

# AU-DELÀ DE LA PRÉSENCE



RAPPORT 2026 SUR LE TRAVAIL HYBRIDE

Concevoir la performance collective  
à l'ère de l'hybride et de l'IA

AREMIS

EN COLLABORATION AVEC URBANITE ADVISORS

# "La présence est un levier, pas une stratégie".



L'IA transforme la productivité individuelle...

Le **travail hybride** a élargi l'autonomie individuelle...


Mais le modèle de **performance collective** reste largement à concevoir.

## Pourquoi lire ce rapport ?

- **Des analyses fondées sur des données** - ancrés dans des observations menées à l'échelle de plusieurs secteurs.
- **Des éclairages opérationnels** - mettant en évidence des leviers pour améliorer l'efficacité.
- **Des repères de marché** - pour aller au-delà des perspectives internes.
- **Des repères pour structurer un système de travail hybride** - passer de la gestion de la présence à l'organisation de la performance.

Cette édition 2026 vise à apporter des repères clairs pour structurer le travail hybride de manière plus intentionnelle et orientée vers la performance.

Xavier Orts, CEO du groupe AREMIS

Connectez-vous avec moi sur 

**140**

Entreprises dans la région EMEA

**1,2M**

Occupants représentés

**53%**

Présence moyenne déclarée

---

01 Notre base d'analyse

---

02 Principaux résultats

---

03 Observations : la présence comme indicateur de performance

---

04 Alternative : organiser la présence

---

05 Impact : concevoir pour la performance collective

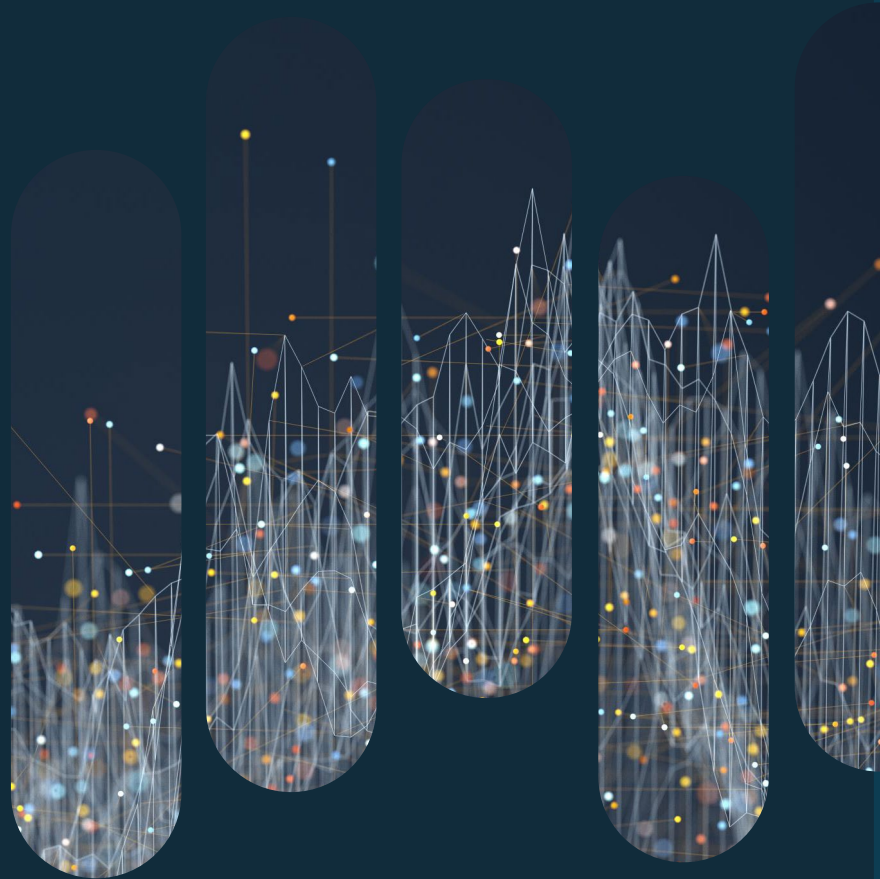
---

SECTION

# 01

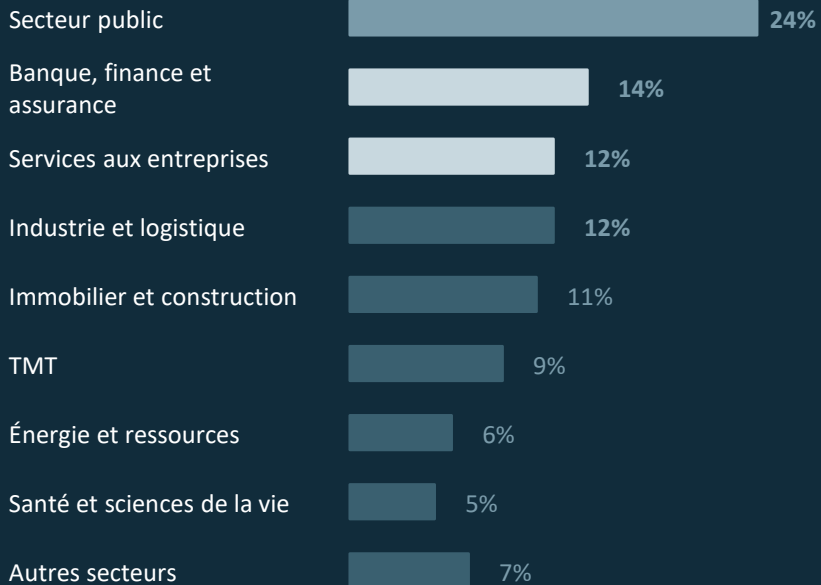
## Notre base d'analyse

Qui a participé

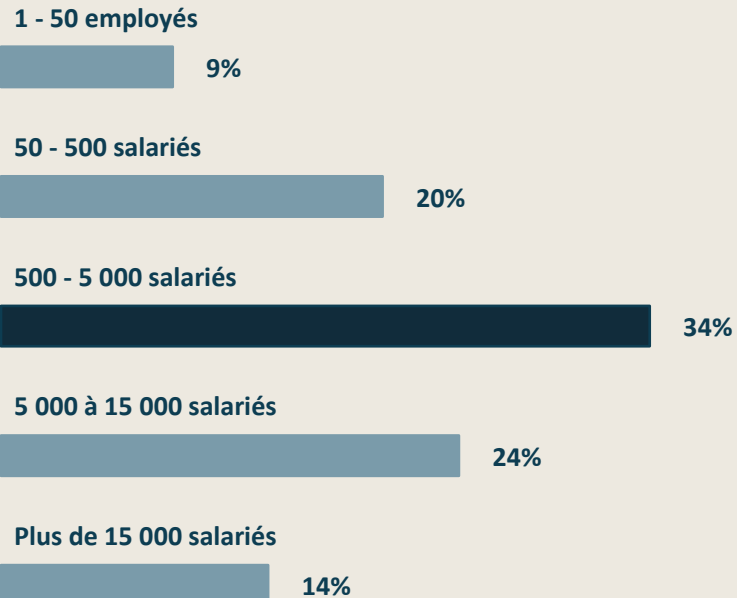


140 entreprises de la région EMEA représentant 1,2 million d'employés de bureau.  
Taille médiane de l'entreprise : 2 700 employés.

