



# Futur du travail : place au travail hybride !



# Sommaire



## 1 Travail hybride : définition 7

---

## 2 Les nouveaux modes de travail : une composante du travail hybride 8

---

## 3 L'apogée du phigital 9

---

## 4 Les enjeux du travail hybride

---

Le partage et l'accès  
à l'information 10

La communication 10

Le management 11

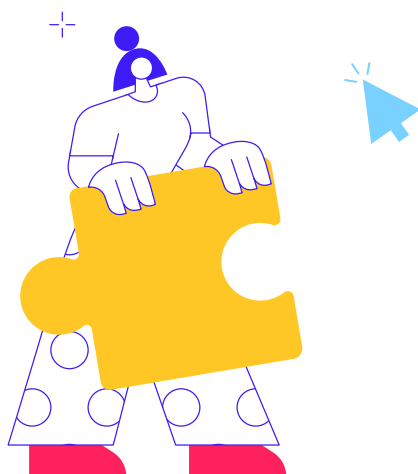
La sécurité  
informatique 11

L'expérience employé 12

La cohésion 13

La place de l'informel 14

La culture d'entreprise 14





# Sommaire

## 5 Les bénéfices du travail hybride

---

Pour l'entreprise	15
• Réduire les coûts	15
• Diminuer l'absentéisme	15
• Améliorer l'expérience collaborateur	16
• Attirer et fidéliser les talents	16
• Booster la productivité	16
Pour le collaborateur	17
• Une flexibilité et une autonomie accrues	17
• Une meilleure concentration	18
• Un gain de temps	18
• Une meilleure QVT	18

## 6 Les risques du travail hybride

---

Les risques physiques	19
Les risques psychologiques	20
• L'isolement social	20
• Le présentéisme	20
• Le surmenage	20
• Un brouillage des frontières entre vie privée et vie professionnelle	21
Un environnement et des outils de travail inadéquats	21



# Sommaire

7

## Les bonnes pratiques du travail hybride

Les bonnes pratiques RH et de communication interne **23**

- Clarifier les conditions de travail **23**
- Promouvoir le droit à la déconnexion **23**
- Repenser l'expérience collaborateur **24**
- Développer la cohésion **24**
- Favoriser l'inclusion **24**
- Réinventer les échanges **25**

Les bonnes pratiques du manager **25**

- Développer ses compétences **25**
- Renforcer la communication **25**
- Miser sur l'informel **26**
- Responsabiliser les équipes **26**
- Manager par les résultats **26**
- Donner l'exemple **26**
- Témoignage : Le management d'équipes hybrides chez Amicio **27**

Les bonnes pratiques de la DSI **28**

- Sécuriser l'environnement de travail **28**
- Accompagner et former les collaborateurs **28**
- Mettre en place les outils adaptés **29**



# Sommaire

## 7 Les bonnes pratiques du travail hybride

---

Les bonnes pratiques du collaborateur	30
• Communiquer régulièrement	30
• Bien organiser son travail	30
• Faire des pauses	30
• Séparer vie professionnelle et vie personnelle	30
• Respecter les règles de sécurité informatique	31

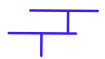
## 8 Les outils du travailleur hybride

---

Les outils de communication	32
Les outils collaboratifs	32
La digital workplace	33



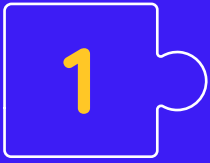
Depuis plusieurs mois, les collaborateurs jonglent de plus en plus entre présentiel et **télétravail**. Pour ceux qui savent en tirer parti, ce **mode de travail hybride** présente de nombreuses opportunités aussi bien pour le salarié que pour son entreprise. Cependant, sa mise en place suppose de repenser le mode de fonctionnement et les processus de l'organisation, aussi bien au niveau RH qu'à l'échelle du management et de la DSI. Alors, par où commencer ? Comment s'y prendre ?



Ce contenu vient répondre en détail à plusieurs questions :  
Quels sont les enjeux et bénéfices du travail hybride ?  
Quelles bonnes pratiques adopter du côté des ressources humaines, du management, de la DSI et des collaborateurs ?  
Quels outils mettre en place pour travailler efficacement en mode hybride ?

**C'est parti pour un tour d'horizon complet !**

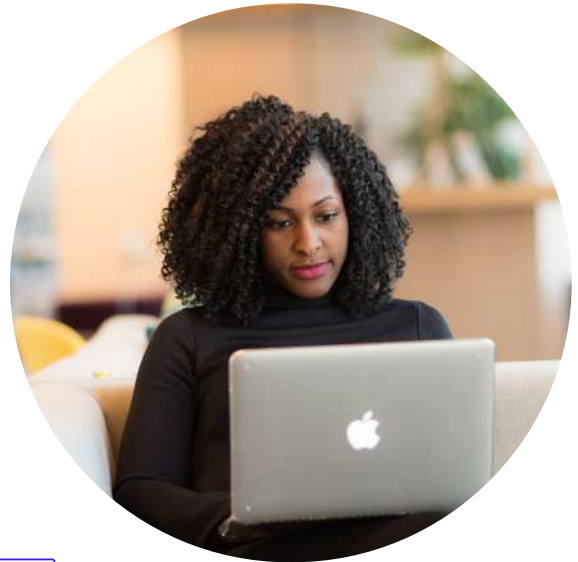




# Travail hybride : définition

## Définition

Le **travail hybride**, qui consiste à **conjuguer travail au bureau et à distance**, s'impose aujourd'hui comme LE mode de travail de l'ère moderne. S'il existe déjà depuis plusieurs années, ce n'est que depuis la mi-2020 (et le premier confinement dû à la pandémie de COVID) qu'il a pris une réelle ampleur. Le travail hybride n'est d'ailleurs pas sans déplaire aux salariés français : en effet 75 % d'entre eux souhaiteraient déjà l'adopter, de manière durable.<sup>1</sup>



## Lire aussi



**Bertrand Duperrin :**  
**vers un mode de travail hybride**

Aujourd'hui, chaque organisation tend mettre en place son propre modèle de travail hybride. Dans certaines entreprises, le travail à distance (de chez soi ou depuis un tiers lieu) se limite à un seul jour par semaine. Dans d'autres, la part de télétravail et de présentiel est plus équilibrée. Parfois, le salarié peut même choisir le rythme qu'il souhaite adopter.

<sup>1</sup> Étude du groupe Adecco de 2020





# Les nouveaux modes de travail : une composante du travail hybride

Le travail hybride peut s'associer à d'autres modes de travail, tels que le **flex office**, le **co-working**, le **nomadisme**, le **smart office** ou la **digital workplace**. L'employé hybride n'a donc pas forcément de bureau en propre, dans les locaux de son entreprise. Son espace et ses horaires de travail sont plus flexibles que celui d'un employé travaillant uniquement sur site, ce qui lui permet de **gagner en productivité**. En effet, d'après une enquête de l'OBERGO de 2018, 86 % des salariés français seraient plus productifs grâce au télétravail.

