



Observatoire
du travail hybride
& augmenté 2026

Comment les organisations
s'adaptent-elles
à la transformation du travail ?

Arctus ✦



Sommaire

- **En bref**
 - Travail hybride : points de vue
 - Edito
 - Enseignements clés
- **L'étude**
 - Méthodologie
 - Management hybride
 - Outils & IA Générative
 - Pilotage & accompagnement des transformations
 - Verbatims
- **Les interviews**
- **Conclusion**
- **A propos d'Arctus**

En bref



Présentation de l'Observatoire du travail hybride & augmenté

- Initiée en 2022, cette étude biennale a pour objectif de faire un point sur l'évolution des tendances en matière de travail hybride.
- Avec cette troisième édition, nous poursuivons notre mesure et notre suivi de l'hybridation du travail à travers trois thématiques :
 - L'évolution du management et du travail hybride,
 - Le déploiement des outils digitaux dont l'IA générative,
 - Le pilotage et l'accompagnement de la transformation.
- Un **questionnaire en ligne** a permis la collecte des données quantitatives. Celui-ci était composé d'une trentaine de questions s'adressant à **tous les professionnels, managers ou non, qu'ils pratiquent le télétravail ou pas**. Les participants ont pu partager leur expérience du travail hybride et leur perception de ses impacts sur leur manière de travailler.
- L'enquête s'est déroulée du 3 février au 17 avril 2026.
- En complément, **plus d'une vingtaine d'entretiens semi-directifs** ont été menés auprès de dirigeants, DRH, Dircom, qui ont accepté de partager leur perception de l'évolution du travail en cours.

Merci à tous ceux qui ont contribué à ce travail collaboratif et bonne lecture !



420 répondants

pour **388** entreprises

soit **+ de 5** millions

de collaborateurs

représentés



2022 – 2026 : Quatre ans de réflexion

Télétravail toujours ...

En 2026, dans les organisations, on télétravaille le plus souvent 2 jours par semaines, tout comme en 2024.

Le travail hybride n'est plus seulement un objet organisationnel (défini par le nombre de jours et les modalités associées), il devient un objet culturel et relationnel. Après un déploiement massif identifié en 2022, 2024 a permis d'atteindre un pic. On assiste en 2026 à une stabilisation. La « valeur » se joue moins dans le "combien", correspondant au nombre de jours de télétravail attribué, que dans la façon dont le télétravail est animé ou dans le "comment".

Avec une demande croissante d'autonomie et de cohésion

L'autonomie et la confiance sont des attendus en hausse vis-à-vis des managers en 2026 par rapport aux éditions précédentes. On note également que le développement de la cohésion et des interactions sont les principales compétences attendues du manager hybride.

Si les outils facilitent l'autonomie ils ne sont pas nécessairement vecteurs d'unité. C'est donc au manager d'arbitrer entre toutes ces variables en veillant à développer toujours plus ses compétences humaines : empathie, confiance, intuition...

... Dans un contexte de dilution du digital

La maîtrise des outils technologiques n'est pas la priorité pour un manager augmenté efficace selon nos répondants. On note en parallèle un recul de l'usage des RSE (Réseau Social d'Entreprise) au profit de solutions comme Teams. Le digital s'invisibilise progressivement et cesse d'être un sujet en soi.

Cette ressource devient une commodité. Pour faire évoluer l'organisation, il convient de glisser de l'outil vers l'usage et de la technologie vers le management.

Le paradoxe de l'IA générative : usage et gouvernance

En dépit de freins forts, qu'il s'agisse des enjeux de sécurité (63 %), de la diffusion non gouvernée de cette innovation (35 %), ou du manque de vision stratégique (30%), on note un usage en croissance et relativement élevé des outils d'IA générative (41 %).

Si des sponsors sont plus fréquemment identifiés dans les projets de déploiement qu'en 2024, 33% des entreprises n'ont pas mis en place de sponsor de ces projets alors que les outils sont présents dans 90% d'entre elles.

Ainsi, l'IA générative ne porte pas seulement un enjeu technologique mais aussi un enjeu organisationnel majeur. Elle vient percuter la structure existante et ne pourra se déployer efficacement que dans une organisation repensée.



Les enseignements de l'étude : highlights



Télétravail : en léger recul

- Le nombre de jours de télétravail s'affiche en recul passant de 2,5 à **2,2 jours par semaine** en moyenne
- La médiane reste inchangée à **2 jours par semaine**



Manager « hybride » : priorité à l'humain

Priorité est donnée à :

- la **communication**
 - le **lien social**
 - la **confiance**
- ...devant les **compétences technologiques**



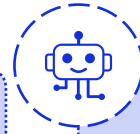
Vers une densification du travail

- Un **gain de temps** dans certaines tâches impliquant l'IA est clairement identifié
- Ceci génère une **intensification du quotidien**
- Appelle une **vigilance** accrue des **managers** face à la **densification** de la **production**



Progression de l'adaptation des managers et du niveau de satisfaction des conditions du travail hybride

- Hausse de près de **20 points** pour ceux dont l'adaptation est jugée bonne, voire excellente, soit un total de **72%** des **managers** considérés comme « **bons élèves** »
- **91%** des répondants sont tout à fait ou partiellement **satisfaits** des conditions mises en place



L'IA Générative : un sujet désormais largement piloté

- **90%** des organisations déclarent désormais un **sponsor** en matière d'IA générative, contre 67% en 2024
- La **DSI** et la **DG** s'emparent du sujet de **l'IAG** avec respectivement **27%** et **24%** (contre 1% et 13% en 2024)
- **3/4** des répondants voient l'IA comme un outil du quotidien en **2028**