### RÉPARTITION PAR SECTEUR



### RÉPARTITION PAR TAILLE



SECTION

# 02

## Principales conclusions

Ce qui a changé, ce qui n'a pas changé



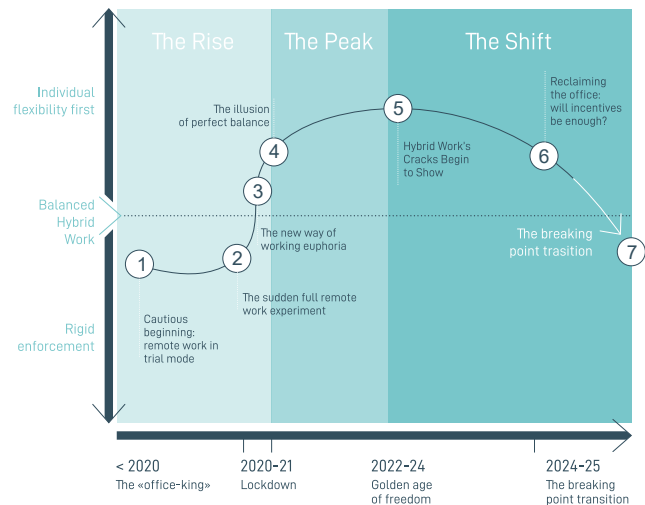
# Conclusions 2025

## L'émergence d'une phase de durcissement

L'année dernière, nous avons observé un changement structurel :

- La lassitude des dirigeants augmentait
- Les attentes liées à l'hybride entraient en tension
- Les politiques se durcissaient

Nous avons identifié l'émergence d'une phase du durcissement.



# Un an plus tard

## Ce qui s'est réellement passé

### 01 Le durcissement se confirme

Les exigences de présence et la mesure de la fréquentation restent des leviers centraux de gouvernance. Le travail hybride demeure largement structuré par ces exigences et leur suivi.

### 02 Les politiques influencent mais ne déterminent pas la présence

Des exigences formelles similaires conduisent à des niveaux d'occupation très différents. La présence effective n'est que partiellement corrélée aux jours prescrits, ce qui met en évidence le rôle de la culture, des pratiques managériales et de la valeur perçue de la présence sur site.

### 03 La présence n'est pas la performance

Dans de nombreuses organisations, les employés organisent eux-mêmes leurs jours de présence. Le travail hybride reste donc largement déterminé par l'autonomie individuelle plutôt que par une coordination structurée.

### 04 Ce qui est le plus facile à piloter tend à dominer

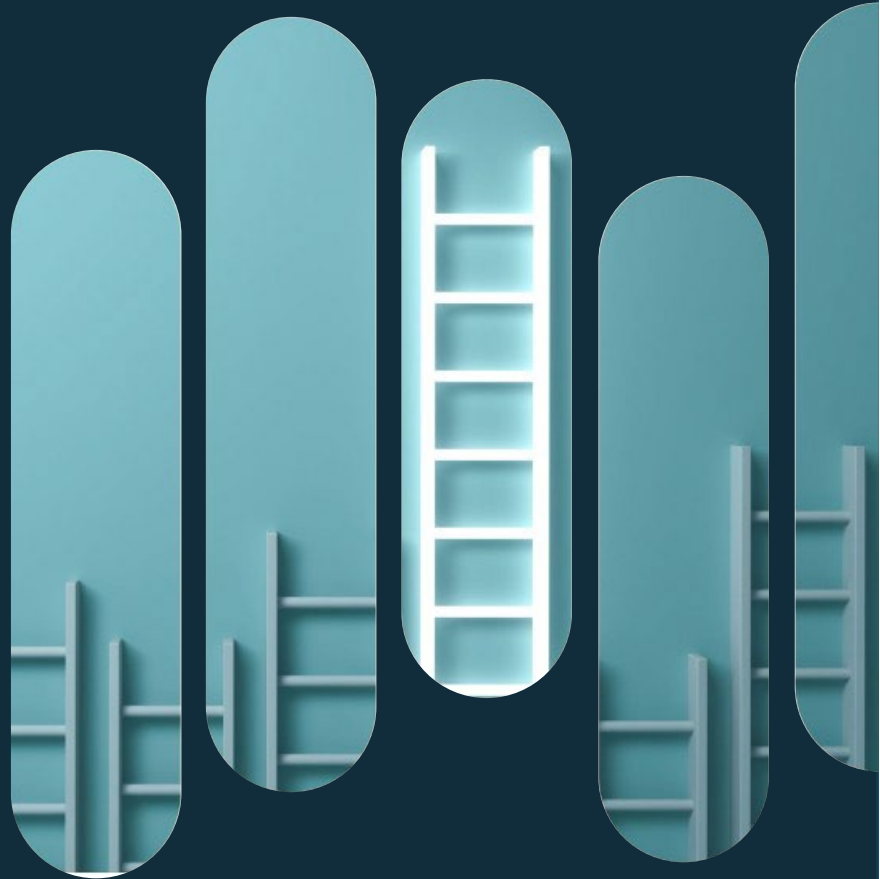
Les indicateurs les plus faciles à piloter — occupation, ratios de partage, coûts — restent prédominants. La fréquentation est simple à mesurer et à comparer. À l'inverse, la performance collective repose sur des dimensions plus complexes : qualité de la coordination, synchronisation des présences, densité des interactions, dynamiques d'apprentissage. La présence peut soutenir ces mécanismes, sans pour autant les garantir, en particulier dans les organisations multi-sites et internationales.

SECTION

# 03

## Observations

Les limites d'une approche centrée sur la présence



# Attirer les collaborateurs au bureau

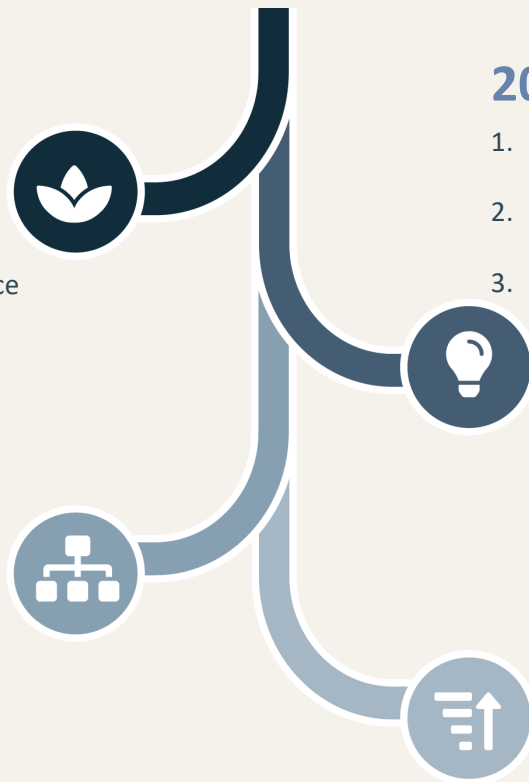
De nouveau la priorité en 2026

## 2024

1. Partage de l'espace et des bureaux / réorganisation
2. Attirer les collaborateurs au bureau / Expérience du bureau
3. Organisation et gestion du changement

## 2026

1. Attirer les collaborateurs au bureau / Expérience au bureau
2. Données et outils
3. Partage de l'espace et des bureaux / réorganisation



## 2025

1. Attirer les collaborateurs au bureau / Expérience au bureau
2. Partage de l'espace et des bureaux / réorganisation
3. Organisation et gestion du changement

## Conclusion

Pour la deuxième année consécutive, attirer les collaborateurs au bureau est le principal défi à relever. Cette persistance peut indiquer que les organisations se concentrent encore sur la présence en tant que levier d'action visible.

Elle peut également suggérer que de nombreuses organisations n'ont pas encore traduit le travail hybride en cadres opérationnels clairs et partagés - tels que des accords d'équipe (« team agreements ») explicites.

