

APPRIVOISER LE TRAVAIL HYBRIDE

RAPPORT 2025





« Les pics de mardi/jeudi ne sont pas une fatalité »

2
||

Les pratiques et stratégies workplace évoluent mais d'énormes progrès restent à portée de main, tant pour les employeurs que pour les employés et leurs écosystèmes.

Pourquoi lire ce rapport ?

- **Informations basées sur des données** - découvrez l'expérience de leaders issus de tous les secteurs d'activité.
- **Stratégies concrètes** - améliorez l'efficacité et l'engagement dès aujourd'hui.
- **Validation du marché** - allez au-delà des perspectives internes.
- **Perspectives d'avenir** - votre lieu de travail au-delà de 2025.

Cette version 2025 se veut un **guide** encore plus **pratique** pour **faire du travail hybride un avantage stratégique**.

Xavier Orts, CEO du groupe AREMIS

Retrouvez-moi sur 

SOMMAIRE

RAPPORT 2025 SUR LE TRAVAIL
HYBRIDE

Working from anywhere
Hybrid spaces
Tools need
Trust
Company vision
Comfort Flexibility
Rules
Communication
Desk sharing

SOURCES DE
DONNÉES

1

Contexte et méthodologie : qui a répondu, à quoi, pourquoi c'est important

PRINCIPALES
CONCLUSIONS

2

Liste complète des questions que nous avons et ce qui a changé en 2025

ANALYSE

3

Conclusions détaillées de notre étude

ÉTAPES SUIVANTES

4

Étapes suivantes et, plus important encore, recommandations concrètes pour vous

À PROPOS D'AREMIS

5

Qui nous sommes et pourquoi vous pouvez compter sur notre expertise



Sources de données

Contexte et
méthodologie

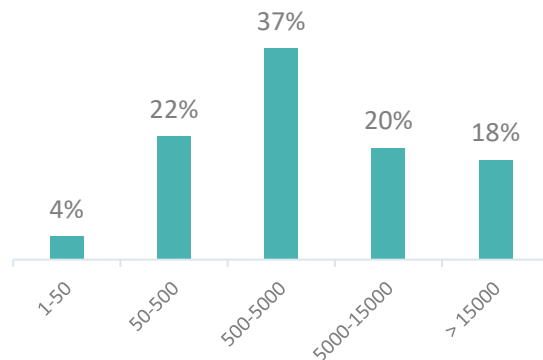
Qui a participé à cette étude

5

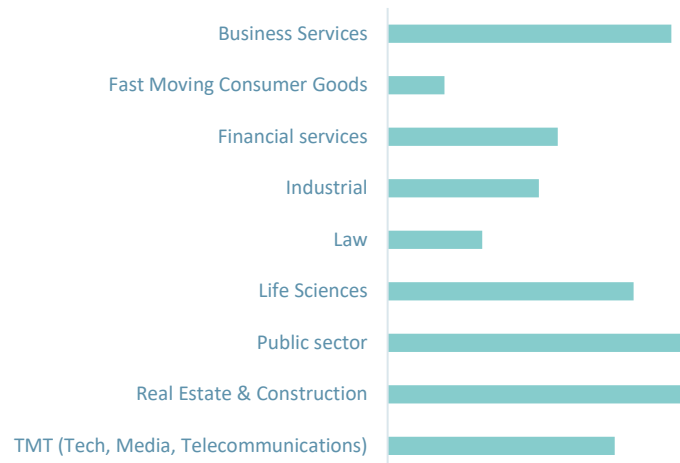
Personnes interrogées

- ✓ Cette enquête a été réalisée par **97 entreprises** de la **région EMEA**, représentant **plus d'un million** d'employés de bureau.
- ✓ La taille médiane des entreprises de notre panel est de **2 700** collaborateurs.
- ✓ Par rapport à **2024**, cet échantillon couvre un plus grand nombre de secteurs et des entreprises de plus grande taille, ce qui permet de mieux comprendre l'évolution du travail hybride.

Distribution par
TAILLE DE
L'ENTREPRISE :



Distribution par
SECTEUR :





« Nous devons anticiper la venue
des employés au bureau »

Pourquoi c'est important

Principales conclusions

Les questions que nous avons
et les principales réponses
que nous avons obtenues



Le paysage du travail hybride

- Pourquoi le travail hybride reste-t-il un défi même s'il est devenu la nouvelle normalité ?
- Quels sont les principaux enseignements tirés par les entreprises ?

Prise de décision et ajustements des politiques

- Pourquoi la flexibilité totale n'est-elle plus la norme ?
- Comment les entreprises décident-elles quand les employés doivent venir au bureau ?
- L'excès de flexibilité a-t-il été une erreur ?

Technologie et optimisation du lieu de travail

- Quels sont les outils essentiels pour gérer efficacement le travail hybride ?
- Comment les entreprises peuvent-elles, grâce aux données, prendre de meilleures décisions concernant l'utilisation des bureaux ?
- Comment les organisations mesurent-elles l'occupation des bureaux et la présence des employés ?

L'avenir du travail et les réorientations stratégiques

- Quelles tendances définiront le travail hybride en 2025 et au-delà ?
- Comment les grandes organisations réinventent-elles le travail hybride pour une réussite à long terme ?
- Le travail hybride est-il appelé à durer, ou les entreprises reviendront-elles à des modèles de travail sur site ?
- Quels sont les risques et opportunités liés à l'évolution du lieu de travail hybride ?



01 LE VIRAGE HYBRIDE : CONTRÔLE OU FLEXIBILITÉ ?

💡 Le grand défi maintenant ? Ramener les gens au bureau. De plus en plus d'entreprises sont confrontées à ce problème. 📊 La flexibilité s'estompe. Les RH interviennent. Les politiques de travail hybride sont en cours de révision. 🇫🇷 Davantage de suivi, moins de suppositions.