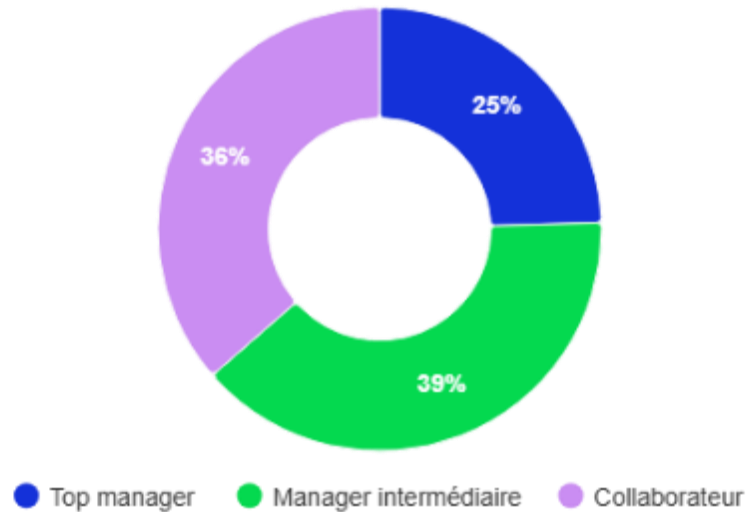
Méthodologie

Terrain et profil des répondants



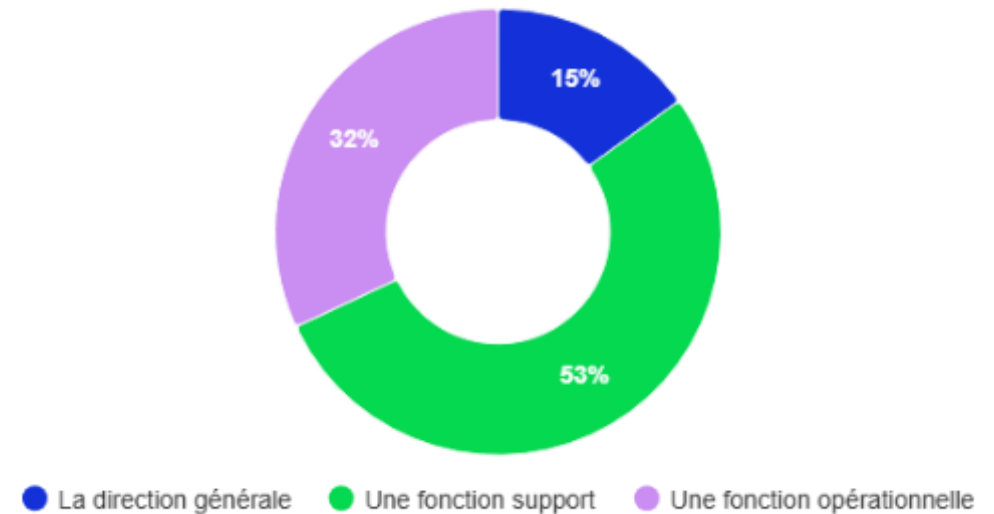
Profil des répondants : rôle et fonction

Quel est votre rôle dans votre organisation ?



- En termes de rôle des répondants, la composition de l'échantillon est en évolution avec une augmentation des top managers par rapport à l'édition 2024.
- On note un pourcentage de 25% de répondants « top manager » correspondant à la part des petites structures qui ont répondu. On note aussi que le sujet du travail hybride est perçu comme plus stratégique.

Dans quelle fonction travaillez-vous principalement ?

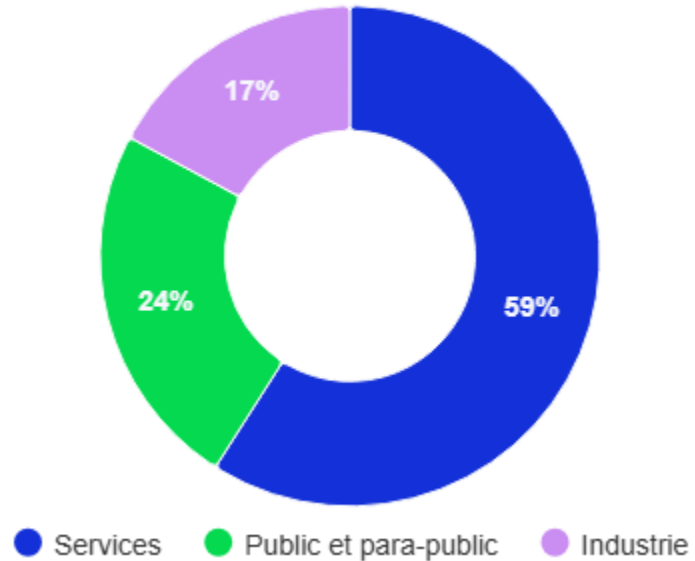


- Plus de 50% des répondants occupent une fonction support. On identifie également près d'un tiers des répondants travaillant dans une fonction opérationnelle.