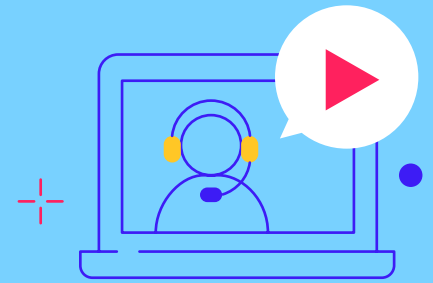
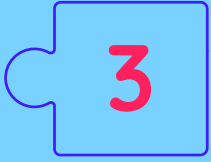
Outre des gains de productivité, les nouveaux modes de travail sont également un bon moyen pour l'entreprise d'améliorer l'expérience collaborateur et d'**attirer et fidéliser davantage de talents**. Selon un sondage Gallup, 54 % des employés de bureau seraient prêts à quitter leur entreprise pour un poste leur offrant des horaires de travail flexibles. Un besoin auquel peuvent répondre plusieurs nouveaux modes de travail.

Lire aussi

[Nouveaux modes de travail : pourquoi et comment les adopter ?](#)







# L'apogée du phygital

Travailler en mode hybride suppose également de **connecter l'espace de travail physique avec l'espace de travail digital** : c'est ce qu'on appelle le travail phygital. Apparu dès les années 2000, le phygital est utilisé dans le retail pour désigner une expérience d'achat sans couture entre le magasin et le site de e-commerce. Aujourd'hui utilisé dans la sphère professionnelle, ce néologisme témoigne de la nécessité de fonctionner avec plus d'agilité.

Dans le monde du travail, "phygital" signifie la possibilité de **travailler de manière identique, que l'on soit physiquement présent ou que l'on soit à distance** (grâce aux technologies numériques). Le phygital est donc un concept qui s'associe parfaitement avec le travail hybride et qui facilite le travail collaboratif entre les équipes, qu'elles soient à distance ou sur site.

Lire aussi



**Marie-Christine Lanne :**  
**« Tous digitaux, donc tous phygitaux ! »**





# Les enjeux du travail hybride

Pour s'ouvrir à un mode de travail hybride, il est nécessaire de prendre en compte plusieurs enjeux :



## Le partage et l'accès à l'information

Faciliter la circulation de l'information est l'un des défis clés des organisations hybrides. En effet, une information mal organisée et/ou difficile d'accès peut occasionner pertes de temps, décisions erronées, et même malentendus entre collègues.

Pour travailler dans de bonnes conditions, le salarié doit pouvoir **partager et accéder à toutes les informations** dont il pourrait avoir besoin, quelle qu'en soit la source. Un enjeu auquel peut répondre un réseau social d'entreprise.

## La communication

Il est souvent plus difficile de communiquer en équipe lorsque celle-ci est en partie, à ou certains moments à distance. En effet, les échanges sont souvent moins spontanés, voire moins fréquents, lorsque l'équipe est dispersée à différents endroits. Qu'elles soient formelles ou informelles, les interactions doivent donc être davantage organisées dans un mode de travail hybride.

En outre, une équipe hybride ne peut s'appuyer uniquement sur une communication orale. Elle doit mettre en place une culture de l'écrit, afin de s'assurer que les informations et les décisions sont partagées par tous les collaborateurs, qu'ils aient assisté ou non à une réunion spécifique.



## Le management

Vous l'aurez compris : manager une équipe hybride est plus compliqué que de manager une équipe que l'on voit tous les jours. En effet, il n'est plus possible d'évaluer le travail de chacun selon le temps passé sur une tâche. C'est pourquoi on assiste à la montée en puissance de la **culture du résultat**, qui met plutôt en avant le travail réalisé et le livrable qui en résulte.

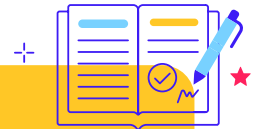
Pour garder ses équipes motivées et engagées, le manager doit **faire des points plus réguliers** avec chacun de ses collaborateurs, en privilégiant les modes de conversations directs (par exemple : le tchat plutôt que l'e-mail, et la visioconférence plutôt que le téléphone) afin de fluidifier la communication. Bien sûr, ces échanges ne doivent pas se limiter à une réunion par semaine. Collaborer à distance suppose de **maintenir une proximité** avec ses équipes, ne serait-ce que pour leur demander comment ils vont, ou vérifier s'ils ont besoin d'aide pour un projet spécifique. Des points nombreux et réguliers, par conséquent.



## La sécurité informatique

Selon une étude du cabinet de conseil Frost & Sullivan, plus de 80 % des collaborateurs admettent utiliser des solutions informatiques sans l'accord de leur DSI. Ce phénomène, aussi appelé **shadow IT**, peut entraîner de graves conséquences pour l'entreprise : d'après Gartner, un tiers des attaques informatiques en 2020 en découlerait.

### Lire aussi



#### **Le Shadow IT : épée de Damoclès pour nos entreprises**

Lorsque les salariés travaillent à distance, ces pratiques de shadow IT ont tendance à s'intensifier, ce qui peut accroître les risques de cybersécurité. Il en revient donc à la DSI de s'assurer que les collaborateurs ont tout ce dont ils ont besoin pour **travailler efficacement et de manière sécurisée**, peu importe où ils se trouvent.



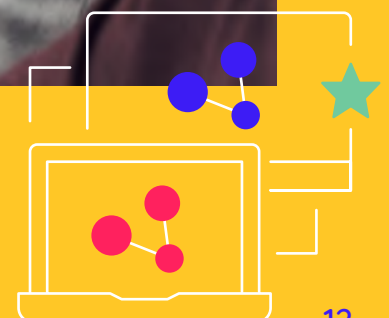
## L'expérience employé

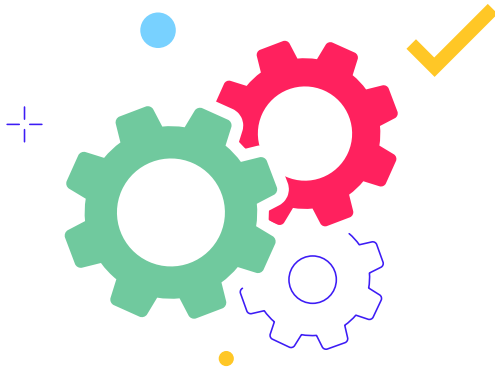
De par sa nature flexible, le travail hybride peut également avoir tendance à **brouiller les frontières entre vie professionnelle et vie privée**. Le risque est que le salarié se sente obligé d'être disponible 24h/24, qu'il se démotive, ou se retrouve isolé.

L'entreprise doit donc accorder une importance particulière à chacune des étapes de l'expérience collaborateur, en particulier **l'intégration et le suivi des employés**. Un dispositif d'accompagnement peut par exemple être mis en place pour les salariés qui en ressentent le besoin, peu importe leur niveau d'ancienneté.