📌 On a l'impression de passer de la confiance au contrôle, n'est-ce pas ? En réalité, notre rapport suggère un tableau plus complexe. 🚀

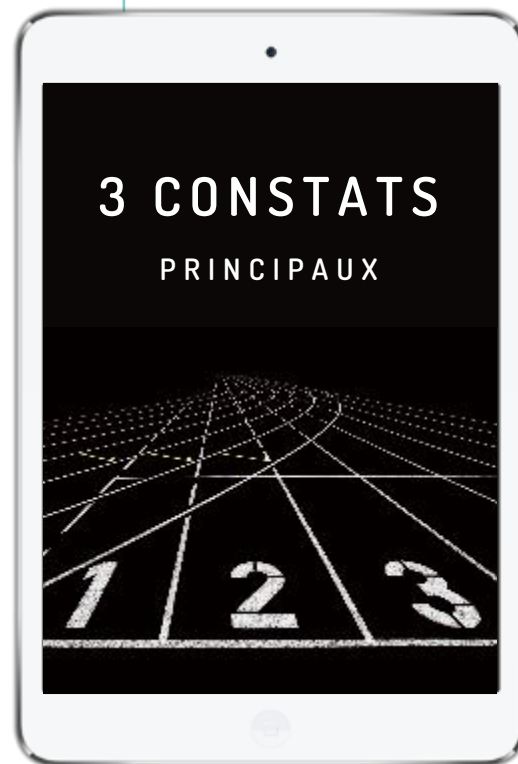
02 BIENVENUE À L'ÈRE DU « SERRAGE DE VIS » ?

🔒 Règles plus strictes – Davantage de jours de bureau obligatoires, davantage de suivi des présences. ⚡ On peut craindre que la frustration augmente et que certains reconsidèrent leur travail. ⚖️ C'est une question d'équilibre, bien sûr, mais c'est surtout une question de leadership.

03 LA RECHERCHE DE « L'ÉQUILIBRE DURABLE »

🏢 Le lieu de travail doit être plus qu'un simple bureau : il doit être source de sens, de collaboration et d'engagement. 🇫🇷 Il est temps pour les entreprises d'aller au-delà des mandats rigides ?

🔄 Flexibilité structurée : l'idéal est un point intermédiaire.



RÉSOUDRE LE PARADOXE DU TÉLÉTRAVAIL



Des règles plus strictes
sont nécessaires pour
garantir la liberté des
employés.

TROUVER LE BON ÉQUILIBRE

- Définir une **politique** de travail hybride **claire** et **structurée**.
- Assurer l'autonomie des employés sans sacrifier la dynamique d'équipe.
- Utiliser des informations basées sur les données pour mesurer l'expérience des employés, évaluer l'**occupation** des bureaux et affiner **les politiques** en matière de télétravail et **la conception** de l'espace de travail.
- Mettre en œuvre des outils et des processus efficaces pour faciliter la conformité sans **rigidité** excessive.

EXEMPLES



- Jours **fixes** et **flottants** : Par exemple un ou deux jours fixes pour tout le monde + flexibilité sur les autres jours.
- **Disponibilité minimale** durant la journée.
- Présence obligatoire à certains **moments clés** : réunions stratégiques, ateliers, accueil, etc.
- **Déclaration** de présence intégrée dans Teams.
- Outil spécialisé ([demandez à nos experts](#)) pour permettre d'organiser les présences sans trop de contraintes et d'encourager la planification.



“Le changement est
répétition”

Découvrez l'expérience d'AXA Belgique —

Cette vidéo est le résultat d'une conversation ouverte entre AREMIS et AXA Belgium dans le cadre d'une participation conjointe à un événement pour ADP HR et est uniquement destinée à refléter un intérêt commun pour la dynamique du travail hybride.



Analyse

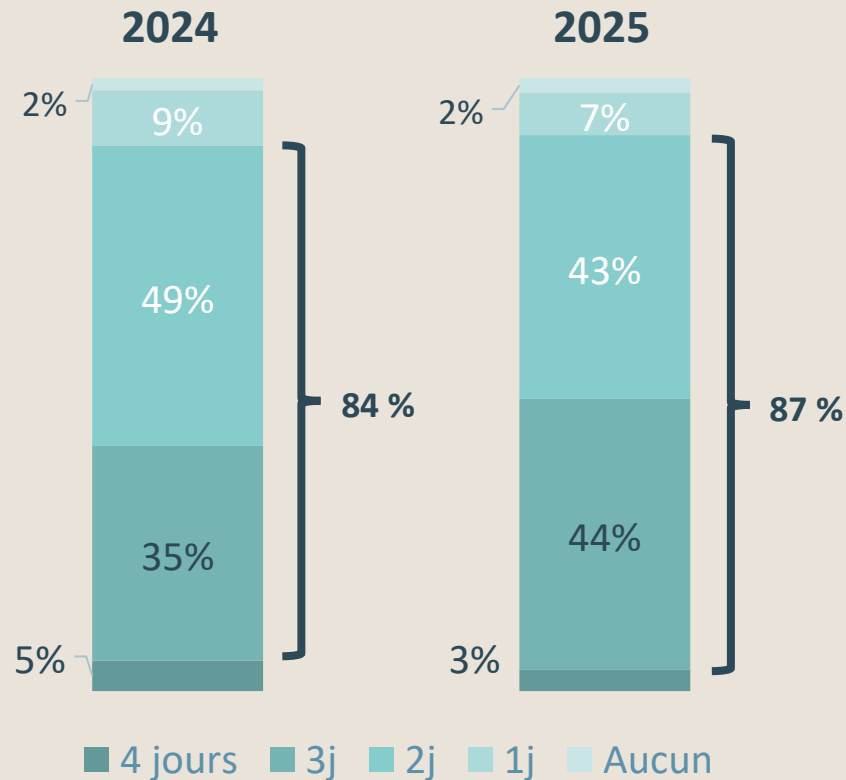
Conclusions détaillées
de notre étude

Fréquence du télétravail

Jours/semaine de télétravail

- 🔍 **91 %** des entreprises ont convenu d'un ensemble de **politiques de télétravail** avec possibilités de travail à domicile
- 🔍 Dans **87 %** des cas, il s'agit de **2 ou 3 jours** de télétravail par semaine
- 🔍 Le nombre moyen de **jours de télétravail autorisés** est désormais de **2,4 par semaine** (contre 2,3 l'année dernière). Cette évolution suggère un **ajustement progressif**, plutôt qu'un changement radical de politique

13



Qui décide des jours de bureau

Team Agreements*

2024



Employé

Responsable

Politique de
l'entreprise

2025



Tendance clé :

environ 50 % des employés choisissent encore leurs **jours de bureau**, mais les **accords d'équipe** sont de plus en plus fréquents, ce qui permet de passer d'une **autonomie** individuelle à une collaboration **structurée**.