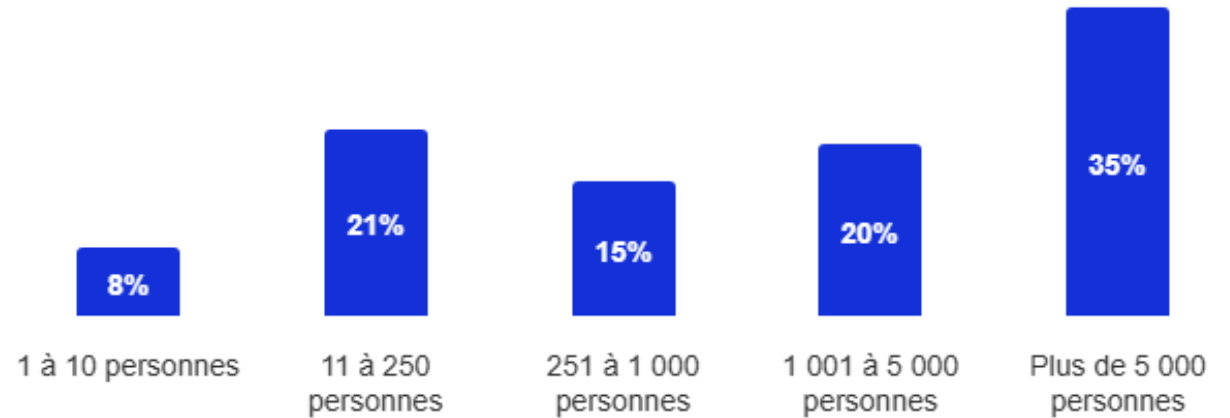


Profil des répondants : secteur et effectif

Quel est le secteur d'activité de votre organisation ?*



Combien de personnes travaillent au sein de votre organisation ?*



- La composition de l'échantillon, pour ce qui est du secteur comme de la taille des répondants, est comparable à celle de l'édition 2024.
- On note toutefois un petit retrait des entreprises du secteur industriel au profit des entreprises du secteur des services.
- Un peu moins d'un tiers des répondants appartiennent à des TPE et PME. 70% travaillent dans des ETI ou grandes entreprises.



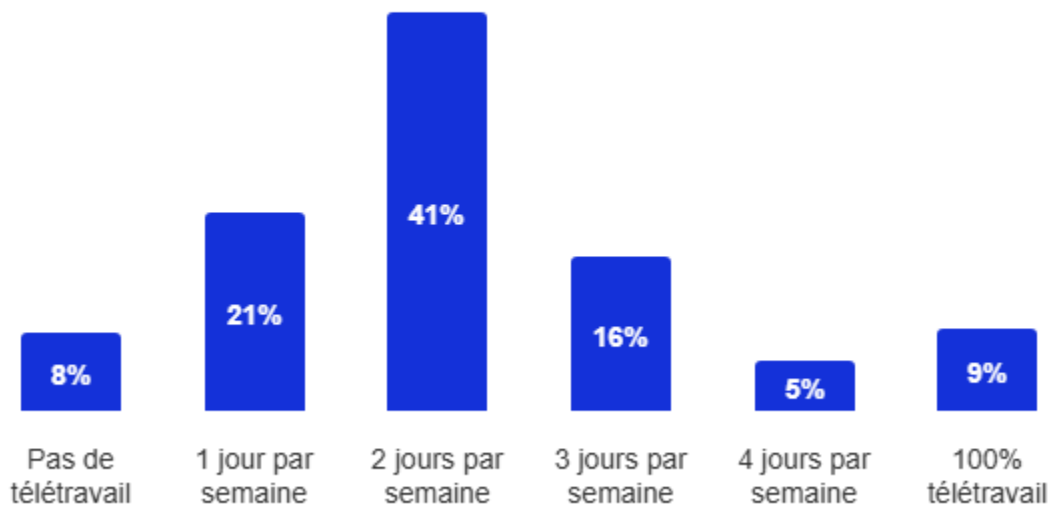
Management hybride



En moyenne le nombre de jours télétravaillé est en léger recul

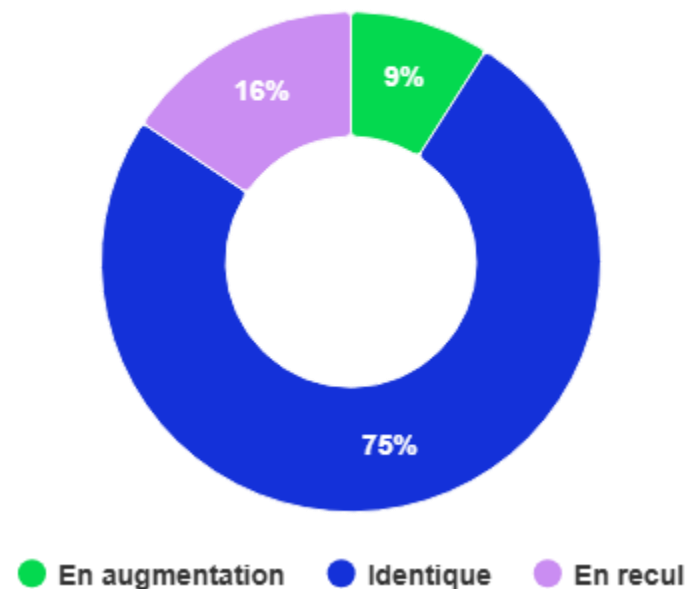
En moyenne, combien de jours par semaine télétravaillez-vous ?

Question à réponse unique | 420 répondants | Moyenne : 2,2 | Médiane : 2



Cette situation a-t-elle évolué depuis 2024 ?

Question à réponse unique | 409 répondants



- Par rapport à 2024, la part de répondants déclarant télétravailler 1 jour par semaine est stable.
- Les répondants dont le nombre de jours de télétravail a augmenté (9%) est inférieur à ceux dont le nombre de jours de télétravail a diminué (16%).
- La médiane reste stable à 2 jours de télétravail. La moyenne est en léger recul passant de 2,5 à près de 2,2 jours.



