD**. Même si les scores ne sont pas situés dans les extrêmes dans tous les domaines, ils sont dans la fourchette haute sur tous les indicateurs et montrent que les liens sociaux et les collaborations informelles sous tension. Il appartient aux organisations de déployer des efforts concrets pour promouvoir le lien social, en particulier en dehors des temps de réunions : pendant des événements informels, dans les moments de team-building...



## Les expériences individuelles

Au-delà des problématiques organisationnelles ou relationnelles, le télétravail peut avoir un impact sur les employé·es à un niveau plus personnel. Cette section explore comment le télétravail, complet ou partiel, peut conduire à un sentiment d'exclusion, d'isolement ou de vulnérabilité. Parmi ces trois dimensions, c'est celle de l'isolement qui apparaît le plus dans les réponses, suivie par le sentiment d'exclusion et la vulnérabilité. Même si les scores ne sont pas dans les extrêmes, ils indiquent qu'un nombre conséquent de répondant·es font l'expérience d'**un certain degré d'inconfort psychologique ou d'isolement dans les environnements hybrides**.

Comparés aux autres défis rencontrés, les scores sont relativement plus faibles et suggèrent que cette problématique est moins répandue, tout en restant importante. Tous·tes les employé·es ne ressentent pas nécessairement le sentiment d'être laissé·e de côté ou peu soutenu·e, mais lorsque c'est le cas, cela peut avoir un impact important sur la santé mentale, l'engagement, et la motivation.



### Les problématiques organisationnelles

En plus des enjeux sociaux et émotionnels, le télétravail peut impliquer une variété de problématiques organisationnelles, en particulier dans les domaines de la communication, la coordination et la gestion de projets.

Le défi le plus saillant semble être celui de la réduction des opportunités pour échanger et donner du feedback, ce qui suggère que le THD limite les échanges informels.

Les réponses à l'enquête soulignent également le sentiment que les objectifs et les priorités sont moins claires, ce qui peut être dû à une communication incohérente ou à un manque de structure dans les contextes hybrides. Ce défi est particulièrement prévalent dans les organisations où les politiques de télétravail sont informelles ou partiellement définies.

Parmi les problématiques les moins évoquées, on compte un mauvais usage du temps, l'augmentation des conflits au travail et une performance amoindrie. Ainsi, pour les répondant·es, le télétravail n'est pas perçu comme une pratique préjudiciable à leur efficacité ou leur productivité. On peut donc supposer que les équipes hybrides sont probablement plus résilientes que ce qu'on aurait pu croire initialement.



### Les enjeux managériaux

Le télétravail est aussi vecteur de défis managériaux qui ont un impact à la fois sur les dynamiques collectives et le développement individuel. Les réponses au questionnaire mettent en lumière une série de problématiques liées à la reconnaissance, la communication avec les managers, le bien-être au travail et le développement de carrière.

La problématique la plus marquée est celle du manque de reconnaissance. Un nombre important d'employé·es ont le sentiment que **leurs contributions sont moins visibles ou valorisées dans les environnements de travail à distance**, ce qui peut être dû à moins d'interactions en face-à-face ou un déséquilibre entre les équipes travaillant sur site ou à distance en termes de visibilité.

En lien avec cette problématique est le sentiment d'avoir **moins d'opportunités de développement** ainsi qu'une plus grande fatigue, voire des expériences de burnout. Ces résultats montrent que pour un nombre considérable d'employé·es, la pratique du télétravail peut limiter l'avancée de carrière et augmenter les risques en termes de santé mentale, en particulier si le soutien managérial est limité ou inconsistant.

# Optimiser le télétravail : les principaux besoins des salarié·es

Les répondant·es ont dû identifier les principales pratiques organisationnelles et les éléments culturels qui permettraient d'optimiser la pratique du THD. Leurs réponses donnent une vision claire de ce qui importe le plus aux salarié·es dans ce contexte d'évolution des pratiques du travail.

Interrogé·es sur plus de 20 dimensions, un consensus émerge : la pratique du télétravail et du travail à distance n'est pas seulement une affaire de flexibilité en termes de lieu de travail. Elle doit être ancrée dans des principes d'équité, d'inclusion, de communication, de confiance et d'apprentissage continu. Pour atteindre ce but, les employé·es estiment que les organisations doivent dépasser les approches logistiques et **agir de façon volontaire et réfléchie pour créer une culture du travail inclusive**. Cela implique de formaliser des politiques en lien avec le télétravail pour garantir l'équité et la transparence en ce qui concerne les attentes et la mobilisation des ressources internes, en plus de former les managers pour qu'ils et elles exercent leur rôle de façon empathique, flexible et inclusive. Les employé·es ont aussi identifié l'enjeu de déployer des **dispositifs de mentorat et des opportunités de networking accessibles peu importe le lieu de travail pour consolider des opportunités de développement de carrière équitables**. De plus, les employeurs doivent communiquer de façon ouverte et basée sur le respect en plus de maintenir des canaux dédiés aux signalements de comportements inappropriés. Pour finir, optimiser la pratique du télétravail implique de prendre en compte les différentes situations des salarié·es, en particulier pour celles et ceux qui rencontrent des freins systémiques. En répondant à ces priorités, les employeurs peuvent transformer la pratique du télétravail en un modèle qui promeut l'équité, l'engagement, le bien-être, et la motivation du collectif de travail.

# Conclusion

Cette enquête a été conduite dans une période où la pratique du travail à distance est passée d'une réponse d'urgence à une pratique normalisée dans nombre d'organisations en Europe. Les données récoltées dans quatre pays et des secteurs différents reflètent une évolution marquée à la fois des pratiques et des attentes en lien avec le THD. Depuis la pandémie de Covid-19, le travail hybride a gagné en maturité, pas seulement en termes de déploiement, mais aussi concernant la façon dont les employé·es perçoivent son potentiel et ses limites.

Interrogé·es sur ce qui optimiserait vraiment la pratique du télétravail, les employé·es partagent une vision commune, qui dépasse la flexibilité pour prioriser l'équité, l'inclusion, la confiance et le management inclusif. Les pratiques organisationnelles les plus plébiscitées incluent **l'égal accès aux informations et aux opportunités de développement, une communication basée sur le respect et un soutien dédié aux groupes marginalisés.**

À la lumière de ces résultats, cette étude ne documente pas seulement une évolution des modes de travail mais souligne aussi une transformation culturelle en cours. Alors qu'elle continue de se démocratiser, la pratique du télétravail offre une opportunité unique de repenser comment les organisations promeuvent la confiance, reconnaissent les compétences et soutiennent le développement de toutes et tous indépendamment du lieu de travail. La réussite de cette démarche ne dépend pas tant de la technologie ou d'une organisation particulière, mais plus sur la capacité des organisations à promouvoir une culture du travail à distance efficiente et basée sur la collaboration.