Un **accord d'équipe est un document formel commun qui définit clairement les attentes concernant **le moment** et la **manière** dont les équipes travaillent ensemble. Il garantit la coordination en ce qui concerne les **jours de bureau**, la **collaboration**, les **outils** et la prise de décision.*

Comment les entreprises tirent parti de la technologie pour le travail hybride

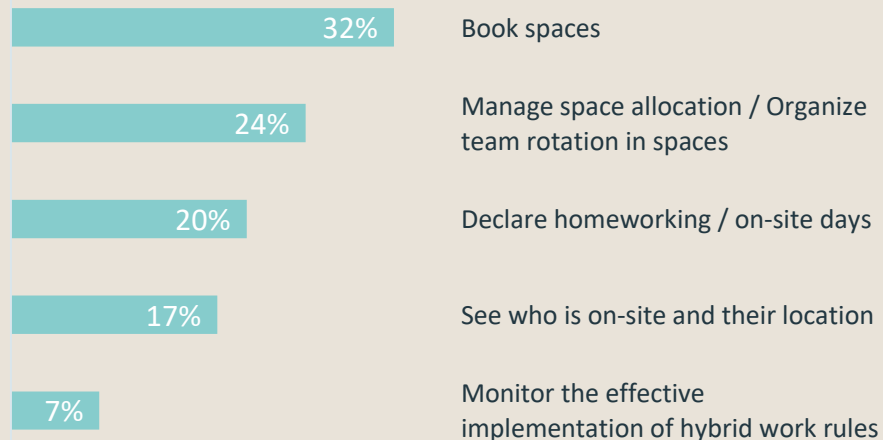
Technologies de mesure

Les technologies de mesure facilitent la gestion du travail hybride

🔍 Il ne s'agit pas seulement d'assurer le suivi des présences : les technologies aident à **structurer les politiques en matière de travail hybride** et à améliorer la flexibilité.

🔍 Les entreprises **utilisent la technologie à la fois pour la conformité et l'optimisation du lieu de travail**, et pas seulement pour le contrôle.

15



36 % des entreprises s'appuient sur la technologie pour favoriser le travail hybride

Comment les entreprises mesurent l'occupation

Comprendre les présences sur site

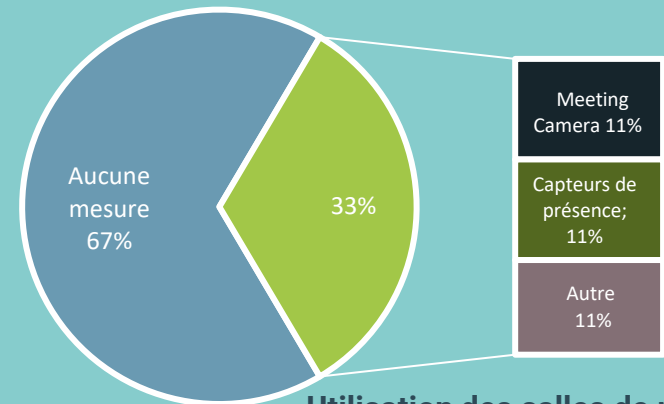
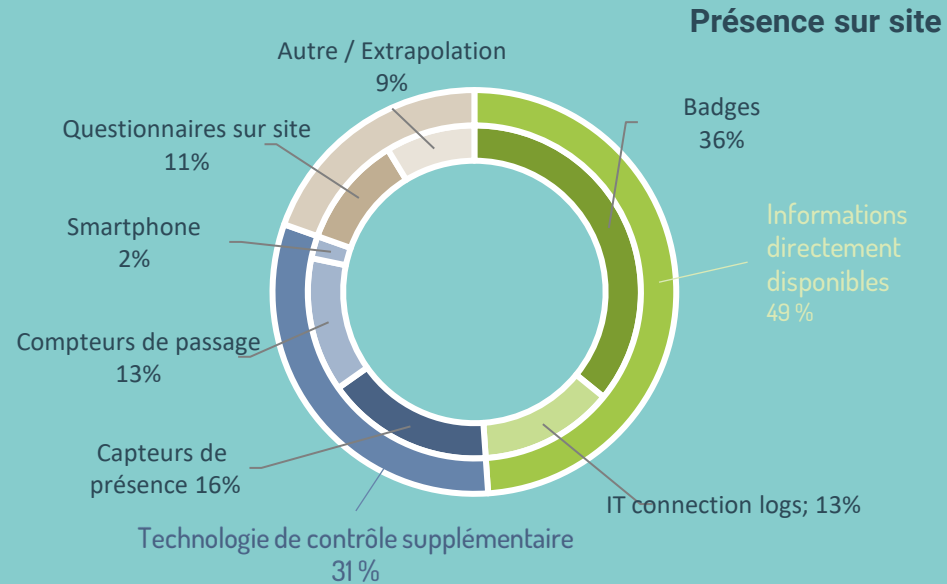
Principales tendances :