En moyenne le nombre de jours télétravaillé est en léger recul

NOTRE ANALYSE

- Après une augmentation du nombre de jours télétravaillés entre 2022 et 2024, on assiste désormais à une stabilisation de la médiane à 2 jours par semaine.
- On note un léger recul de la moyenne qui passe de 2,5 à 2,2 jours. Un certain nombre de grandes structures comme Ubisoft, Europlace, Stellantis ou Société Générale ont annoncé un recul à 1, voir aucun jour de télétravail.
- Les effets de l'hybridation du travail imposent aux entreprises un suivi plus régulier de leurs équipes dont les prestations sont de plus en plus dématérialisées.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Sur la base de notre panel, 92% des répondants ont au moins 1 jour de télétravail par semaine. Les dernières études globales françaises situent la proportion des emplois permettant le télétravail à environ 45%. Notre étude s'adresse donc principalement aux entreprises où le télétravail est possible.
- On note une surreprésentation des fonctions support chez les salariés qui sont en télétravail 2 jours par semaine (50% vs 41%). C'est également le cas des entreprises de plus de 5 000 salariés.
- Selon l'étude publiée par l'APEC en février, en 2025, seules 9% des entreprises avait décidé de réduire le nombre de jours télétravaillés. L'observatoire du travail hybride en identifie 16% en début 2026.



Le manager hybride doit avant tout animer le collectif

Selon vous, quelles sont les 3 compétences essentielles à renforcer pour manager en mode hybride ?

368 répondants | 3 réponses possibles



- Transmettre des informations, communiquer régulièrement de manière synchrone ou asynchrone est la compétence primordiale pour les managers avec 66% des réponses.
- Les capacités à faciliter le lien social entre les équipes, même à distance et à garantir la qualité des échanges, même à distance s'avèrent également importantes, avec respectivement 55% et 53% de réponses.
- Les trois éléments les moins prioritaires sont liés à la technologie: maîtrise des outils à 22%, usage d'indicateurs de mesure à 20% et évaluation des usages de l'IA à 10%.

NOTRE ANALYSE

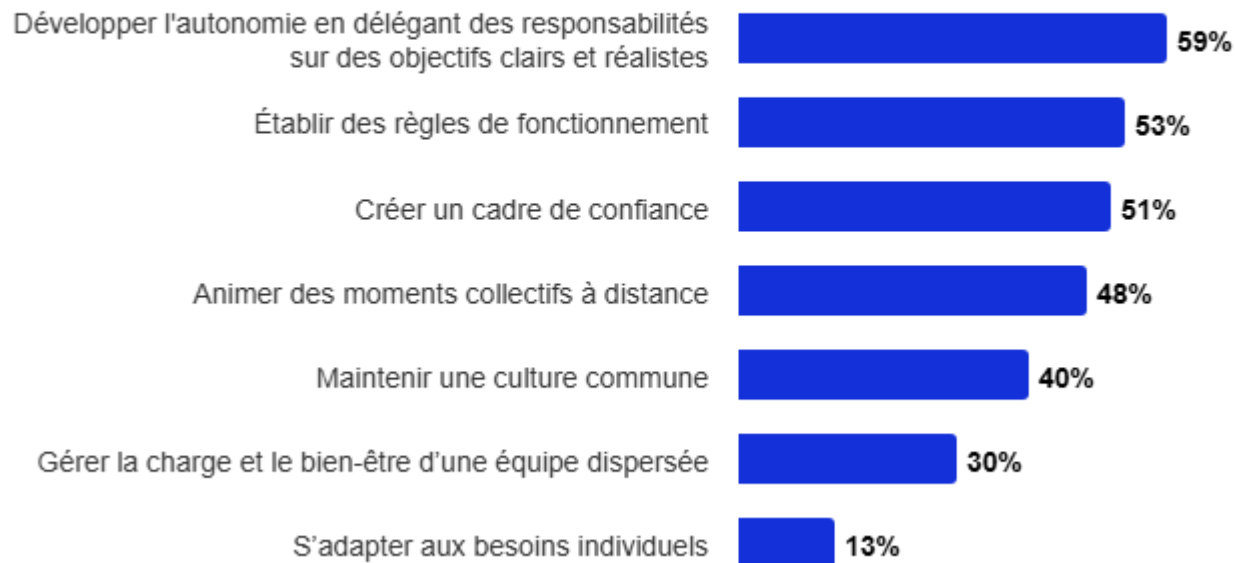
- Les sujets liés à la technologie, notamment l'IA, restent non prioritaires par rapport aux sujets liés à l'humain, comme déjà en 2024.
- La primauté est donnée aux compétences axées sur l'humain, la maîtrise de la technologie étant une préoccupation secondaire pour nombre de managers.



Autonomie, gouvernance et cadre de confiance : trio gagnant

Quelles sont les 3 priorités d'un manager face à une équipe en mode hybride ?

356 répondants | 3 réponses possibles



- Développer l'autonomie en déléguant des responsabilités sur des objectifs clairs et réalistes demeure la priorité avec 59% de réponses.
- Établir des règles de fonctionnement et créer un cadre de confiance apparaissent également comme des priorités importantes, avec respectivement 53% et 51% de réponses.
- La gestion de la charge de travail et du bien-être individuel sont jugés moins prioritaires.

NOTRE ANALYSE

- Ces priorités reflètent autant les attentes des collaborateurs envers leurs managers que celles des managers directement : davantage d'autonomie, des règles de fonctionnement plus claires, un cadre propice à la confiance, entre autres.
- La gestion de la charge de travail et du bien-être semble perçue comme moins prioritaires dans la mesure où les répondants ne la considèrent pas directement liée au mode de travail hybride.