### Lire aussi

[Expérience collaborateur : les chatbots au service des salariés](#)





## La cohésion

Garder le lien avec ses collègues n'est pas toujours évident pour les travailleurs hybrides. D'après une étude Malakoff Humanis réalisée en 2020, 40 % des télétravailleurs constatent une **dégradation de la qualité des liens** avec leurs collègues.

Un salarié qui ne peut pas voir ses collègues tous les jours est donc plus susceptible de se retrouver isolé qu'un collaborateur présent au bureau 100 % du temps.

Selon l'étude Paris Workplace de 2019, **le télétravail multiplie même par deux le sentiment d'isolement**.

Un manque de contacts humains qui peut entraîner une perte de cohésion dans l'équipe, ainsi qu'une baisse de motivation. Pour prévenir ce risque, la communication est bien sûr essentielle, à la fois du côté des collaborateurs et de l'entreprise. Favoriser la **création de liens** entre les salariés est donc un enjeu-clé pour l'entreprise, tout comme le renfort de la proximité entre les managers et leur équipe.



## La place de l'informel

Lorsqu'une entreprise bascule en mode hybride, **les échanges informels peuvent avoir tendance à disparaître.**

Les ressources humaines et le management doivent donc faire leur possible pour recréer ce type d'échanges à distance, par exemple en mettant en place des initiatives de *teambuilding*.

Le présentiel ne doit pas non plus être négligé, car il est essentiel à la création de liens entre les collaborateurs. Le défi reste donc de trouver le bon équilibre entre les activités physiques et virtuelles.

## La culture d'entreprise

Ultime défi dans cette mutation des modes de travail : réussir à concilier culture d'entreprise et travail hybride. Car petit à petit, on risque de voir émerger deux cultures d'entreprise différentes : la culture du bureau, et la culture virtuelle.

Pour éviter ces dérives, l'entreprise doit mettre fin au fonctionnement en silos, et favoriser les interactions entre les collaborateurs. De manière organisée. Par exemple, elle peut réunir l'ensemble des collaborateurs sur une plateforme collaborative, afin de faciliter les échanges entre les employés travaillant au bureau et à distance.

### Lire aussi

**5 bonnes pratiques pour entretenir votre culture d'entreprise à distance**





# Les bénéfices du travail hybride

Malgré les nombreux défis cités plus haut, le travail hybride comporte de nombreux avantages pour l'entreprise et le collaborateur.

## Pour l'entreprise

### Réduire les coûts

Un des principaux bénéfices de l'adoption d'un mode de travail hybride est lié à la **réduction des coûts immobiliers**. En effet, laisser les employés travailler à distance une partie du temps permet de réduire les coûts liés aux espaces de travail, en réduisant l'occupation ou en partageant ces espaces (par conséquent moins occupés) avec d'autres entreprises.

Par ailleurs, mettre en place un mode de travail qui convient mieux à vos employés permet de **réduire le turnover et donc les coûts liés au recrutement** et à l'intégration des collaborateurs. Un coût qui se situerait entre 15 et 25 % du salaire brut annuel d'une nouvelle recrue.<sup>2</sup>

### Diminuer l'absentéisme

En France, le coût de l'absentéisme s'élèverait à environ 4000 euros par an par salarié<sup>2</sup>, soit près de 108 milliards d'euros à l'échelle du pays<sup>3</sup>. Un phénomène qui concernerait moins les travailleurs hybrides. Selon le baromètre de BVA pour Réhalto - WPO de 2020, les salariés pouvant faire du télétravail occasionnellement seraient 4 fois moins absents que ceux qui n'en ont pas la possibilité. Favoriser un mode de travail plus flexible peut donc être une solution efficace pour **réduire l'absentéisme**.

Au-delà de l'absentéisme, le travail hybride peut également diminuer le présentéisme, c'est-à-dire le fait pour un salarié d'être "trop" présent au travail, même lorsque son état de santé ne devrait pas le permettre. Un phénomène qui concernerait la moitié des actifs français et représenterait un coût annuel de 14 milliards d'euros.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Etude Glassdoor de 2020

<sup>3</sup> Etude Sciforma de 2010

<sup>4</sup> Livre blanc sur la Qualité de vie au travail de Gymlib (2018)



# 5

## Les bénéfices du travail hybride



### Améliorer l'expérience collaborateur

Le travail hybride permet également d'améliorer l'expérience collaborateur. En effet, les salariés sont aujourd'hui de plus en plus **phygitaux**, c'est-à-dire qu'ils travaillent depuis différents lieux (bureau, maison, tiers-lieu), sur différents appareils (PC, smartphone, tablette), et utilisent parfois cette souplesse pour gérer les contraintes de leur vie personnelle, sans impacter leur vie professionnelle.

#### Lire aussi



**Le travail phigital, nouvel enjeu de l'expérience collaborateur**

En laissant les collaborateurs travailler en mobilité, vous répondez à ce besoin grandissant de **flexibilité**, et contribuez donc au bien-être de vos employés.

### Attirer et fidéliser les talents

D'après une enquête Bpifrance Le Lab, 83 % des PME-ETI rencontrent des difficultés pour recruter des talents et 42 % ont du mal à fidéliser leurs salariés. S'ouvrir à un mode de travail innovant vous permet de **pallier ces problématiques de recrutement** et de **limiter le turnover**, en attirant davantage le talents.

Selon un sondage Gallup, 54 % des employés de bureau seraient prêts à quitter leur entreprise pour un poste leur offrant des horaires de travail flexibles. En laissant vos

employés télétravailler de temps en temps, vous améliorez ainsi sensiblement votre **attractivité** en tant qu'entreprise, ce qui va faciliter le recrutement et la rétention des talents.

### Booster la productivité

Enfin, l'entreprise va pouvoir réaliser des gains de productivité. C'est même prouvé : le travail à distance rend les collaborateurs plus productifs. Une étude menée par l'entreprise Ctrip auprès de 1 000 employés montre ainsi que le télétravail augmente la productivité individuelle de 13 %. Un chiffre qui s'explique par la réduction du temps de transport, mais aussi par une concentration accrue liée à une diminution des interruptions pendant la journée.

De même, côté outils, la digital workplace améliore l'efficacité au travail puisqu'elle rassemble toutes les applications métiers en un seul et même endroit, et évite ainsi aux collaborateurs de jongler entre différents outils.

#### Lire aussi



**Pourquoi la Digital Workplace améliore-t-elle la productivité de vos collaborateurs ?**







## Les bénéfices du travail hybride

### Pour le collaborateur



#### Une flexibilité et une autonomie accrues



En France, pour 62 % des employés de bureau, le principal avantage du télétravail réside dans la possibilité de **pouvoir mieux organiser son temps**.<sup>2</sup> Une flexibilité accrue qui permet aux collaborateurs de travailler à leur rythme et de gérer plus facilement leurs contraintes personnelles.