# Les politiques influencent la présence...

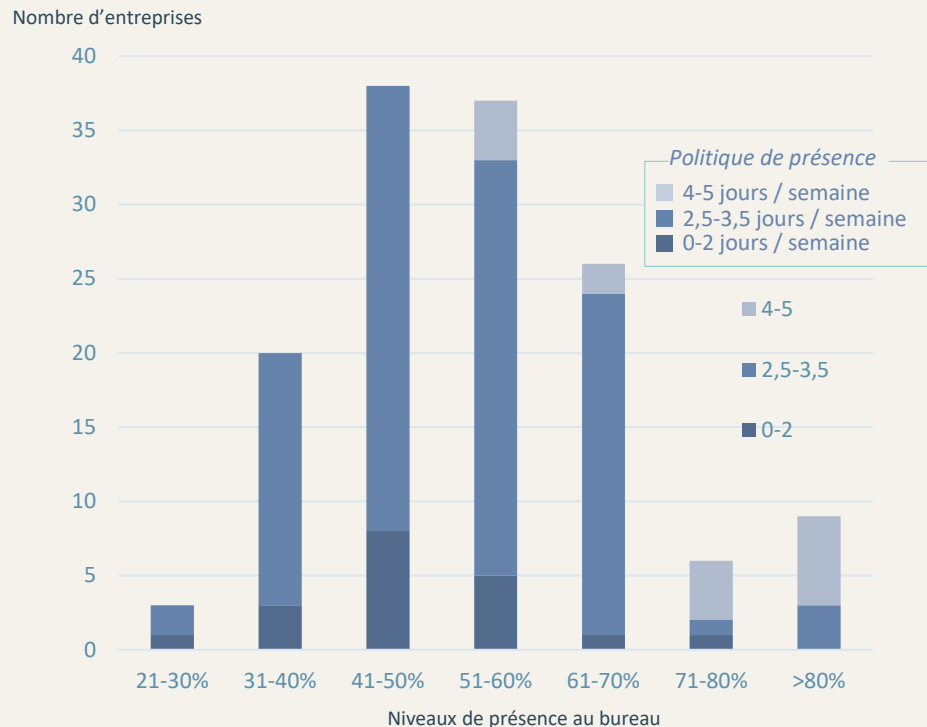
## mais ne la déterminent pas

**Les obligations de présence favorisent la fréquentation mais ne garantissent pas des taux de présence élevés ou homogènes.**

Le comportement collectif reste partiellement découplé des exigences formelles :

- Certaines organisations avec 2,5-3,5 jours obligatoires restent dans la fourchette de 41-50% de présence.
- D'autres, avec de faibles exigences formelles, dépassent les 50% de participation.
- Même les exigences fortes (4+ jours) n'entraînent pas systématiquement des taux de présence supérieurs à 80%.

Cela suggère que si les exigences formelles influencent la présence, **les niveaux de présence réels sont façonnés par des dynamiques organisationnelles plus larges : la culture, les pratiques managériales et la valeur perçue de la présence sur le site.**



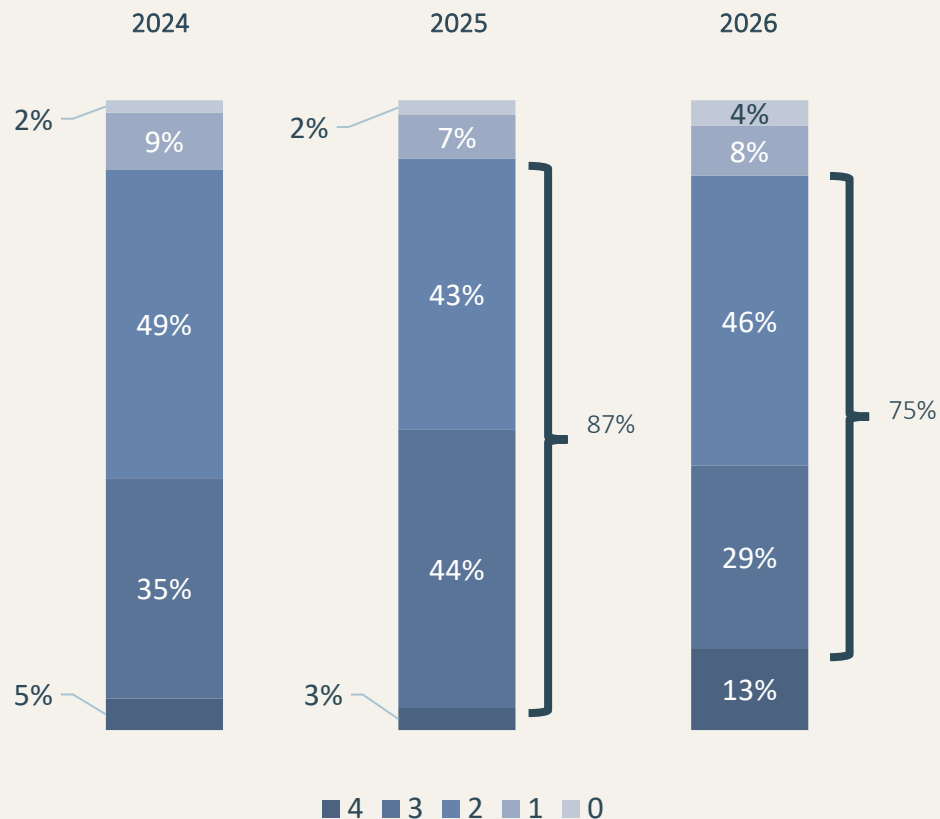
**Présence vs exigences formelles de présence**

# Les politiques s'adaptent

## Le modèle reste le même

- **98%** des entreprises ont mis en place des **politiques de travail à distance** (dans **75%** des cas pour **2 ou 3 jours** par semaine).
- Le nombre moyen de **jours de travail à distance autorisés** est de **2,5 par semaine** (contre 2,4 l'année dernière).
- Cependant, le travail hybride devient de plus en plus polarisé, avec de plus en plus d'organisations qui s'orientent vers des configurations plus tranchées.

Cette polarisation peut refléter des priorités stratégiques différentes : certaines organisations privilégient la **rationalisation de l'immobilier en augmentant le travail à distance**, tandis que d'autres recherchent une **plus grande présence sur place pour renforcer la dynamique collective**.



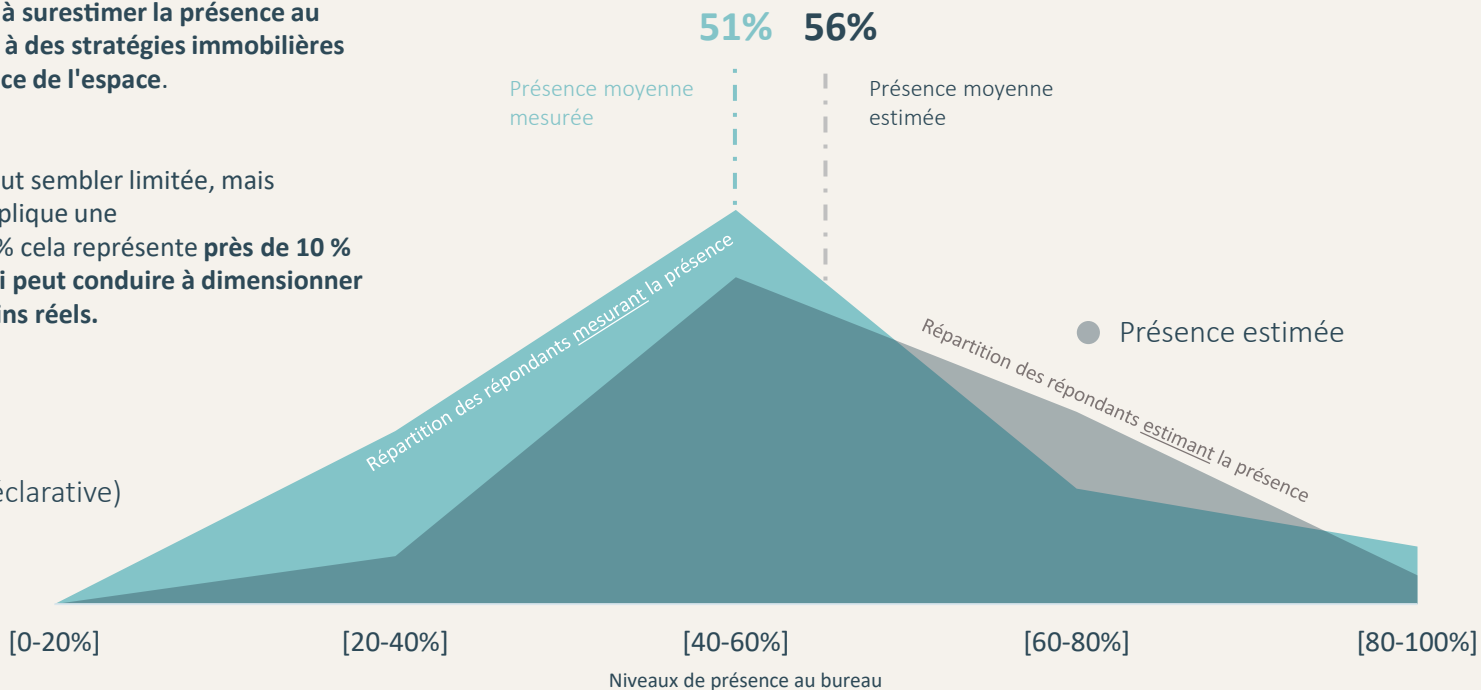
# Les estimations de fréquentation...