Adaptation du management au travail hybride : 72% de bons élèves

Comment évaluez-vous l'adaptation de votre management au modèle de travail hybride ?

Question à choix unique | 351 répondants



● Aucune adaptation ● Faible adaptation ● Adaptation moyenne ● Bonne adaptation ● Excellente adaptation

- On constate une nette progression de l'adaptation des managers, avec une hausse de près de 20 points pour ceux dont l'adaptation est jugée bonne, voire excellente, soit un total de 72% des managers considérés comme « bons élèves » par rapport à 2024.

NOTRE ANALYSE

- Les efforts déployés pour accompagner le management hybride (formation, accompagnement, expériences acquises, etc.) portent leurs fruits. Cette majorité de « bons élèves » reflète une prise de conscience face aux exigences requises en termes de management hybride (clarté des communications, confiance dans les collaborateurs, maintien du lien d'équipe).
- Toutefois les 28% restants (moyennement, à pas du tout adapté) démontrent que cette transition n'est pas encore achevée pour tous.



Adaptation du management au travail hybride : 72% de bons élèves

POUR ALLER PLUS LOIN



- Les collaborateurs qui télétravaillent sont plus nombreux à estimer que leur management fait preuve d'une **excellente adaptation au modèle de travail hybride** (50% vs 21%). Le télétravail semble ainsi favoriser une perception plus positive de la capacité du management à s'adapter au modèle hybride.
- Les entreprises où l'IA est très utilisée et celles qui déclarent un usage intensif de l'IA dans de nombreux domaines tendent davantage à démontrer une **excellente adaptation au travail hybride** (respectivement 31% et 33% vs 21%). Il y a donc une corrélation forte entre l'adaptation du management au travail hybride et le déploiement et l'usage de solutions d'IA générative au sein des organisations. L'**adoption large et diversifiée de l'IA** au sein des organisations semble ainsi aller de pair avec une **capacité accrue du management à s'adapter avec succès au travail hybride**.
- Les sociétés du **secteur public et parapublic** et celles qui n'offrent qu'un jour de télétravail sont surreprésentées parmi celles identifiées comme faisant preuve d'une **adaptation moyenne au travail hybride** (respectivement 35% et 32% vs 22%). Ces résultats suggèrent qu'un **faible niveau de flexibilité** accordé aux collaborateurs et une **culture organisationnelle propre au secteur public** peuvent constituer des freins à une adaptation pleinement réussie au travail hybride.

Gain de temps et meilleure qualité des livrables grâce à l'IA pour les managers

Selon vous, comment les managers de votre organisation vivent-ils la transformation du travail avec l'IA Générative ?

334 répondants | 2,4 réponses par répondant en moyenne



(*) Parmi les « Autres » :

- Managers encore peu engagés sur le sujet de l'IA générative
- Des niveaux de maturité jugés très hétérogènes selon les équipes
- Un manque de visibilité sur les usages réels, lié à l'absence de mesure.

- Le gain de temps s'impose largement comme le principal bénéfice de l'IA Générative perçu par les managers grâce à son intégration dans leur travail avec 2/3 de réponses.
- 48% des répondants estiment que l'IA Générative contribue à améliorer la qualité des documents produits par leurs équipes.
- L'IA générative appelle aussi les managers à une vigilance accrue sur les contenus produits par les équipes pour 43% des répondants.

NOTRE ANALYSE

- Le regroupement des modalités de réponse selon leur tonalité fait apparaître une tendance nettement favorable: 86 % des répondants associent au moins un effet positif à l'IA Générative dans le management, alors que 53 % y voient un effet négatif au moins.
- Ces deux chiffres n'étant pas exclusifs, ils révèlent une perception nuancée où optimisme et vigilance coexistent.



Gain de temps et meilleure qualité des livrables grâce à l'IA pour les managers

NOTRE ANALYSE

- Si l'IA générative apporte un gain de temps en permettant d'accomplir certaines tâches plus rapidement, elle conduit en réalité à en traiter un plus grand nombre, ce qui se traduit, *in fine*, par une augmentation de la charge de travail.
- L'IA générative est davantage utilisée pour les processus de production que pour les processus managériaux. Cela pourrait s'expliquer par un manque d'outils spécifiquement conçus ou configurés pour répondre aux besoins du management, ou par une visibilité insuffisante sur les apports concrets qu'elle pourrait apporter.
- Le fait que « l'IA impose aux managers une vigilance accrue » arrive en troisième position rappelle la nécessité de contrôler les productions de l'IA. Ce sujet reste pourtant peu mis en avant dans les communications autour de l'usage de l'IA, qui privilégient davantage la mise en avant des gains et des bénéfices.

POUR ALLER PLUS LOIN



- Les top managers sont surreprésentés parmi ceux qui soulignent que l'IA générative exige une vigilance accrue sur les contenus produits par leurs équipes (56% vs 43%), témoignant d'une prise de conscience à ce niveau hiérarchique des responsabilités nouvelles qu'implique le déploiement de l'IAG au sein des organisations.
- Les répondants de l'industrie sont surreprésentés parmi ceux qui perçoivent un impact plutôt positif de l'IAG sur la vie des managers. À l'inverse, ceux issus du secteur des services, ainsi que les top-managers et répondants de direction générale, sont davantage représentés parmi ceux qui en ont une perception négative.
- Assez logiquement, les répondants déclarant un usage intensif de l'IA, ou appartenant à des organisations elles-mêmes fortement utilisatrices, sont surreprésentés parmi ceux qui jugent l'impact de l'IAG plutôt négatif sur la vie des managers. La forte utilisation des outils semble affiner, voire nuancer, leur appréciation de ses effets réels.