#### Lire aussi



[Outils collaboratifs et télétravail : Philippe Pinault sur RMC](#)

Le travail hybride tend également à responsabiliser les collaborateurs, et à leur **donner davantage d'autonomie**, un avantage cité par 88 % des salariés [dans cette étude de Malakoff Humanis](#). Selon [une étude américaine sur la QVT](#), l'autonomie est d'ailleurs une composante essentielle du bien-être au travail.

<sup>2</sup> Étude Glassdoor de 2020



### Une meilleure concentration

Au bureau, le salarié est facilement distrait : certains collègues peuvent lui poser des questions pendant qu'il travaille, d'autres peuvent venir discuter à côté de lui et l'empêcher de se concentrer, ou lui proposer d'aller prendre un énième café... En moyenne, **un cadre serait interrompu toutes les 12 minutes** dans son travail.<sup>3</sup> Or, selon une étude de Gloria Mark, un collaborateur prendrait environ 23 minutes pour se reconcentrer sur son travail après avoir été interrompu dans sa tâche.

Dans ces conditions, il n'est donc pas toujours évident d'être efficace.

À l'inverse, **le travailleur hybride a davantage de choix quant à son espace de travail**, et peut choisir de s'installer dans un espace dans lequel il pourra plus facilement se concentrer.

### Un gain de temps

Par ailleurs, travailler à domicile ou dans des tiers-lieu tels que sa maison de campagne ou un espace de co-working permet de **réduire** – voire supprimer – les trajets **domicile-travail**, supérieurs à une heure par jour en moyenne.<sup>5</sup> Un gain de temps qui permet aux salariés d'être moins stressés et plus efficaces dans leur travail.



### Une meilleure QVT

D'après une étude de Owl Labs, **les salariés qui travaillent à distance sont en moyenne 22 % plus heureux** que leurs collègues qui passent leur temps au bureau. En outre, ces derniers disent avoir un meilleur équilibre vie privée vie professionnelle, être plus concentrés et moins stressés. Le travail hybride est donc un bon moyen d'améliorer la **qualité de vie au travail (QVT)** de vos collaborateurs.

### Lire aussi

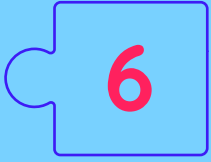
+



**Évolution des modes de travail :  
quelle place pour la QVT ?**

<sup>3</sup> Étude Sciforma de 2010

<sup>5</sup> Étude BVA pour Salesforce "Les salariés et la mobilité"



# Les risques du travail hybride

Le travail hybride comporte aussi plusieurs risques. Des risques qui peuvent avoir de graves conséquences sur la santé des collaborateurs, et qu'il ne faut donc pas négliger.

## Les risques physiques

Selon une étude Malakoff Humanis de mai 2020, 27 % des salariés français déclarent que le passage soudain en télétravail (du fait du confinement de mars 2020) a eu un impact négatif sur leur santé physique :

- 45 % d'entre eux affirment que leur **posture de travail s'est dégradée**
- 25 % constatent une dégradation de leurs pratiques alimentaires
- 33 % évoquent un sommeil dégradé

Un rapport Eurofound de 2017 exposait déjà cela, en établissant que 42 % des salariés travaillant à distance auraient des **problèmes de sommeil**, contre seulement 29 % pour les salariés travaillant dans un bureau.

Le télétravail peut également augmenter la **sédentarité**. Pour le Dr Guy Mouyen, Médecin du travail chez Orange, il s'agirait même du "principal risque". En effet, les salariés hybrides passent une grande partie de leur temps chez eux. Résultat : s'ils ne font pas l'effort de sortir régulièrement et de

faire du sport, ils bougent en moyenne moins que les collaborateurs qui font la navette tous les jours pour aller au bureau. Avec un accroissement du risque de **prise de poids**, voire d'**obésité**.

Par ailleurs, le travailleur hybride fait souvent **moins de pauses** (et souvent moins longues) que ses collègues restés sur site, et travaille en moyenne plus longtemps, ce qui peut entraîner une **fatigue visuelle**. Au bout du compte, selon une étude Airtasker de 2020, les employés en télétravail travailleraient 1,4 jour de plus par mois que ceux travaillant en présentiel.

« Le problème en télétravail, c'est que les salariés ne se déconnectent pas assez du virtuel. Certains ne respectent pas forcément les pauses, et lorsqu'ils font une pause, ils vont souvent regarder leur téléphone portable ou leur tablette », explique le Dr Mihaela Izvoranu, Médecin du travail au Ciamt (Centre Inter-entreprises et Artisanal de santé au travail).



## Les risques psychologiques

### L'isolement social

L'**isolement social** est l'un des plus grands risques auxquels sont confrontés les travailleurs hybrides. En effet, selon une [rapport Buffer de 2019](#), 19 % des employés travaillant à distance rapportent qu'il s'agit de leur problème numéro un.

Cet isolement n'est d'ailleurs pas toujours lié au manque d'interactions avec les collègues, mais plutôt au **sentiment d'exclusion** que peuvent ressentir les collaborateurs. Selon une étude Igloo de 2020, presque 60 % des télétravailleurs disent ne pas disposer de certaines informations car elles ont été communiquées en personne. De plus, 55 % rapportent être exclus des réunions car ils ne sont pas physiquement présents.

Si l'entreprise ne fait pas cet **effort d'inclusion**, l'adoption d'un mode de travail hybride peut donc avoir un impact négatif sur la cohésion et la motivation des collaborateurs.

### Le présentéisme

D'après un sondage de l'Anact, 48 % des salariés ont eu l'impression de travailler plus que d'habitude pendant le confinement. Un phénomène de **présentéisme** confirmé par cette [enquête de l'Obergo](#), selon laquelle 57 % des salariés travailleraient davantage lorsqu'ils sont en télétravail.

Des horaires à rallonge s'expliquant notamment par la diminution de leur temps de transport, qui tend à se transformer en temps de travail, mais aussi par une **multiplication des réunions à distance**.

### Le surmenage

Les employés très mobiles ont également des **niveaux de stress beaucoup plus élevés** que la moyenne, rapporte [ce rapport Eurofound](#). Ainsi, 41 % d'entre eux se déclarent "très stressés", contre seulement 25 % pour ceux qui ne travaillent pas à distance. En outre, selon une étude Eurofund citée précédemment 42 % des télétravailleurs (à domicile ou en mobilité) déclarent se réveiller plusieurs fois par nuit (contre 29 % pour ceux qui ne font pas de télétravail).

Le confinement a même intensifié ce phénomène. Selon le [baromètre Empreinte Humaine Opinion Way de 2020](#), 47 % des salariés français en télétravail étaient en détresse psychologique pendant le premier confinement lié au Covid-19.