60 % des entreprises mesurent désormais les présences sur site

→ Il y a un an, elles n'étaient que **43 %**

1/3 des entreprises mesurent désormais l'utilisation de leurs salles de réunion

→ L'année dernière, elles n'étaient que **15 %**



« Le résultat est que nous sommes enfin capables de **prendre des décisions...** »

Kris De Bisschop, DPG —



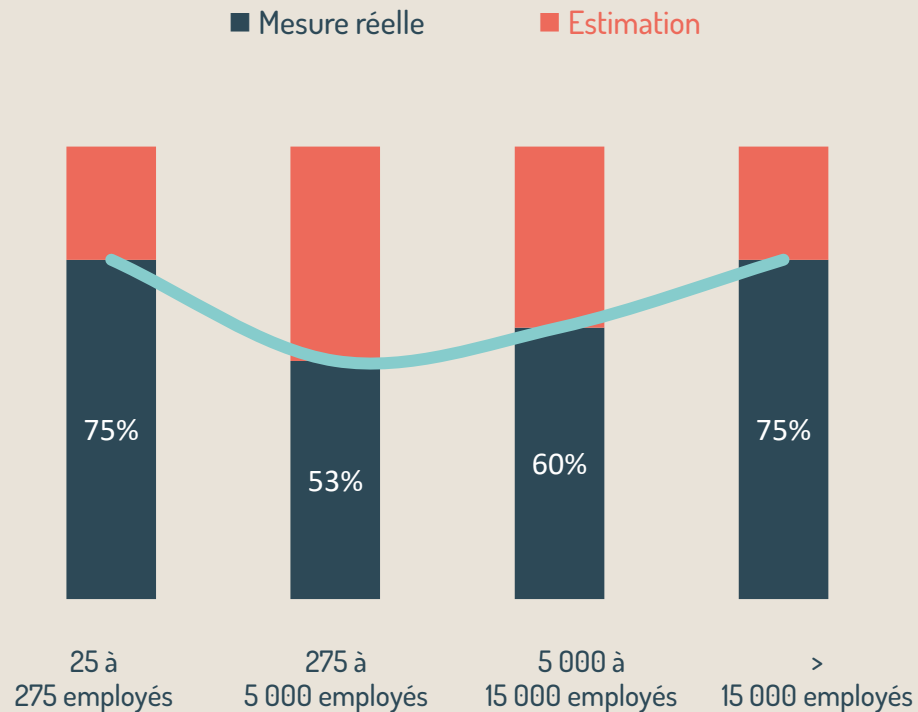
La taille compte

Présence sur site

🔍 Les **grandes** entreprises **investissent** dans la technologie, les **petites** entreprises s'appuient sur l'**intuition** et le **comptage manuel**.

🔍 Les entreprises de **taille moyenne ont du mal** à justifier des outils de contrôle coûteux, ce qui entraîne des lacunes dans l'efficacité du lieu de travail.

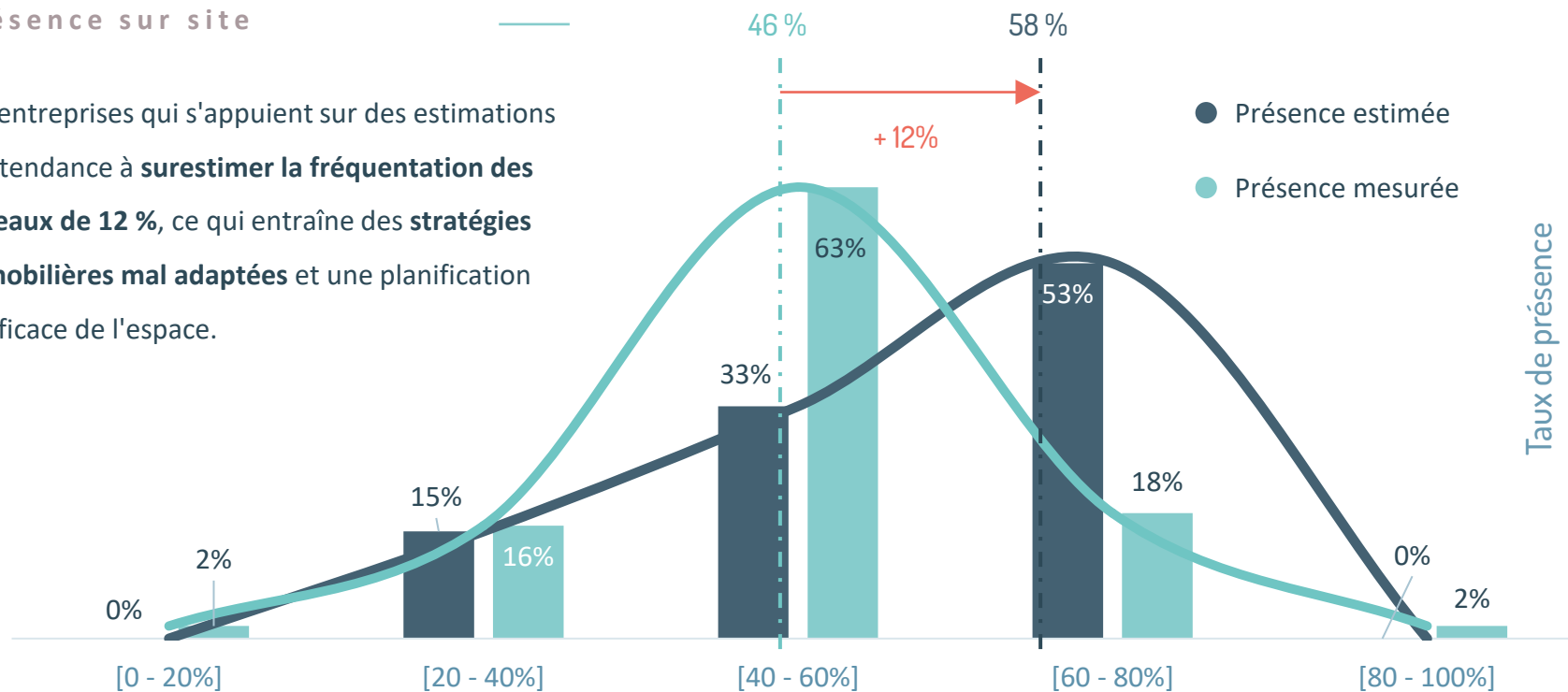
🔍 **La taille dicte la stratégie** : les grandes entreprises optimisent, les petites s'adaptent. Les grandes entreprises affinent leurs politiques hybrides à l'aide de données, tandis que les plus petites s'adaptent de manière organique.