...Un biais structurant dans le dimensionnement des espaces

Les entreprises **ont tendance à surestimer la présence au bureau, ce qui peut conduire à des stratégies immobilières et à une planification inefficace de l'espace.**

Une différence de 5 points peut sembler limitée, mais si une estimation de 56 %, implique une présence réelle d'environ 51 % cela représente **près de 10 % de moins que supposé, ce qui peut conduire à dimensionner les espaces au-delà des besoins réels.**

● Présence mesurée (déclarative)

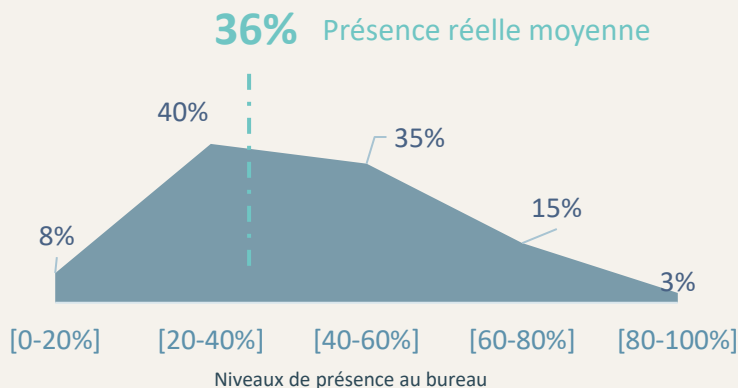


# Mesures déclarées et mesures réelles

## Les enseignements tirés de 4 actifs faisant l'objet de mesures directes (48 locataires)

Au-delà des perceptions de l'enquête, **nous avons analysé les données réelles de fréquentation** de quatre immeubles de bureaux (dont 3 immeubles multi-locataires) suivis directement par nos équipes — trois à Bruxelles, un à Paris.

La présence moyenne déclarée ( $\approx 51\%$ ), observée sur l'ensemble de l'échantillon de l'étude, reste nettement supérieure à la présence mesurée ( $36\%$ ) relevée dans les quatre immeubles suivis en mesure directe.



Actif	Emplacement	Surface	Locataires	Fréquentation moyenne journalière	Positionnement
A	Bruxelles (Centre ville)	18,000 m <sup>2</sup>	10	250	Actif de premier plan avec de nombreux services sur site
B	Bruxelles (Est)	18,000 m <sup>2</sup>	13	230	Immeuble de bureaux avec services limités sur site
C	Bruxelles	52,000 m <sup>2</sup>	1	1550	Site de production pharmaceutique
D	PARIS (CBD) QCA	47,000 m <sup>2</sup>	24	1515	Actif de premier plan avec de nombreux services sur site

Néanmoins, il est frappant de constater que les mesures factuelles apparaissent systématiquement inférieures aux niveaux de présence déclarés. Cet écart récurrent suggère que les perceptions ou les différences méthodologiques influencent systématiquement la manière dont la présence est appréhendée.

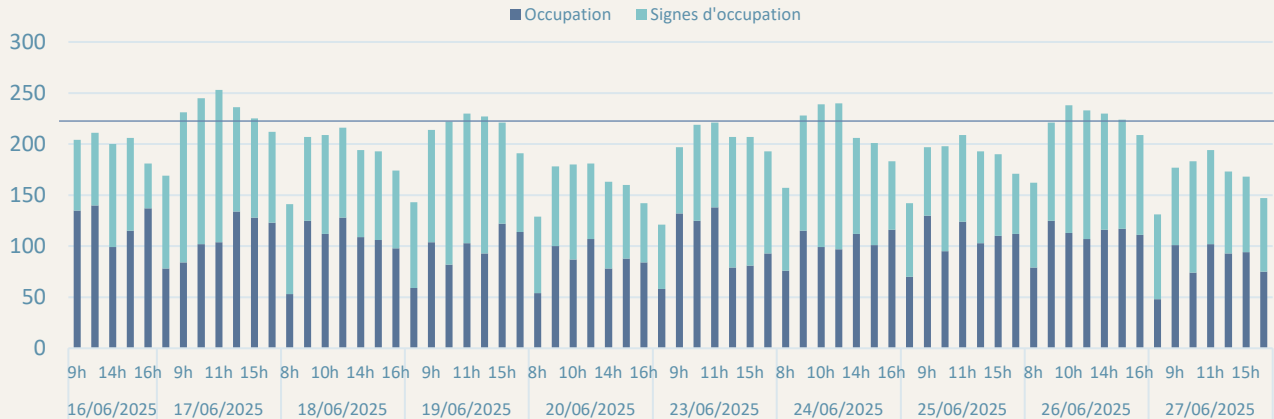
# Quand la perception et la mesure divergent

## Le cas concret d'un immeuble genevois

Dans un immeuble de bureaux genevois, suite à des **plaintes répétées concernant la sur-occupation des bureaux**, nous avons procédé à un comptage physique (juin 2025).

Un taux d'occupation moyen faible (37 %) n'empêchait pas les collaborateurs de percevoir une situation de saturation.

Ce phénomène ne s'explique pas par un manque de capacité globale, mais par une **répartition inégale des présences** et des **pratiques de clean desk limitées**.



Réalité mesurée

**37%** Occupation moyenne

Environ 1/3 occupé, 2/3 disponibles

Perception

Sentiment de saturation  
Pas de bureaux disponibles

Causes profondes

Pratiques de clean desk limitées  
Mauvaise répartition de la présence

# La présence sur site

Une mesure dominante avec différentes modalités de mise en œuvre

## Tendances clés

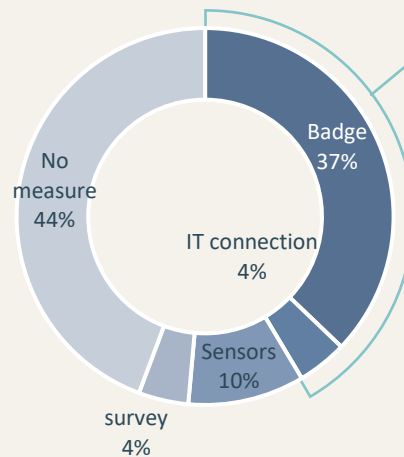
**56%** (contre 60% l'année dernière)

des entreprises mesurent la fréquentation sur site

**36%** (contre 33% l'année dernière)

des entreprises mesurent l'utilisation des salles de réunion

Les pratiques de mesure de l'occupation restent globalement stables par rapport à l'année dernière. Alors que plus de la moitié des organisations mesurent la fréquentation, seule une minorité suit l'utilisation des salles de réunion de manière structurée. La mesure devient une pratique courante.