Un constat confirmé par Brigitte Vaudolon, psychologue et coach en bien-être au travail, pour qui la crise sanitaire a augmenté l'anxiété des collaborateurs. « *Pendant le confinement, tous les psychologues que j'encadrais ont constaté une hausse des appels sur les lignes d'écoute. Beaucoup de personnes disaient être stressées, avoir du mal à dormir et à se déconnecter de leur travail.* »

### Lire aussi

[Parole d'expert] **Brigitte Vaudolon** :  
[les risques psychosociaux liés au télétravail](#)

À terme, cet épuisement émotionnel peut entraîner un **surmenage**, voire un vrai **burn out** chez le collaborateur. Il est donc essentiel, pour l'entreprise, de mettre en place des initiatives visant à [favoriser le bien-être](#) des travailleurs hybrides.

### Un brouillage des frontières entre vie privée et vie professionnelle

Les outils de communication et de collaboration sont de plus en plus utilisés pour faciliter le travail d'équipe à distance. Cependant, certains collaborateurs peuvent parfois en faire un usage trop important, et qui n'est pas toujours adapté. En effet, 51 % des télétravailleurs disent être submergés de messages non liés au travail envoyés sur des applications comme Slack ou Teams.<sup>1</sup> Pour éviter cette hyperconnexion, l'entreprise doit donc définir des règles d'utilisation de ces outils, afin qu'ils n'empiètent pas sur la vie personnelle des salariés.



### Un environnement et des outils de travail inadéquats

**Tous les salariés ne sont pas égaux face au travail hybride.** Alors que certains travaillent au calme, dans une grande maison, d'autres doivent travailler dans un espace étroit et parfois bruyant. Ainsi, pendant le confinement de mars à mai 2020, plus d'un salarié sur trois aurait travaillé dans un **environnement de travail inadapté**.<sup>2</sup>

« Beaucoup de salariés en télétravail n'ont **pas le bon matériel et les bonnes conditions** pour travailler. Certains travaillent sur un canapé ou un fauteuil non adapté, même parfois sans aucune table. Du coup, ils se positionnent mal devant l'écran, ce qui augmente les risques de troubles musculo-squelettiques, notamment les tendinites et les douleurs au niveau des cervicales et des lombaires », souligne le Dr Mihaela Izvoranu.

<sup>1</sup> Etude Igloo "State Of the Digital Workplace" 2020

<sup>2</sup> Sondage Anact "Télétravail contraint en période de confinement" de mai 2020

### Lire aussi



**[Parole d'expert] Sandrina Correia (DRH EVA Group) : comment la fonction RH s'est-elle adaptée au confinement ?**



Outre l'environnement de travail, les outils mis à disposition ne sont souvent pas adéquats. Utilisé par de nombreuses entreprises, l'intranet est par exemple utilisé par de moins en moins de salariés. Selon l'étude Igloo 2020, ce **manque d'intérêt pour l'intranet** est dû à plusieurs facteurs :

- 47 % des employés rapportent que la plupart de leurs collègues ne l'utilisent pas
- 39 % disent rencontrer des bugs de manière fréquente
- 38 % estiment que l'intranet est difficile à utiliser
- 34 % pensent que leur intranet est obsolète

Ainsi, presque **80 % des employés souhaiteraient réorganiser complètement leur intranet** pour inclure des solutions qui répondent mieux à leurs besoins métier. Un chiffre qui explique certainement pourquoi 62 % des collaborateurs utilisent toujours les e-mails pour communiquer et partager des documents.

Lire aussi

[Comment appréhender les risques du travail hybride ?](#)





# Les bonnes pratiques du travail hybride

Selon une étude du groupe Adecco, presque 80 % des dirigeants dans le monde estiment que leur entreprise va désormais s'organiser selon un modèle de travail hybride. Pour faire face à ce changement, les ressources humaines, la communication interne, le management, la DSI et les salariés eux-mêmes vont devoir changer leurs habitudes de travail. Voici plusieurs bonnes pratiques à adopter :

## Les bonnes pratiques RH et de communication interne

### Clarifier les conditions de travail

Bien que vous ne soyez pas dans l'obligation de le faire, il est conseillé de **formaliser par écrit** le mode de travail hybride que vous souhaitez mettre en place, par exemple en élaborant une charte de télétravail. Vous éviterez ainsi les incompréhensions ou abus de la part des collaborateurs. Ce document vous permettra de **clarifier les informations suivantes** :

- le rythme de travail au bureau et à distance autorisé
- les personnes qui peuvent bénéficier du travail hybride
- les lieux où il est possible de travailler (domicile, espace de co-working, maison secondaire, etc.)

- les horaires de disponibilité et de déconnexion
- les équipements et outils à disposition

### Promouvoir le droit à la déconnexion

Selon une étude de l'Ifop, plus d'un tiers des salariés travaillent et/ou répondent à leurs e-mails professionnels hors de leur temps de travail. Une **hyperconnexion** peut s'amplifier lorsque le collaborateur travaille à distance. Il est donc important de rappeler aux salariés hybrides qu'il bénéficie, eux aussi, du **droit à la déconnexion**. Ce qui signifie qu'ils n'ont pas l'obligation d'être connectés en permanence.

### Lire aussi

**[Ebook] Droit à la déconnexion : guide de survie en télétravail**



## Repenser l'expérience collaborateur

Mettre en place un nouveau mode de travail nécessite également de repenser le parcours collaborateur : du recrutement à la fidélisation, en passant par l'intégration.

- Dès le recrutement, **soyez clairs sur les conditions de travail**, et mettez en avant le fait que vous recherchez une personne qui puisse travailler à la fois à distance et au bureau.
- Afin d'intégrer votre nouvelle recrue, assignez-lui un **mentor** et faites en sorte qu'elle puisse rencontrer tous les membres de l'équipe, physiquement ou en visioconférence.
- Une fois le salarié intégré, restez à l'écoute de ses besoins et encouragez-le à vous donner du **feedback**, par exemple via des sondages.

## Lire aussi



**Comment réussir l'intégration  
de vos nouvelles recrues  
à distance ?**



## Développer la cohésion

Lorsque l'on change de modèle organisationnel, la culture d'entreprise peut rapidement se métamorphoser. Pour continuer à **fédérer les salariés** et générer de l'engagement à distance, la communication interne doit partager régulièrement divers contenus : des actualités de l'entreprise, des nouveautés produits ou bien une success story d'un collaborateur. De plus, il vous faut **organiser des temps forts** (physiques et virtuels), où toutes les équipes pourront discuter d'autre chose que du travail.



## Favoriser l'inclusion

Il revient aussi à l'entreprise de **maintenir un environnement de travail inclusif**, dans lequel les équipes n'ont pas le sentiment de "manquer" quelque chose parce qu'elles ne sont pas au bureau. Pour favoriser cette inclusion, il est important de réfléchir à la façon dont les traditions et modes d'échanges actuels peuvent être adaptés au travail hybride. Par exemple, si les collaborateurs se retrouvaient auparavant pour aller boire un verre tous les jeudis, vous pouvez organiser un événement informel équivalent en visioconférence.