L'approximation a un coût

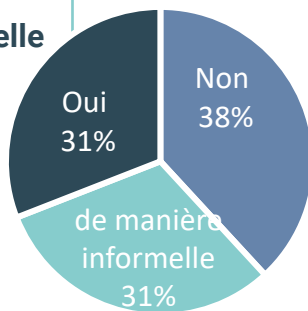
Présence sur site

Les entreprises qui s'appuient sur des estimations ont tendance à **suresimer la fréquentation des bureaux de 12 %**, ce qui entraîne des **stratégies immobilières mal adaptées** et une planification inefficace de l'espace.



Répartition de l'évaluation de la présence au bureau par les organisations

Affectation formelle
du bureau ?



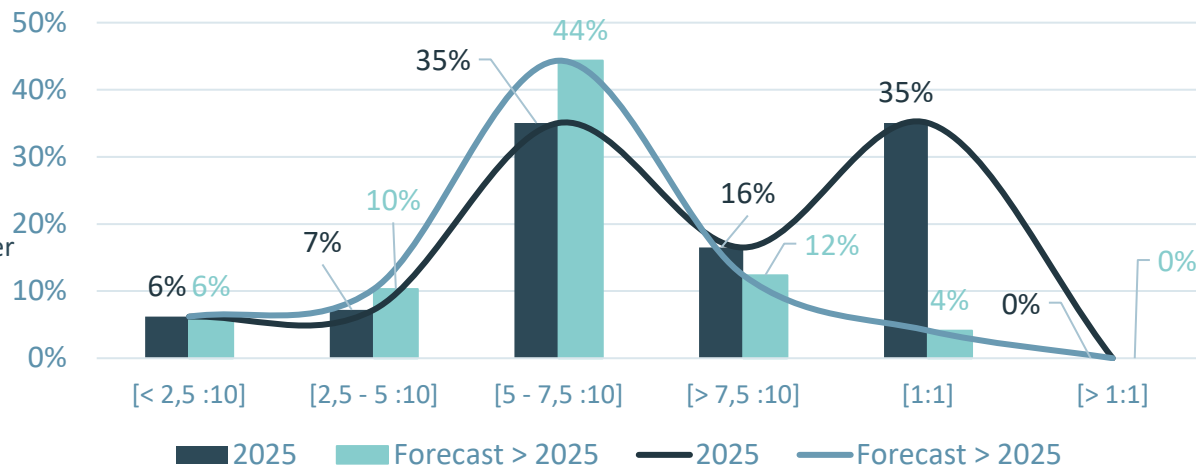
Peuvent-ils choisir leur bureau ?

20



Politique de partage de bureau

- Ratio de partage MOYEN
7,5 bureaux : 10 employés
- OBJECTIF
6,3:10
- Seuls 4 % prévoient encore de conserver des bureaux individuels (ratio 1:1), ce qui montre une nette tendance à l'optimisation de l'espace



Les employés pensent-ils que cela évolue dans la bonne direction ?

Expérience utilisateur



L'expérience utilisateur est désormais mesurée par **46 %** des entreprises, contre 32 % d'entre elles l'année dernière



Dans 91 % des cas, les entreprises mesurent l'expérience utilisateur au moins **une fois par an**, contre 70 % seulement l'année dernière

Leesman
index; 9%

21



Autres
études
externes;
11%



Études
internes;
80%

Étapes suivantes

Étapes suivantes et, plus
important encore,
recommandations concrètes
pour vous



Les défis à venir

23



2024 contre 2025



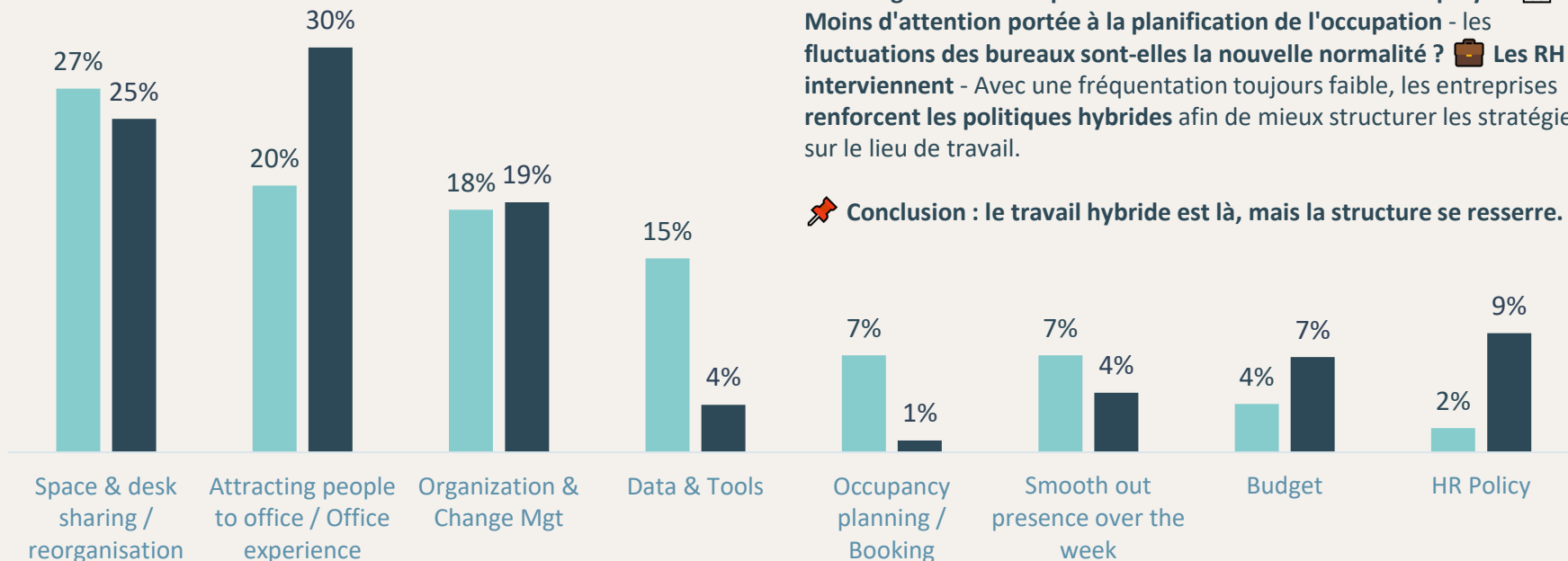
De l'optimisation de l'espace à la fréquentation