Les 2/3 de la mesure s'appuient sur des informations facilement accessibles

Technologie de suivi supplémentaire  
Dans 1/3 des cas

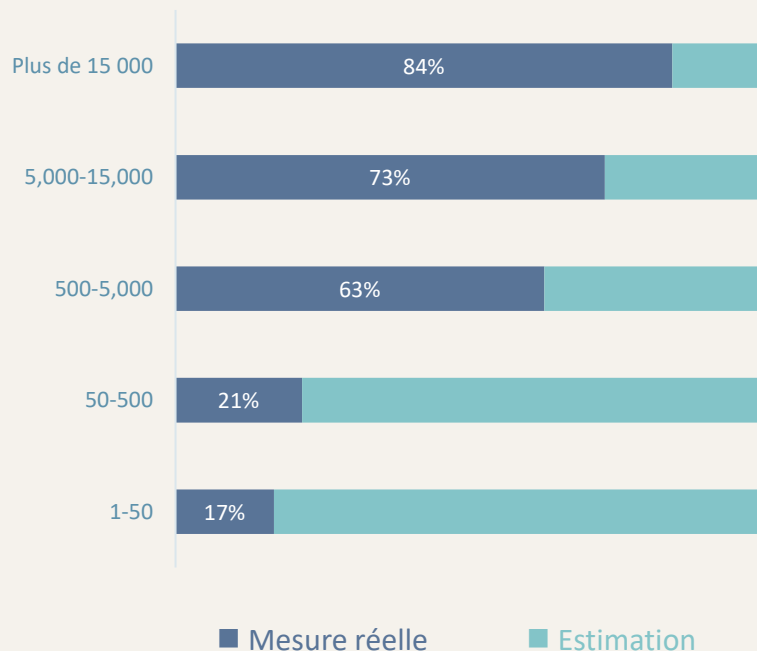
# La capacité de mesure est liée à la taille des organisations

Les grandes organisations mesurent, les plus petites s'appuient davantage sur des estimations

**La probabilité de mesurer la présence réelle augmente de manière significative avec la taille de l'organisation.**

La fréquentation est un indicateur clair et opérationnel, relativement simple à collecter et à comparer. **Cependant, la performance collective dépend d'autres dimensions qui sont intrinsèquement plus complexes à observer et à quantifier : la qualité de la coordination, la synchronisation de la présence, la densité des interactions et la dynamique de l'apprentissage.**

Le défi n'est donc pas seulement de mesurer la présence, mais de déterminer quels sont les indicateurs réellement significatifs pour piloter la performance collective.

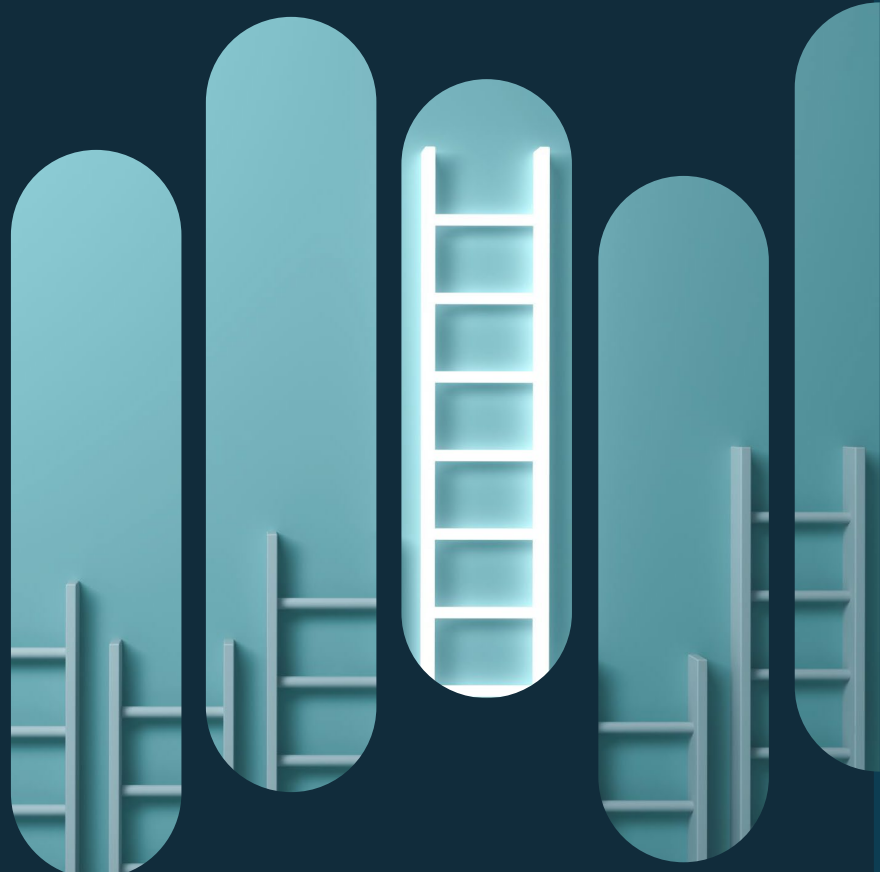


SECTION

# 04

## Alternative

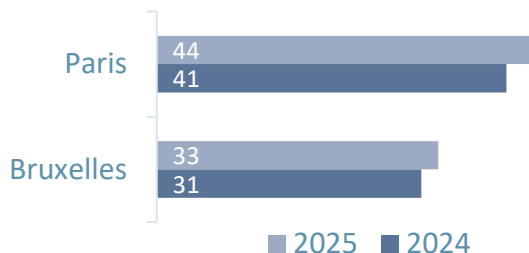
Et si le problème était moins le nombre de personnes présentes que l'organisation de la présence ?



# La dynamique collective

## Au-delà de la présence moyenne

Dans les actifs que nous suivons en mesure directe de la fréquentation, la présence moyenne ne raconte qu'une partie de l'histoire.



La présence moyenne reste un indicateur incomplet. Ce qui importe réellement, c'est le nombre de jours passés dans la « **zone d'activation du capital social** » — une plage d'occupation observée empiriquement **entre 65 % et 85 % de la capacité**.

En dessous de cette plage, la densité d'interactions est trop faible pour créer de la dynamique collective. Au-delà, la congestion réduit l'efficacité collective.

## 01 Mesure de la fréquentation

La fréquentation mesurée sur les quatre sites a légèrement augmenté dans l'ensemble (+2 points), avec une progression plus forte à Paris (+3 points).

## 02 Exigences formelles = garantie de succès ?

Des exigences formelles similaires conduisent à des résultats très différents en matière d'occupation.

La fréquentation n'est que partiellement corrélée avec les jours obligatoires, ce qui souligne le rôle de la culture, des pratiques de management et de la valeur perçue de la présence sur le site.

## 03 La présence n'est pas la performance collective

À l'échelle de l'immeuble parisien — indépendamment des changements de locataires — l'occupation a globalement augmenté d'environ 10 %. Cette hausse suggère que les localisations les plus attractives peuvent attirer des organisations avec des dynamiques de présence plus fortes, ou favoriser des conditions plus propices à la présence.

## 04 S'organiser pour une présence qualitative quand c'est important

L'enjeu n'est donc pas de maximiser la présence moyenne, mais d'organiser la présence, afin que chaque organisation — et chaque équipe — maximise le nombre de jours passés dans la « **zone d'activation du capital social** ».

# Les politiques hybrides sont différenciées

Mais sont-elles cohérentes ?