## Réinventer les échanges

Cette période de transition est d'ailleurs l'opportunité de **mettre en place de nouveaux modes d'interactions**. Sur votre réseau social interne, des groupes dédiés peuvent alors être créés pour discuter des prochaines sorties prévues, ou même pour échanger sur différents centres d'intérêts (nourriture, culture, sport, etc.). Vous pouvez d'ailleurs encourager les salariés à suggérer d'autres activités.

## Les bonnes pratiques du manager

### Développer ses compétences

D'après l'étude d'Adecco, 75 % des salariés estiment que le soft skill le plus important du manager hybride est sa capacité à **faire confiance à son équipe**. Viennent ensuite l'agilité dans l'organisation du travail, la communication à distance et la capacité à **créer une cohésion d'équipe**. Par ailleurs, pour 63 % des salariés, le manager doit également faire preuve d'empathie. Tels sont donc les savoir-être qu'il doit acquérir.

### Renforcer la communication

À distance, il est nécessaire de **communiquer davantage** et d'**être plus explicite** qu'en présentiel. Prévoyez donc des points réguliers individuels et collectifs pour suivre l'avancement des projets et donner du feedback sur le travail de chacun. Si possible, prenez le temps de saluer les membres de votre équipe tous les jours sur votre réseau social interne, et de prendre régulièrement de leurs nouvelles. Cela vous permettra de **maintenir le lien** à distance, et de favoriser un environnement de travail positif.

Par ailleurs, essayez de vous rendre plus disponible pour vos équipes, afin qu'elles puissent vous demander de l'aide lorsqu'elles en ont besoin.

Il ne faut pas non plus oublier l'importance de la **communication physique**. Selon les travaux d'Albert Mehrabian, 93 % de la communication est non-verbale, et passe par le langage corporel, les expressions du visage et l'intonation de la voix. Le manager doit donc privilégier autant les interactions physiques que les échanges virtuels, qui sont souvent plus riches et source de créativité.



## Miser sur l'informel

Pour favoriser la cohésion d'équipe, le manager peut **recréer des interactions informelles** en utilisant un outil de visioconférence. Une bonne pratique consiste par exemple à organiser des pauses café ou des apéros virtuels avec les membres de son équipe, ou avec d'autres services. Si vous aimez sortir des sentiers battus, incitez vos managers à proposer des challenges ludiques : un concours de la meilleure photo de la semaine, un blind test, un jeu d'énigmes, etc. Ces **activités de teambuilding** permettront de renforcer les liens entre les membres de l'équipe.

## Responsabiliser les équipes

Par ailleurs, le manager va devoir **adopter un management moins hiérarchique**. En effet, si le style de management directif fonctionne bien en présentiel, ce n'est pas forcément le cas à distance. Selon le cabinet de conseil McKinsey, les petites équipes fonctionnent mieux avec un **style de management responsabilisant**, car il les pousse à donner le meilleur d'eux-mêmes. C'est d'ailleurs ce qu'a mis en place Netflix : une culture de la liberté et de la responsabilité, où les salariés sont encouragés à prendre des décisions de manière autonome.

## Manager par les résultats

Lorsque l'on manage des équipes à distance, il n'est pas possible d'avoir une réelle visibilité sur le temps que passent les salariés à travailler. Dans ce contexte, plus question de manager de manière "visuelle" : il est nécessaire de **fonctionner dans une culture**

**du résultat**. Les collaborateurs doivent donc être évalués en fonction de la qualité du travail produit, et non selon le nombre d'heures passées au bureau.

Cette méthode présente plusieurs bénéfices : réduire les interruptions au travail, réengager le collaborateur et lui redonner confiance, mais aussi faire gagner du temps au manager, qui passe alors moins de temps à surveiller ce que tout le monde fait.

## Donner l'exemple

Pensez aussi qu'**un bon manager est un manager qui donne l'exemple**. Ainsi, s'il fait lui-même du télétravail quelques jours par semaine, il indique aux collaborateurs qu'ils n'ont pas besoin d'être au bureau tous les jours pour être productifs. De même, si vous souhaitez promouvoir le droit à la déconnexion, tâchez de ne pas solliciter les collaborateurs en dehors de leur temps de travail.

## Webinaire

Pour plus de bonnes pratiques managériales, nous vous invitons à regarder le replay de notre webinaire "[Management d'équipes hybride, mode d'emploi](#)".





# Témoignage

## Le management d'équipes hybrides chez Amicio

Chez Amicio, groupe international expert de la relation client, les managers pilotent et suivent le travail des équipes en utilisant la plateforme collaborative Talkspirit. Déployé en seulement trois semaines auprès de 500 collaborateurs, l'outil permet de faciliter la transmission d'informations entre les différents sites du groupe, de faciliter l'animation des équipes au quotidien (à distance comme en présentiel) et d'assurer un coaching du manager envers ses équipes.

Lorsque les collaborateurs ont une question, ils peuvent directement la poser sur le tchat pour obtenir une réponse, que leur manager soit physiquement présent ou non. Pour Adeline Larrieu, Responsable opérationnelle, « c'est souvent beaucoup plus efficace et rapide qu'un échange par e-mail ». La plateforme facilite également les échanges

entre managers : la visioconférence, notamment, leur permet de partager des informations et prendre des décisions collégiales.

En plus d'être un outil de collaboration, Talkspirit est indispensable pour maintenir la cohésion entre les équipes à distance. Depuis son adoption, Adeline Larrieu observe « une multiplication des échanges par tchat entre les conseillers et les managers : plusieurs groupes se sont créés pour maintenir la motivation et le lien entre les équipes de jour et les équipes de nuit. [...] La plateforme Talkspirit a permis de conserver une dynamique et de renforcer la proximité au sein des équipes, aussi bien en présentiel qu'à distance. »

### Lire aussi

[Centraliser les échanges au sein d'un groupe international : le témoignage de Amicio](#)



## Les bonnes pratiques de la DSI

### Sécuriser l'environnement de travail

Pour garantir la sécurité des données, la DSI doit privilégier autant que possible l'utilisation d'**équipements mis à disposition par l'entreprise**, qui auront été sécurisés au préalable. Si malgré tout, votre entreprise souhaite maintenir une politique BYOD ("bring your own device"), il ne faut pas oublier de donner des directives de sécurité claires aux collaborateurs sur ce qu'ils doivent faire pour minimiser les risques de cybersécurité.

La DSI peut également mettre en place un **réseau privé virtuel (VPN)**, qui permettra de protéger la confidentialité des données de l'entreprise, même lorsque les employés travaillent à distance. Par ailleurs, une boîte mail ou un groupe de conversation dédié (sur votre réseau social interne, par exemple) pourra être créé(e) pour **remonter les éventuels problèmes de sécurité**.

Travailler en mode hybride suppose également de **centraliser toutes vos données sur un cloud privé**, qui permettra aux collaborateurs d'accéder à leurs documents n'importe quand et n'importe où. Cependant, l'entreprise devra s'assurer que les données soient **hébergées en Europe**, et non aux États-Unis, pour qu'elles ne puissent pas être transmises aux autorités américaines (conformément au Cloud Act).