Des bureaux aux personnes - Les entreprises passent de l'aménagement de l'espace à l'incitation au retour des employés. 
Moins d'attention portée à la planification de l'occupation - les fluctuations des bureaux sont-elles la nouvelle normalité ?  **Les RH interviennent** - Avec une fréquentation toujours faible, les entreprises renforcent les politiques hybrides afin de mieux structurer les stratégies sur le lieu de travail.



Conclusion : le travail hybride est là, mais la structure se resserre. 



L'impact réel

24



RÉDUCTION DES COÛTS,
par exemple 500 employés

Initialement

- **1,1** poste de travail / employé
- Coût annuel d'un poste de travail : 6 700 €
- Coût annuel $1,1 \times 6\,700 \text{ €/ETP} \times 500 \text{ ETP} = \mathbf{3\,685\,000 \text{ €}}$

Cadre hybride équilibré

- **0,6** poste de travail / employé
- Coût annuel d'un poste de travail : 6 700 €
- Coût annuel $0,6 \times 6\,700 \text{ €/ETP} \times 500 \text{ ETP} = \mathbf{2\,010\,000 \text{ €}}$



- 1 675 000 € (45 %)

L'impact réel

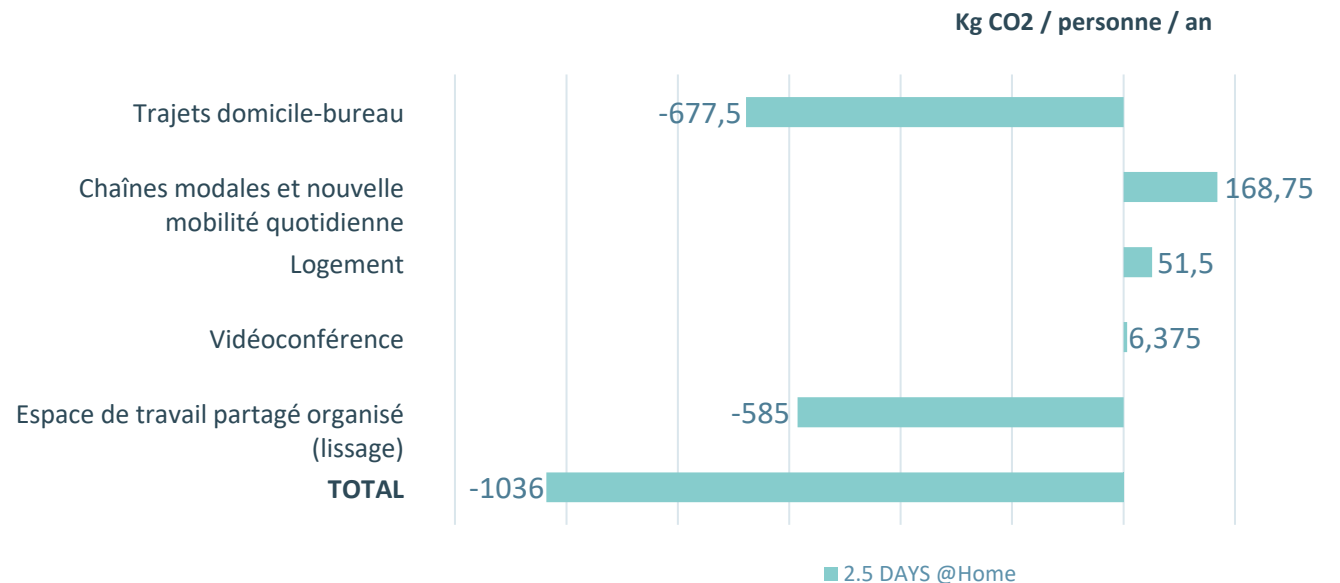
25



Réduction de l'empreinte de CO2

-14,4 %

pendant 2,5 jours
sur l'empreinte carbone
annuelle d'un Européen
moyen (7,2 tonnes eq
CO2/an)



Source : [ADEME](#), Eurostat

Où nous en sommes aujourd'hui

26

Transition en dents de scie
vers le travail hybride

Faible autonomie

Intérêt de l'entreprise > Intérêt personnel

Grande autonomie

Intérêt de l'entreprise < Intérêt personnel

Équilibre optimal

Intérêt de l'entreprise <=> Intérêt personnel

70 - 80%

Présence
au bureau

Autogestion

40 %

50 %

0 - 5%

Support utilisateur

< 2020

Le « roi du bureau »

2020-21

Confinement

2022

De retour sur site

2022-24

L'âge d'or de la liberté

2024-25

Serrage de vis

> 2025

Un équilibre durable ?

Où nous en sommes aujourd'hui

27

La courbe d'apprentissage



**Vous souhaitez connaître
l'analyse complète de ces
données ?**



Adrien Rospabé

Directeur-conseil

Retrouvez-moi sur 

< 2020

Le « roi du bureau »

2020-21

Confinement

2022

De retour sur site

2022-24

L'âge d'or de la
liberté

2024-25

Serrage de vis

> 2025

Un équilibre durable ?