## Hétérogénéité des politiques de travail hybride

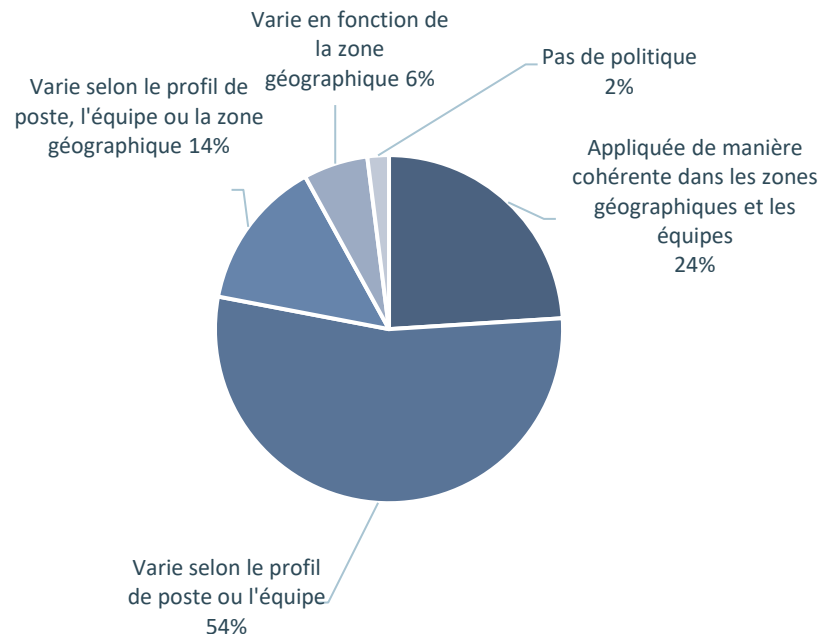
La prédominance de politiques différenciées peut refléter l'hétérogénéité des organisations et un certain pragmatisme opérationnel. Au sein d'une même organisation, certaines activités nécessitent des interactions régulières en présentiel, l'accès à des équipements spécifiques ou le respect de contraintes réglementaires, tandis que d'autres fonctionnent principalement à distance ou à travers différents fuseaux horaires. Ces différences opérationnelles peuvent légitimement justifier des politiques hybrides différenciées.

## Rétablir la clarté et l'équité symbolique.

Cependant, la différenciation devient problématique lorsqu'elle ne repose pas sur des principes communs explicites. En l'absence de justification claire, les différences de traitement peuvent être difficiles à expliquer en interne, ce qui peut fragiliser le sentiment d'équité et la cohérence collective.

## La tentation de la simplification

Dans ce contexte, l'adoption d'une règle uniforme peut apparaître comme un raccourci de gouvernance. Une norme commune à l'échelle de l'entreprise peut rétablir la clarté et un sentiment d'équité, en réduisant les débats internes. Elle peut toutefois aussi traduire une difficulté à prendre en compte la complexité structurelle du travail hybride.



# Les règles fixent le cadre, pas la coordination

Le nombre de jours est défini, mais le choix des jours reste individuel

**Le durcissement observé en 2025 a pu refléter une tentative de reprise de contrôle.**

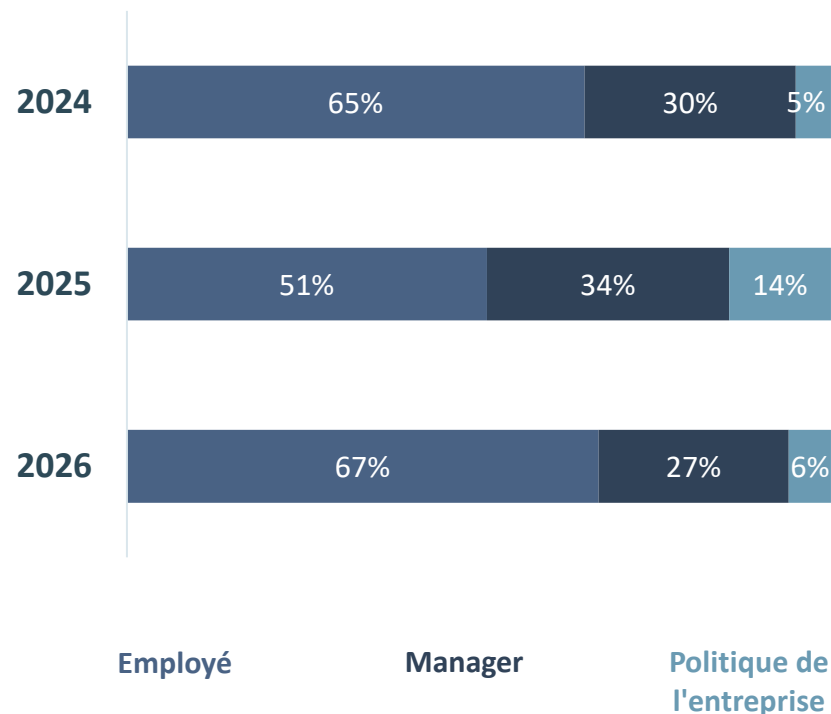
En 2026, 67 % des jours de présence au bureau sont encore décidés par les collaborateurs — principalement « avec coordination ».

Le travail hybride continue donc de reposer largement sur l'autonomie individuelle.

La nature de cette coordination reste toutefois floue : s'agit-il de team agreements\* ? Ou simplement du fait d'informer les autres de son emploi du temps ?

## Coordonner par le biais d'un "team agreement" ?

Un "team agreement" ou accord d'équipe est un document formalisé et partagé, qui définit clairement les modalités de fonctionnement collectif. Il garantit l'alignement sur les jours au bureau, la collaboration, les outils et la prise de décision.



# Suivre la présence et gérer les espaces...

## Les technologies restent peu utilisées pour structurer la coordination des équipes

Les technologies sont principalement utilisées pour déclarer la présence et gérer les espaces.

Leur rôle dans la coordination à l'échelle des équipes reste limité : peu d'organisations les utilisent pour organiser des rotations ou gagner en visibilité sur la présence collective.



# L'expérience est désormais largement mesurée

## Mais est-elle réellement pilotée ?

L'expérience utilisateur est aujourd'hui mesurée par 80 % des entreprises, contre 46 % l'année dernière.

**Dans 95 % des cas**, les entreprises mesurent l'expérience utilisateur au moins **une fois par an** (l'année dernière, c'était 91 %)

Dans la grande majorité des cas (83 %), il s'agit d'une enquête personnalisée sur les canaux internes.

80%

des entreprises mesurent désormais  
l'expérience utilisateur  
(elles étaient 46 % l'année dernière)

95%

mesurent au moins  
une fois par an  
(contre 91% l'année dernière)

83%

utilisent une enquête développée en  
interne

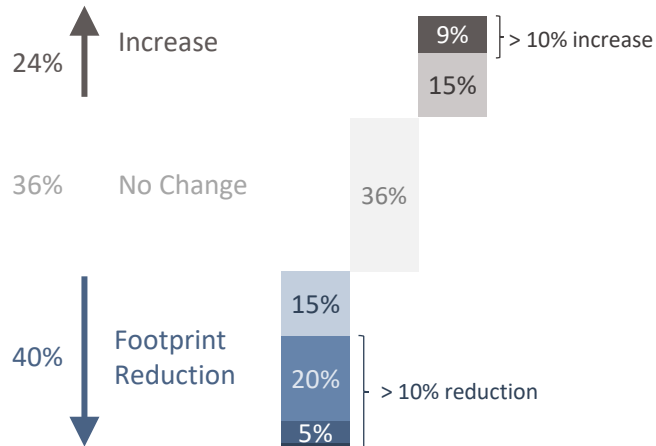


**Si la performance collective dépend de la coordination, les efforts d'optimisation actuels sont-ils alignés sur cet objectif ?**