Outils & IA Généralive



Une hiérarchie claire des usages digitaux, révélatrice d'une appropriation progressive

Pour accompagner l'hybridation du travail, quelles solutions digitales votre organisation propose-t-elle ?

331 répondants | 4,1 réponses par répondant en moyenne



On note en moyenne 4 réponses par répondant.

Le trio de tête des solutions reste très nettement dominé par les outils historiques du travail hybride :

- La visioconférence / chat atteint un niveau quasi universel (96 % d'usage), confirmant son statut d'infrastructure essentielle.
- Les espaces collaboratifs et de gestion d'équipes ainsi que les outils de co-édition et de partage documentaire suivent, avec des niveaux d'usage également très élevés.

Un second niveau d'outils émerge :

- Les solutions d'IA pour l'enregistrement et la synthèse de réunions sont déjà significativement utilisées, mais restent en retrait par rapport aux outils cœur.
- Les outils de workflow et de signature électronique occupent une position intermédiaire.

Enfin, plusieurs solutions restent encore peu utilisées :

- Les outils de gestion de projet, les solutions de localisation des collaborateurs et de réservation de bureaux, les réseaux sociaux d'entreprise, les tableaux blancs collaboratifs, qui ferment la marche avec un usage très limité.



Une hiérarchie claire des usages digitaux, révélatrice d'une appropriation progressive

NOTRE ANALYSE

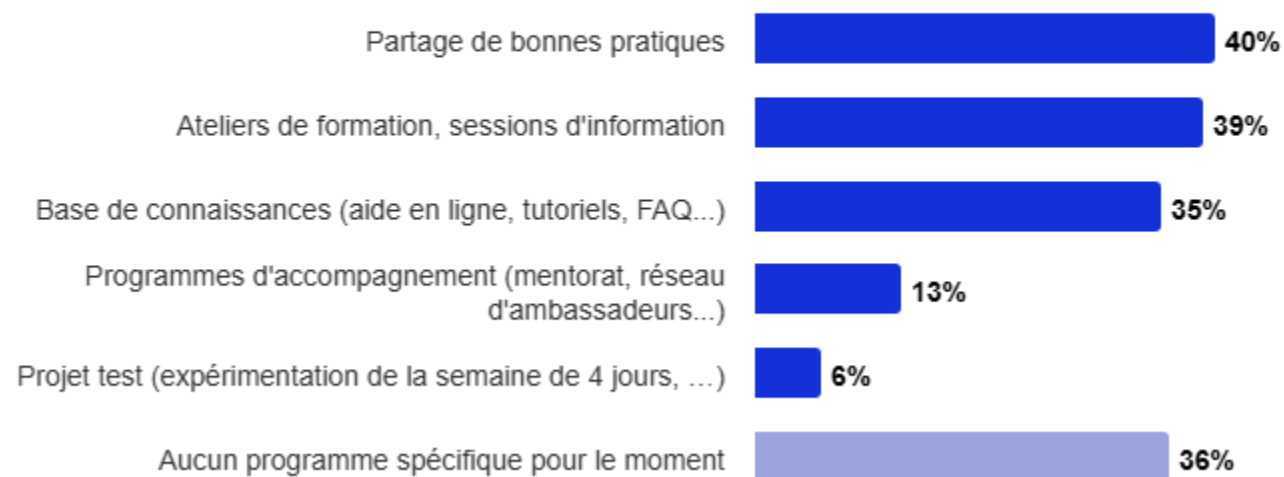
- La visioconférence, le chat, les espaces collaboratifs ainsi que la coédition sont désormais **largement adoptés au sein des organisations**. Ils constituent aujourd'hui le socle opérationnel du travail hybride.
- En revanche, **l'adoption d'autres solutions reste plus contrastée** : les tableaux blancs numériques et les outils de gestion de projet sont souvent disponibles dans les entreprises, mais restent finalement assez peu utilisés par les collaborateurs. Le même constat s'applique aux outils d'IA dédiés à l'enregistrement et à la synthèse de réunions : beaucoup d'organisations les déploient, mais leur usage reste limité.
- Cette situation peut s'expliquer par plusieurs facteurs : un manque de formation, des cas d'usage encore peu concrets pour les équipes, ou des outils parfois perçus comme compliqués à prendre en main.
- Enfin, le **faible niveau d'usage des outils de gestion des présences** suggère qu'ils restent perçus comme secondaires et ne sont peut-être pas adaptés aux besoins des travailleurs hybrides.



Un accompagnement du travail hybride encore limité et peu structuré

Quelles modalités votre organisation a-t-elle mises en place pour accompagner les collaborateurs dans l'hybridation du travail ?

Question à choix multiple | 328 répondants | 1,7 réponses par répondant en moyenne



Les modalités mises en place pour accompagner l'hybridation du travail restent relativement hétérogènes avec près de 2 pratiques mise en place par répondant :

- Le **partage de bonnes pratiques** constitue le levier le plus répandu (36 %), devant les **ateliers de formation** et les **sessions d'information** (35 %).
- Les **bases de connaissances** (guides, tutoriels, FAQ...) sont également fréquemment mises à disposition, avec 32 % des répondants déclarant y avoir recours.

En revanche, les dispositifs plus structurés restent limités :

- les **programmes d'accompagnement** (mentorat, tutorat, réseaux d'ambassadeurs...) ne concernent que 12 % des répondants.
- Les **projets test** (ex. expérimentation de la semaine de 4 jours) restent marginaux (6 %).