### Accompagner et former les collaborateurs

Selon une étude du CESIN de 2019, 80 % des entreprises ont constaté au moins une cyber-attaque l'année dernière. Parmi elles, le **phishing** reste l'une des principales menaces.

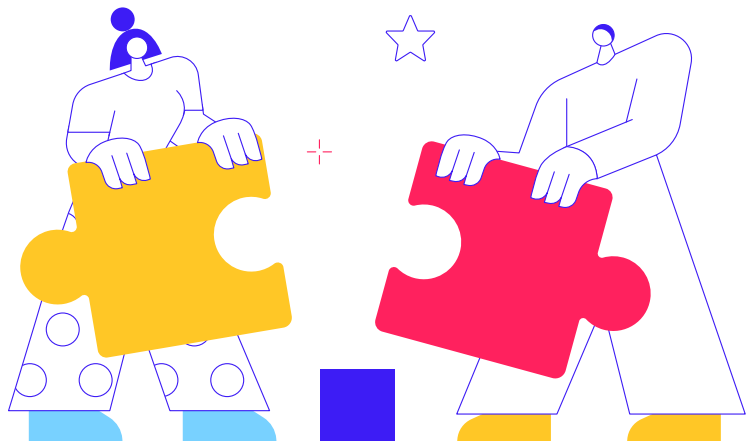
Les collaborateurs ne sont pas toujours au courant de ces dangers de cybersécurité. Il est donc essentiel de **les sensibiliser à ce sujet**, et de leur apprendre à reconnaître les e-mails frauduleux. Par exemple, l'entreprise peut donner aux employés une **checklist de bonnes pratiques** à mettre en place : utiliser un gestionnaire de mot de passe, activer l'authentification à deux facteurs, mettre régulièrement à jour les applications, utiliser uniquement son ordinateur professionnel pour travailler...



### Lire aussi

**Comment concilier Digital Workplace et cybersécurité ?**

Afin de **minimiser le shadow IT**, la DSI doit fournir aux salariés une liste des applications autorisées, mais aussi rester à l'écoute de leurs besoins et leur faire savoir qu'elle reste ouverte à la mise en place de nouveaux outils.





### Mettre en place les outils adaptés

Si les outils actuels ne semblent pas correspondre aux besoins des collaborateurs, la DSI peut **encourager les employés à partager les applications qu'ils utilisent**. Elle peut ensuite vérifier si ces outils sont suffisamment sécurisés pour l'organisation et, dans le cas inverse, suggérer des alternatives qui sont plus adaptées.

Basculer dans un mode de travail hybride nécessite d'utiliser des outils qui s'adaptent aux nouveaux usages des collaborateurs, et leur permettent de communiquer et collaborer à distance. Pour bénéficier de toutes ces fonctionnalités, de nombreuses entreprises font le choix de la digital workplace : un bureau virtuel sécurisé qui rassemble au même endroit toutes les applications utilisées par les salariés.

### Lire aussi

[Quelles sont les meilleures solutions de Digital Workplace ?](#)



## Les bonnes pratiques du collaborateur

### Communiquer régulièrement

Ne pas venir au bureau tous les jours ne signifie pas qu'il faut rester dans son coin. Au contraire, il est essentiel pour le salarié de **communiquer régulièrement**, à la fois avec son manager pour partager l'avancée des différents projets en cours, mais aussi avec d'autres collègues pour rester au courant des activités de l'entreprise, et avoir des discussions plus informelles. Cette communication régulière permettra également au collaborateur de se sentir moins isolé.

### Bien organiser son travail

Avoir des horaires flexibles nécessite de **faire preuve d'organisation**. Bien que la tentation soit forte, encouragez les salariés à ne pas mélanger leurs tâches personnelles avec leurs tâches professionnelles. Cela leur permettra d'avoir les idées claires, et de se concentrer uniquement sur une seule chose à la fois.

Dès le début de la journée, le salarié peut commencer par faire l'inventaire de ce qu'il souhaite faire. Pour ne rien oublier, conseillez-lui de noter tous ses rendez-vous dans son agenda, et de se réserver des créneaux spécifiques pour réaliser certaines tâches, comme relancer une personne qui n'a pas répondu à votre email, ou bien rédiger un compte-rendu de réunion. Enfin, le collaborateur peut utiliser sa fin de journée pour planifier ses tâches du lendemain.

### Faire des pauses

Travailler de manière hybride ne signifie pas travailler "en mode machine". Tout comme au bureau, rappelez aux employés de **faire des pauses tout au long de la journée** pour se détendre et limiter la fatigue liée aux écrans.

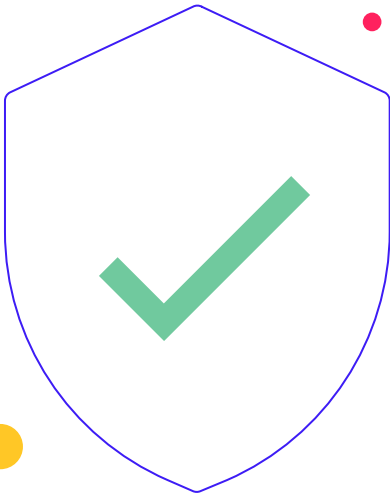
L'INRS recommande de faire au moins 5 minutes de pause toutes les heures si l'on travaille de manière intensive, ou 15 minutes de pause toutes les 2 heures en temps normal.

### Séparer vie professionnelle et vie personnelle

**La frontière entre vie professionnelle et vie personnelle peut rapidement être brouillée** lorsque l'on travaille à distance. En effet, pour compenser pour son "absence", le salarié hybride peut se sentir obligé de travailler à tous moments de la journée, de son réveil à son coucher. Ce qui peut nuire à sa santé et **l'empêcher de déconnecter** complètement. Plusieurs bonnes pratiques permettent de prévenir ce problème :

- Aménager un espace dédié au travail, et uniquement au travail.
- Délimiter les horaires pendant lesquelles on souhaite travailler, et ne plus toucher à son ordinateur une fois ces horaires dépassés.
- Désactiver les notifications de ses appareils de travail (téléphone, ordinateur...) le soir et le weekend.



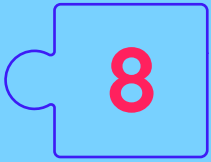


## Respecter les règles de sécurité informatique

Souvent, les collaborateurs se demandent s'ils n'auraient pas intérêt à télécharger une application non approuvée par la DSI, mais qui leur permettrait de gagner du temps dans leur travail. Si cette pratique leur semble a priori sans danger, c'est en réalité tout le contraire ! Fuite et perte de données, virus, piratage...les risques sont plus nombreux qu'ils le croient.