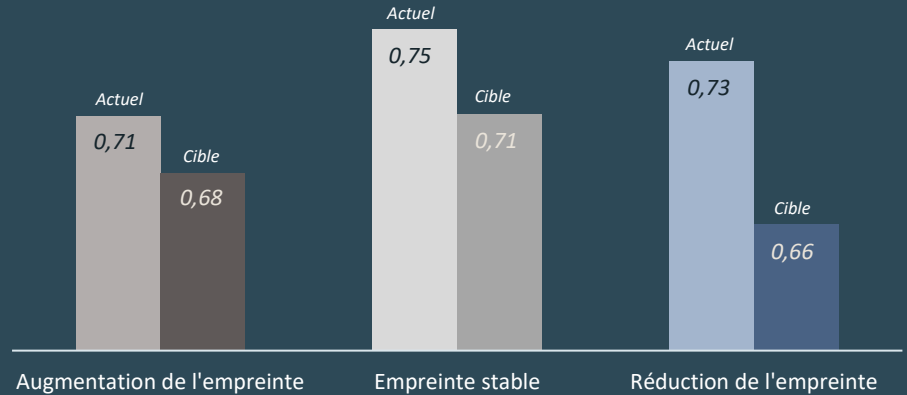
# L'ajustement du portefeuille

## Un levier stratégique majeur

Souvent, la première stratégie consiste à travailler sur l'offre et les optimisations sont d'abord traitées du point de vue des coûts.



Volonté d'augmenter le **ratio de partage** en fonction de la stratégie de portefeuille :



Ambition immobilière

L'ajustement de l'immobilier reste un levier stratégique majeur. Une majorité d'organisations vise à augmenter le partage des bureaux. L'optimisation reste une priorité, même pour les entreprises dont l'empreinte sera stable ou en expansion.

## ATTRIBUTION FORMELLE D'UN BUREAU

42%

Pas d'attribution formelle

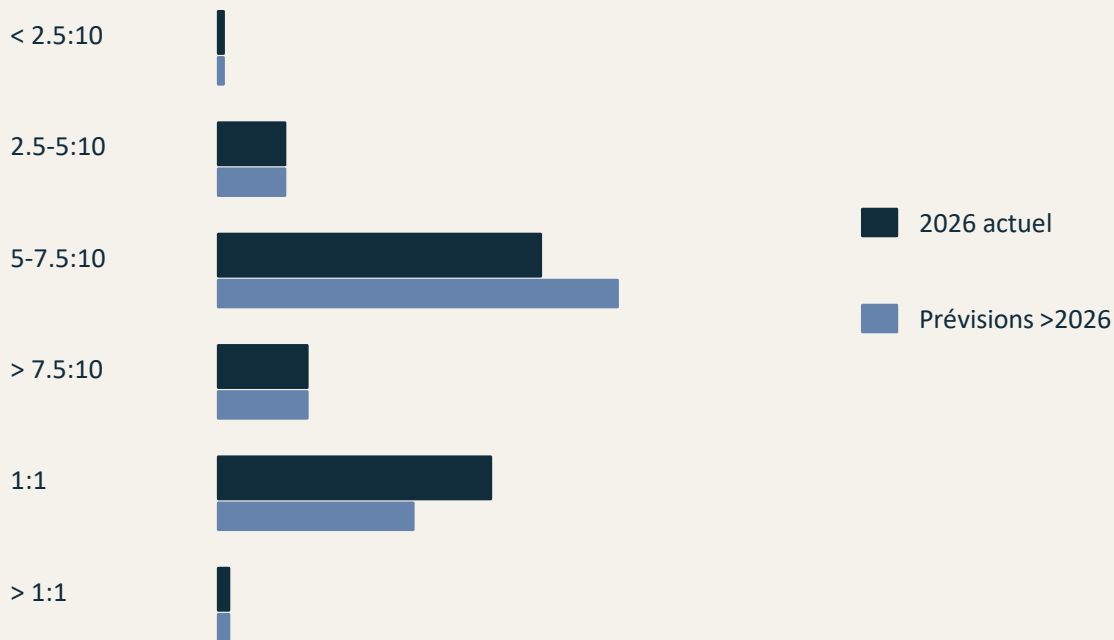
30%

Oui, attribution formelle

28%

Un mélange des deux

## RÉPARTITION DU RATIO DE PARTAGE



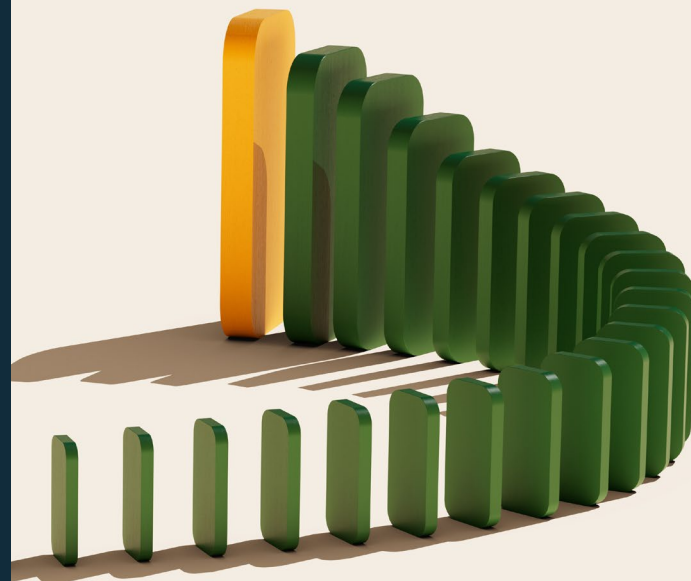
MOYENNE 7,3 bureaux : 10 employés | OBJECTIF 6,8 : 10

SECTION

# 05

## L'impact

Si l'optimisation immobilière reste un levier puissant, elle ne permet pas à elle seule de répondre à la question plus large de la contribution du travail hybride à la performance collective.



# Un modèle hybride encore en transition

## La maturité organisationnelle reste limitée

Seule une organisation sur trois combine **maturité et stabilité** dans son modèle hybride.

Les deux tiers restent en transition. Elles se décrivent comme étant en phase de consolidation, d'évaluation ou de réévaluation de leur approche du travail hybride, et/ou indiquent que la présence sur site a récemment été renforcée, davantage encouragée, ou reste en discussion.

Cela montre que, pour la majorité des organisations, la gouvernance du travail hybride n'a pas encore atteint un équilibre structurel. Malgré plusieurs années d'ajustements, d'optimisation des efforts et d'évolution des politiques, le modèle reste **en transition** plutôt que pleinement stabilisé.

Le travail hybride ne constitue donc pas encore un mode de fonctionnement stabilisé dans la plupart des organisations — il continue d'être structuré, négocié et ajusté.