Fait marquant : 36 % des répondants déclarent qu'aucun programme spécifique n'a été mis en place.



Un accompagnement du travail hybride encore limité et peu structuré

NOTRE ANALYSE

- Les organisations privilégient actuellement des dispositifs **simples et accessibles**, principalement orientés vers le **partage d'information et la montée en compétences**, plutôt que des démarches d'accompagnement structurées dans la durée.
- Le fait qu'un tiers des répondants n'ait rien mis en place fait apparaître un décalage entre la généralisation du travail hybride et le niveau d'accompagnement proposé aux collaborateurs.
- Par ailleurs, les démarches d'accompagnement plus structurées, comme le **mentorat** ou les **réseaux d'ambassadeurs**, restent encore peu développées. Cela montre que l'**accompagnement** du travail hybride est souvent **peu structuré** et encore **faiblement outillé** dans les organisations.
- Enfin, les projets test (comme la semaine de 4 jours) apparaissent davantage comme des **initiatives ponctuelles** ou **exploratoires**, sans constituer à ce stade une piste prioritaire en matière de travail hybride.

POUR ALLER PLUS LOIN

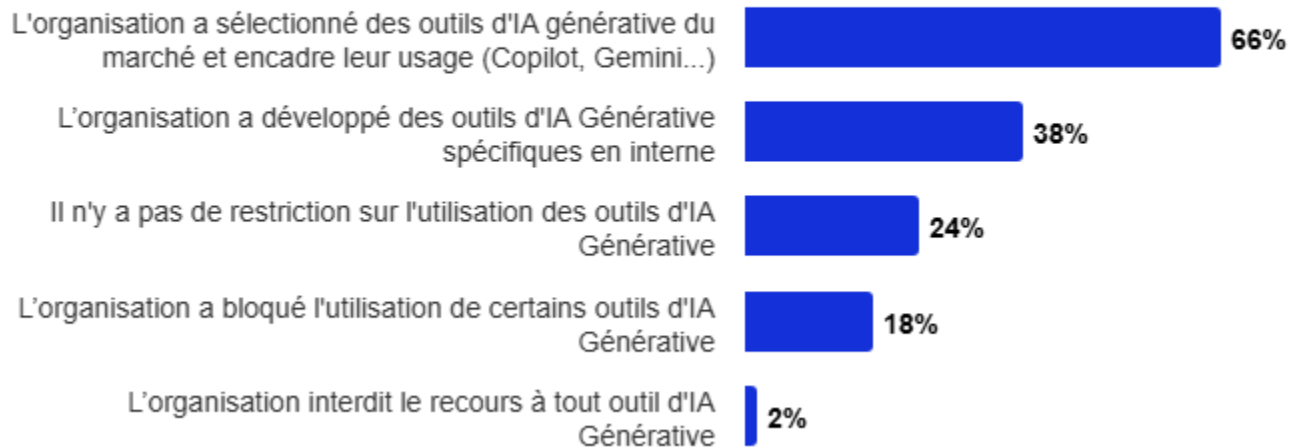
- Les bases de connaissances (guides, tutoriels, FAQ...) sont plus fréquentes dans les entreprises de plus de 5 000 collaborateurs (41% vs 32%).
- Dans ces organisations, il est essentiel de s'assurer de l'existence de supports à partager auprès du plus grand nombre pour garantir la cohérence des usages.



Les outils du marché s'imposent comme point d'entrée de l'IA générative

Dans votre organisation, comment s'organise l'utilisation des outils d'IA Générative ?

Question à choix multiple | 321 répondants | 1,4 réponses par répondant en moyenne



- 66 % des répondants indiquent que leur organisation s'appuie sur des outils d'IA générative du marché (Copilot, ChatGPT, Gemini...) avec un usage encadré.
- 38 % déclarent leur organisation comme ayant développé des outils spécifiques en interne.
- 24% mentionnent qu'il n'y a pas de restriction particulière sur l'usage de ces outils.
- Seulement 18 % répondent que leur organisation a bloqué certains outils.
- L'interdiction totale reste très marginale, autour de 2 %.

NOTRE ANALYSE

- Les organisations adoptent avant tout une approche pragmatique de l'IA générative. Près des 2/3 des répondants utilisent des outils disponibles sur le marché, qui constituent aujourd'hui la principale porte d'entrée pour utiliser l'IA générative.
- En parallèle, plus d'un tiers des organisations développent aussi leurs propres solutions internes. L'objectif est souvent de mieux encadrer les usages, de répondre à des besoins métiers spécifiques et/ou de garder la main sur les données et les outils utilisés.
- Enfin, seules 2 % des organisations déclarent interdire totalement l'IA générative. Ce chiffre montre que ces technologies sont désormais largement acceptées, même si les pratiques et les règles d'usage continuent encore de se structurer.