Où nous allons

Le prochain changement ?

2024 → 2025 Serrage de vis ?



Caractéristiques :

- La direction estime avoir déjà concédé suffisamment de flexibilité et applique désormais **des règles plus strictes** (jours de présence obligatoires, suivi de l'assiduité).
- Les employés ressentent **une pression croissante** pour le respect des règles, ce qui entraîne de la frustration pour certains (et des opportunités de marque pour d'autres 😊 -> voir photo).



Défi :

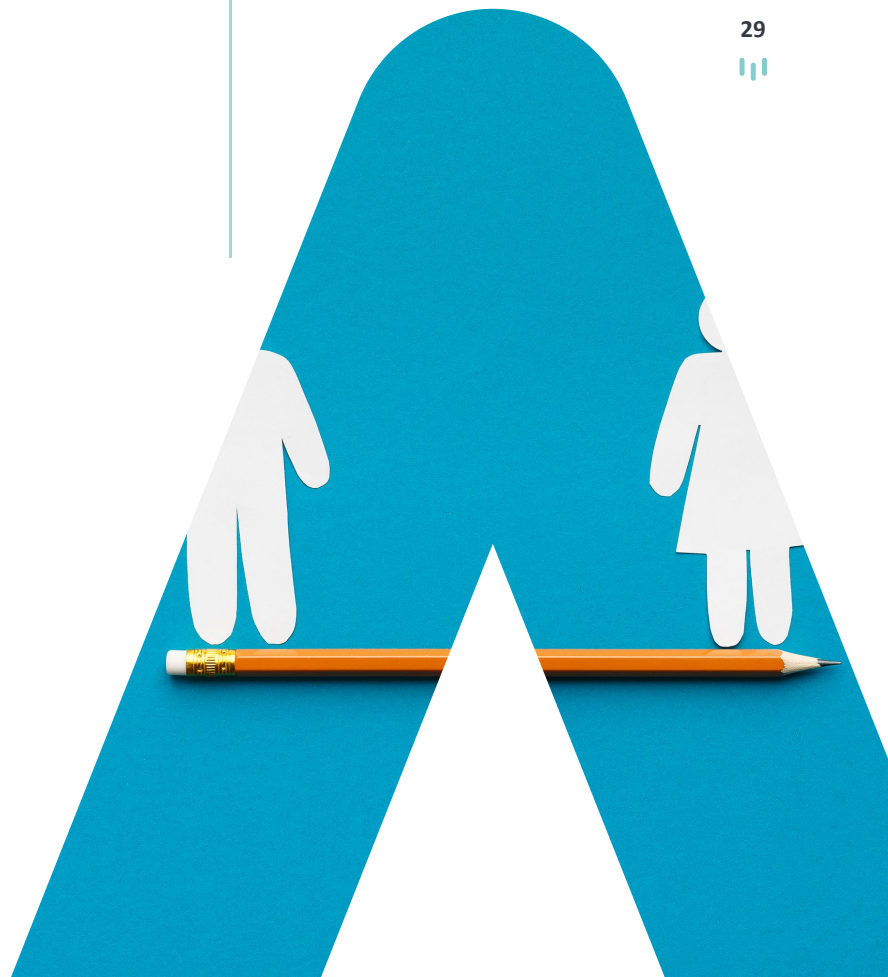
- L'**avenir du travail hybride** ne consiste pas à supprimer la flexibilité, mais à **la structurer efficacement pour équilibrer l'autonomie des employés et les besoins de l'entreprise.**



Où nous allons

Un équilibre durable ? —

- Le travail hybride **se stabilise**, mais les entreprises parviendront-elles à relever le prochain défi (c'est-à-dire à le rendre plus efficace) ?
- Un espace de collaboration et d'interaction sociale plutôt qu'un simple poste de travail : le **bureau** retrouvera-t-il une **fonction distincte** ?
- Les entreprises doivent aller au-delà des changements de politique pour **mesurer le succès, améliorer la collaboration** et **réduire les inefficacités**.
Mais quelle sera la prochaine étape à franchir ?



AREMIS

Unleash your workplace potential.

Prochaine étape?

READINESS ASSESSMENT SURVEY





À propos d'AREMIS

Qui nous sommes et
pourquoi vous pouvez
compter sur notre
expertise

Un guide en matière de travail hybride

Mission

Chez AREMIS, nous vous **conseillons** et vous **accompagnons** pour **imaginer, mettre en œuvre** et **améliorer un parc immobilier** et **des lieux de travail vertueux et efficaces**.