# 66%

Toujours en transition  
(pas de maturité ou de stabilité)

# 34%

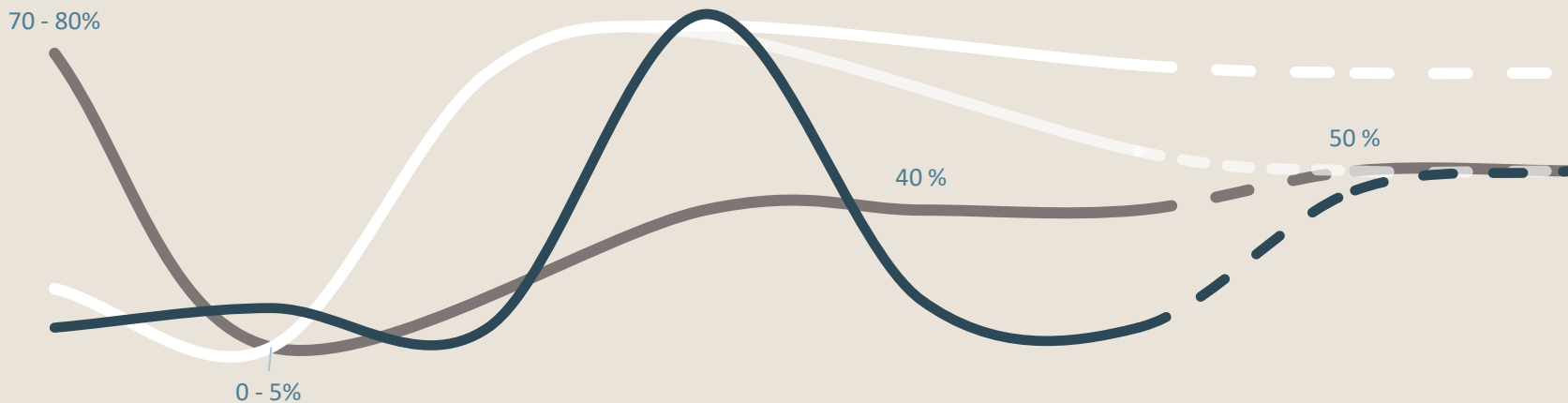
Modèle hybride  
mature et stable

# Où en sommes-nous aujourd'hui ?

**Faible autonomie** Intérêt de l'entreprise > Intérêt personnel

**Forte autonomie** Intérêt de l'entreprise < Intérêt personnel

**Équilibre optimal** Intérêt de l'entreprise <=> Intérêt personnel



Pré-Covid	Covid Lockdown	Retour sur site	Durcissement	Prochaines années
Présence <b>70-80%</b>	Présence <b>5%</b>	Présence <b>30-40%</b>	Présence <b>40%</b>	Présence <b>50%</b>
Autogestion <b>Faible</b>	Autogestion <b>Moyenne-élevée</b>	Autogestion <b>Très élevée</b>	Autogestion <b>Élevée</b>	Autogestion <b>Élevée-Moyen</b>
Soutien aux utilisateurs <b>Faible</b>	Soutien aux utilisateurs <b>Faible</b>	Soutien aux utilisateurs <b>Très élevé</b>	Soutien de l'utilisateur <b>Faible</b>	Soutien aux utilisateurs <b>Moyenne</b>

# Ce que nous essayons de résoudre

## ✦ 01 L'autogestion reste structurellement élevée

Malgré le renforcement des exigences de présence, le taux d'occupation des bureaux s'est stabilisé plutôt qu'il n'a réellement augmenté.

## ✦ 02 Le système reste déséquilibré

La présence est encouragée, mais la coordination collective reste peu structurée. Le débat continue de porter sur le « combien de jours » plutôt que sur le « comment travailler ensemble ».

## ✦ 03 L'intelligence artificielle intensifie cette tension

Elle renforce l'autonomie individuelle - les employés se tournent de plus en plus vers l'IA plutôt que vers leurs collègues pour obtenir des réponses - tout en exigeant un apprentissage collectif plus fort pour en exploiter pleinement la valeur.

## ✦ 04 La performance d'une organisation repose sur une « survaleur » du collectif

Une valeur créée par la qualité du fonctionnement collectif, au-delà de la simple addition des performances individuelles. Dans un monde hybride et augmenté par l'IA, cette survaleur ne se produit pas d'elle-même : elle doit être conçue et organisée.



# D'une approche fragmentée...

...À la conception d'un système cohérent

La performance d'une organisation dépend de la capacité de celle-ci à créer des conditions de travail fluides, où la coordination devient simple, les interactions naturelles, et le bureau réellement utile au collectif.

Dans un contexte hybride, ces conditions **n'émergent plus par défaut**. Elles doivent être gérées intentionnellement, maintenues activement et affinées en permanence.

**Le travail hybride n'est pas un sujet de politique - c'est un système global d'organisation du travail.**

Le travail hybride ne peut pas être géré à travers des optiques isolées :

- Une vision immobilière optimise l'espace, mais pas la performance collective.
- Une vision ressources humaines définit des règles, mais n'organise pas la collaboration.
- Une vision informatique équipe en outils, mais ne définit pas les méthodes de travail partagées.

La performance émerge de leur articulation en un système cohérent.

## 3 axes de travail

### 01 L'organisation

- Cartographier les principaux modèles de collaboration (prise de décision, travail en mode projet, partage des connaissances,...).
- Identifier les points faibles de la coordination.
- Définir des objectifs de performance collective (rapidité de décision, innovation, circulation des connaissances).
- Mettre en place une gouvernance transversale (RH + IT + Immobilier + Métiers).

### 02 Les espaces physique

- Évaluer les modes d'utilisation des bureaux par rapport à leur fonction cible.
- Cartographier les espaces en fonction des types d'activités (concentration / co-création / décision / socialisation).
- Identifier les frictions liées aux espaces : manque de salles de projet, salles de réunion hybrides, etc.

### 03 Le digital

- Auditer les outils et les pratiques de collaboration.
- Cartographier les flux de communication (réunions, travail asynchrone, collaboration documentaire).
- Identifier les sources de fragmentation et de surcharge cognitive liées aux outils.
- Cartographier les manques relatifs aux processus.

# Concevoir l'hybride comme un système performant

*Le travail hybride ne se stabilisera pas uniquement grâce à des ajustements de politique. Il nécessite des décisions délibérées.*

 01

## Faire du bureau un atout pour la performance collective

Clarifier le rôle explicite du bureau : coordination, interactions informelles, apprentissage, culture. Passer d'un "lieu de présence" à un "levier de performance collective".

 02

## Établir un cadre fédérateur et une gouvernance intégrée

Définir des principes communs clairs : ce qui nécessite une présence, ce qui n'en nécessite pas, comment fonctionne la flexibilité. Aligner la cohérence d'ensemble et l'adaptation locale pour réduire l'incertitude organisationnelle.

 03

## Intégrer le cadre dans les pratiques

Traduire les principes en mécanismes concrets au niveau de l'équipe : team agreements (accords d'équipe), rituels partagés, normes de coordination, règles de décision. Donner aux managers les moyens de soutenir l'alignement dans le travail quotidien.

 04

## Équiper et orienter le modèle au fil du temps

Utiliser les données et les outils digitaux non pas pour contrôler, mais pour piloter, réduire les frictions, arbitrer les investissements et ajuster le modèle de manière durable.

## Rendre le système opérationnel

### Un accord d'équipe clarifie :

- le rôle du bureau dans la performance de l'équipe
- quand la présence physique crée de la valeur (coordination, apprentissage, décisions)
- comment le travail à distance et la collaboration digitale sont organisés
- comment les décisions sont prises et les priorités synchronisées
- comment les responsabilités sont réparties dans le temps ?

## Déclinaison opérationnelle

Un accord d'équipe n'est pas un outil de planification. Il s'agit d'un cadre formel et partagé qui rend le travail collectif explicite dans un environnement distribué.

### Contrat individuel

RH / Règles sociales / juridiques – Rôle au sein de l'organisation



### Politique "workplace"

Directives sur l'environnement de travail pour soutenir une cohabitation efficace dans les espaces partagés

### Floor agreement



- Accords entre équipes par étage/bureau
- Coordonné par des responsables désignés

### Team agreements



- Calendrier de présence de l'équipe
- Mode de travail en équipe
- Coordonné par le manager (si applicable)



### Comportement/Responsabilité individuelle

Besoins personnels – Interactions avec les autres



# Merci.

Au-delà de la présence - Rapport sur le travail hybride 2026

---

*AREMIS Group, 2026. Tous droits réservés. Ce rapport a été préparé sur la base des résultats d'une enquête menée auprès du réseau AREMIS Leaders Network.*

AREMIS

aremis.com