Il est donc crucial de **respecter les règles de sécurité informatiques**, et d'appliquer toutes les bonnes pratiques qui sont suggérées par l'entreprise pour éviter les cyberattaques. Si les salariés ont réellement besoin d'un nouvel outil pour travailler, incitez-les à s'adresser à la DSI avant de télécharger quoi que ce soit. Elle pourra alors leur suggérer des alternatives plus sécurisées.





# Les outils du travailleur hybride

- Afin d'exploiter pleinement tous les avantages du travail hybride, il est primordial de mettre à disposition des collaborateurs des outils qui facilitent le travail à distance et en mobilité. Voici les principaux :

## Les outils de communication

Les outils qui facilitent la communication ont trois utilités principales : **mieux faire circuler des informations en interne**, faciliter les échanges et renforcer la cohésion d'équipe. Sur des plateformes telles que [Talkspirit](#), [Lumapps](#), [Workplace](#) ou [Mattermost](#), la vie interne de l'entreprise est plus dynamique, les réussites des uns et des autres sont mieux valorisées et les échanges sont plus participatifs. Chacun peut s'exprimer auprès de la communauté de l'entreprise.

Plus besoin d'envoyer un nombre interminable d'e-mails pour échanger puisque les salariés peuvent tchatter en direct ou discuter en visioconférence. La **communication interne** est également plus efficace. Il suffit à l'entreprise de poster des publications collectives ou de partager une vidéo en direct pour informer les collaborateurs des dernières actualités.

## Les outils collaboratifs

Les logiciels collaboratifs comme Talkspirit, Jamespot, Teams ou Slack vont permettre de **faciliter le travail des équipes**, qu'elles se trouvent au bureau, sur le terrain ou à leur domicile. Par exemple, le manager peut créer des checklists pour assigner des tâches à chacun des membres de son équipe, et suivre l'avancée des différents projets. Finies les informations dispersées : vos fichiers sont désormais centralisés dans un seul et même endroit. Et vous avez la possibilité de les modifier à plusieurs en temps réel ! De quoi simplifier la collaboration à distance.

Lire aussi



**Comparatif des meilleurs  
outils collaboratifs**





## La digital workplace

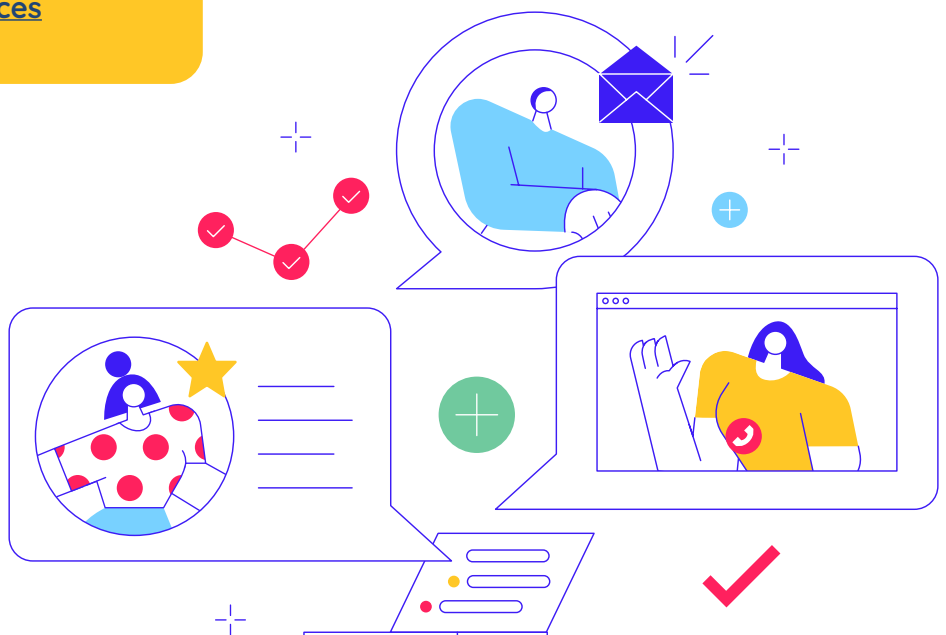
Depuis quelques années, un nouvel outil se démarque par sa dimension phygitale et “tout-en-un” : la digital workplace. Véritable bureau dématérialisé, cet espace de travail numérique permet aux collaborateurs d'**accéder à leurs documents et applications métiers** partout, à tout moment, et sur le support de leur choix.

Ce bureau virtuel regroupe toutes les **fonctionnalités de collaboration et de communication** dont vous avez besoin : messagerie instantanée, visioconférence, suivi des tâches, partage d'informations, etc. Plus besoin de jongler d'un outil à l'autre en permanence, puisque vos logiciels sont reliés directement à la plateforme (de manière native ou par intégration). La digital workplace est donc la réponse idéale aux enjeux de l'entreprise

**Vous connaissez désormais sur le bout des doigts les enjeux, bénéfices et bonnes pratiques du travail hybride. Comme nous l'avons vu, ce mode de travail nécessite d'utiliser des outils qui sont adaptés aux nouveaux usages des collaborateurs, et qui leur permet de travailler où et quand ils le souhaitent, en suivant le concept ATAWAD (anytime, anywhere, any device).**

### Lire aussi

**Comparatif des meilleures digital workplaces**

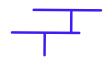


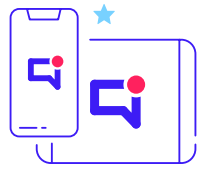


# Ils ont choisi talkspirit pour booster leur transformation



Administrations publiques, PME ou grands groupes de tous secteurs d'activité : ils ont choisi Talkspirit pour accompagner l'évolution de leurs modes de travail.





# Découvrez Talkspirit **en bref**

Talkspirit est un logiciel qui **facilite le partage d'informations** et de documents entre collaborateurs, simplifie la communication interne, fluidifie le travail à plusieurs, et permet de mettre en place des pratiques collaboratives plus adaptées aux nouveaux modes de travail.

Notre plateforme rassemble les meilleures fonctionnalités sociales et collaboratives pour les entreprises : tchat, visioconférence, espace de stockage partagé, suite bureautique, groupes, fil d'actualités, annuaire interne...



Découvrir Talkspirit en vidéo (durée : 2 minutes)



**100% Made in France**

Talkspirit est entièrement conçu, développé, hébergé et sécurisé en France. Conformité avec le RGPD



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



## Chiffres clés



+500 clients



+150.000 utilisateurs



4,9/5 : évaluation moyenne sur Capterra



Talkspirit a été désigné logiciel leader de la catégorie Télétravail et Messagerie d'équipe par le site GetApp (groupe Gartner) en 2020



## Consulter nos témoignages clients

- Agence Bergamote : Agence de communication, 20 collaborateurs
- Squad : Conseil en cybersécurité, 500 collaborateurs
- CPAM du Bas-Rhin : Assurance maladie, 985 collaborateurs





Vous souhaitez en savoir plus sur notre solution ?

**Notre équipe est  
à votre disposition !**

[Essai gratuit](#)

[Planifier une démo](#)