Il nous font confiance

Quelques références en Europe et au-delà





+65 millions de m²
d'espace géré

+320 clients
nous font
confiance

+32 années
d'expérience

+160 talents, consultants
et experts

AREMIS Belgique
Av. Charles Schallerlaan 54
B-1160 **Bruxelles**
info@aremis.com

AREMIS France
36, rue de Saint
Pétersbourg
FR-75008 **Paris**
france@aremis.com

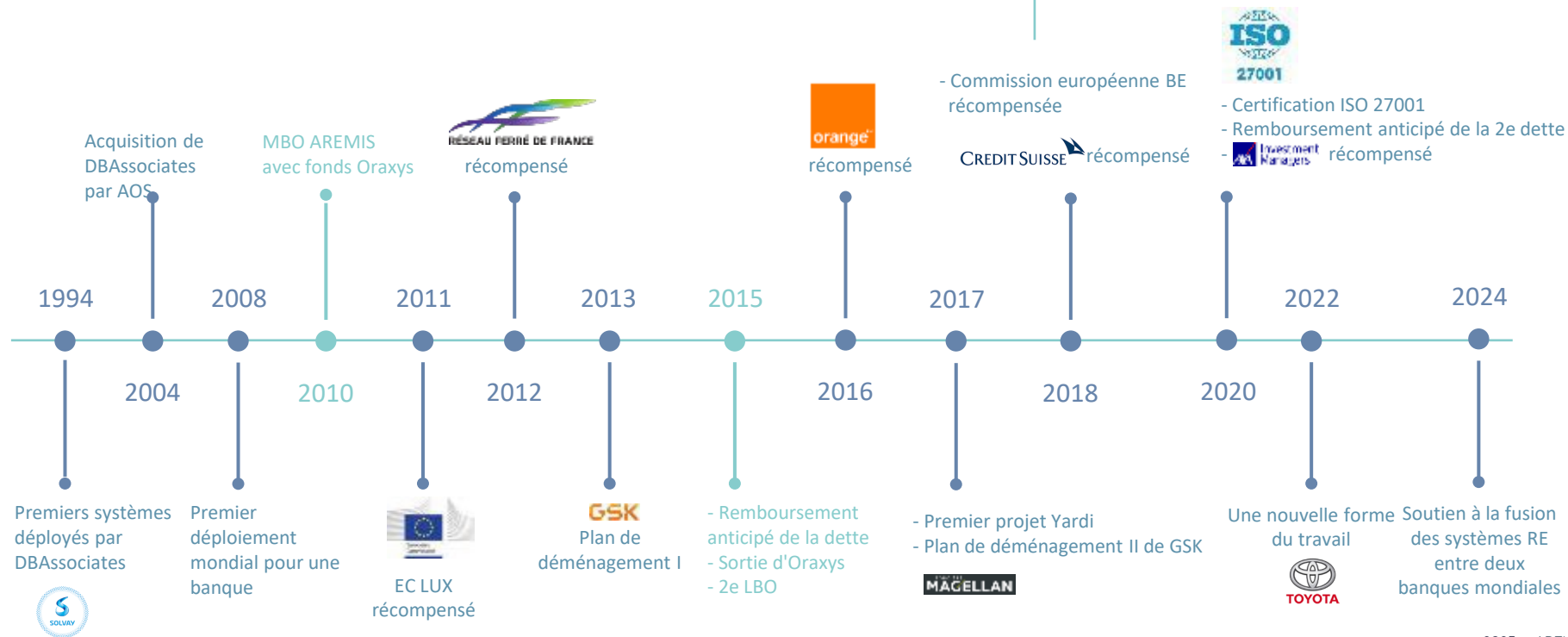
AREMIS Luxembourg
Rue Guillaume Kroll 12c |
L-1882 **Luxembourg**
info@aremis.com

AREMIS Suisse
Av. Victor-Ruffy 98
CH-1012 **Lausanne**
switzerland@aremis.com

32 ans en une seule diapositive

37

Notre histoire





Xavier Orts

CEO

[Retrouvez mois sur](#) 



Régine Bruyère

Directrice Ventes BE/LU

[Retrouvez mois sur](#) 



Pierre Lusteau

Directeur général FR

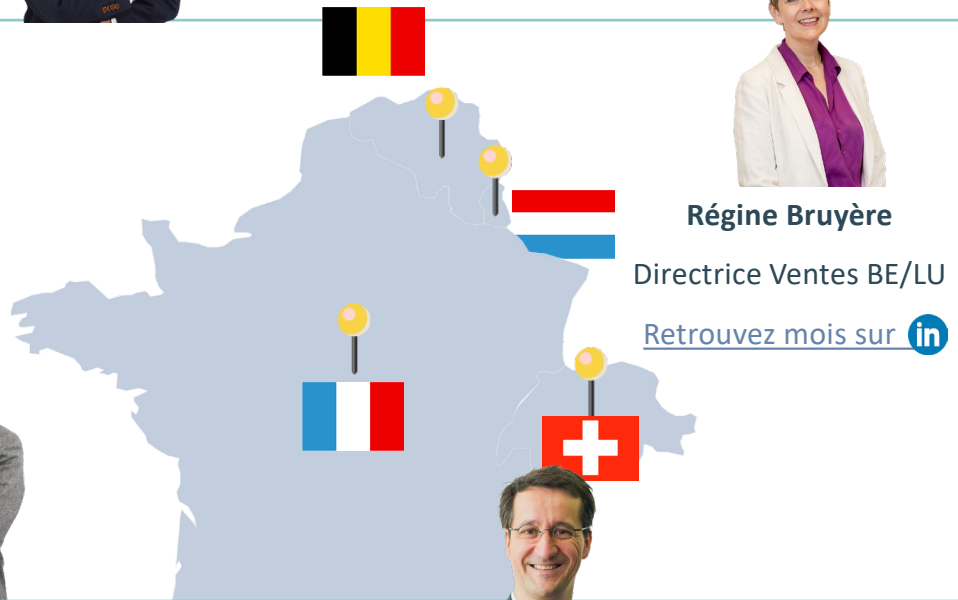
[Retrouvez mois sur](#) 



Axel Tasiaux

Directeur général CH/LU

[Retrouvez mois sur](#) 



Votre contact

www.arem.com/contact



AREMIS



GROWTH Æ TRUST Æ FUN

M E R C I

À BIENTÔT SUR [AREMIS.COM/FR](https://aremis.com/fr)

© Groupe AREMIS, 2025. Tous droits réservés.

Ce rapport a été préparé sur la base des résultats d'une enquête menée auprès du réseau de leaders du secteur d'AREMIS qui ont aimablement partagé leurs expériences en matière de travail hybride. Nous pensons qu'il reflète certaines des opinions présentes sur le marché à l'heure actuelle et ne prétendons pas qu'il représente toutes les opinions. Si les conclusions du rapport trouvent un écho au sein de votre propre organisation, nous vous encourageons à travailler avec nous afin d'évaluer votre situation spécifique.

Ce rapport est le fruit d'une collaboration entre nos équipes Workplace, Consulting, Insight et Marketing, basée sur les précieuses contributions des clients participants.