Les outils du marché s'imposent comme point d'entrée de l'IA générative

POUR ALLER PLUS LOIN

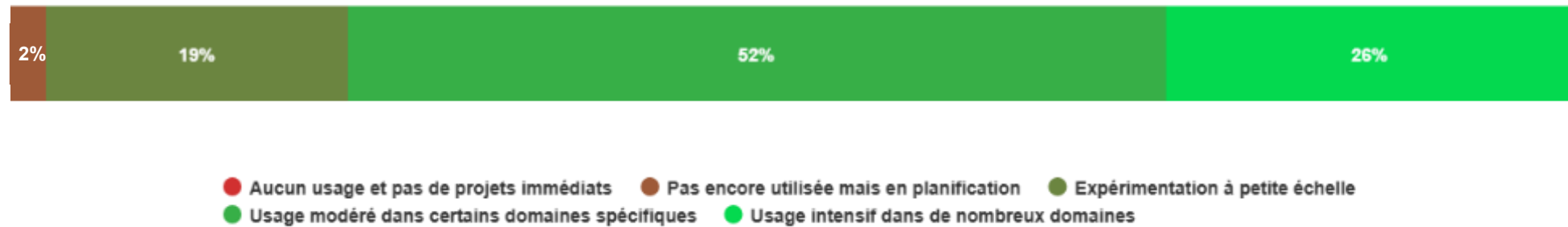
- Les entreprises de plus de 5 000 collaborateurs apparaissent à la fois plus présentes parmi celles qui ont développé des outils d'IA générative en interne (58% vs 38%) et plus représentées parmi celles qui ont bloqué certains outils (29% vs 18%), ce qui suggère une approche prudente et régulée de ces entreprises.
- À l'inverse, les entreprises de 11 à 250 collaborateurs semblent encadrer moins strictement l'usage de l'IA générative. 48% d'entre elles déclarent ne disposer d'aucun cadre de référence ni de règles particulières sur le sujet, contre 24 % en moyenne pour l'ensemble des organisations interrogées.
- Le niveau de télétravail joue également un rôle différenciant : plus les répondants déclarent être en télétravail, moins ils sont associés à des contextes où les restrictions importantes. Les organisations en 100 % télétravail sont notamment surreprésentées parmi celles qui n'imposent pas de restrictions particulières (48% vs 24%), un positionnement cohérent avec des modes de fonctionnement agiles.
- Enfin, les organisations qui ont développé leurs propres outils d'IA en interne mettent plus souvent en place des actions pour accompagner les collaborateurs dans leur utilisation, comme des programmes dédiés ou des bases de connaissances. C'est le cas de 58 % d'entre elles, contre 38 % en moyenne dans l'ensemble des organisations interrogées.



Une adoption réelle de l'IA générative, mais souvent spécifique

Dans votre organisation, quel est le niveau d'usage de l'IA Générative?

Question à réponse unique | 297 répondants



- Une majorité des organisations déclarent un usage modéré de l'IA générative dans certains domaines spécifiques (52 %).
- 26 % indiquent un usage intensif dans de nombreux domaines.
- 19 % déclarent que l'IA générative n'est pas encore utilisée, mais qu'elle est en planification.
- Les situations de non-adoption restent marginales : 2% indiquent n'avoir aucun usage ni projet immédiat.
- La proposition « aucun usage et pas de projets immédiats » disparaît

NOTRE ANALYSE

- L'IA générative est désormais présente dans la plupart des organisations, mais son utilisation reste encore progressive et concentrée sur certains usages plutôt que réellement généralisée.
- Seuls 26 % des répondants déclarent un usage intensif de ces outils. Ce chiffre est finalement plus faible qu'envisagé. Beaucoup d'organisations avancent encore avec prudence et privilégient des déploiements ciblés.
- Le bouleversement massif annoncé il y a deux ans ne s'est donc pas encore concrétisé dans les usages quotidiens. L'usage de l'IA continue de se développer, mais de manière progressive, et près d'un répondant sur cinq est encore en phase de réflexion ou de préparation.



Une adoption réelle de l'IA générative, mais souvent spécifique

POUR ALLER PLUS LOIN



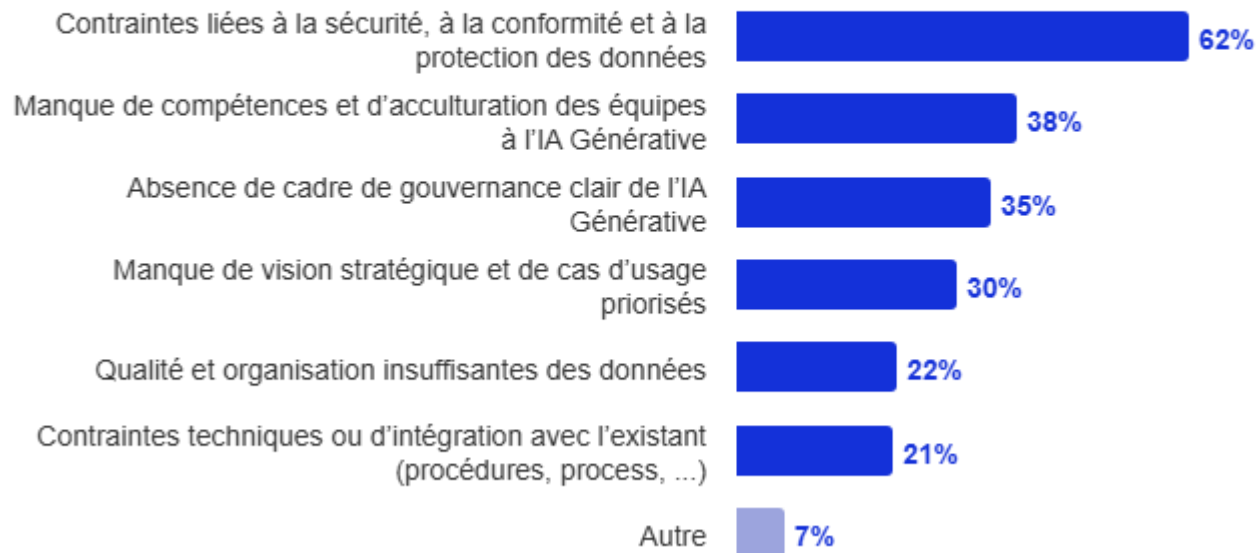
- L'usage intensif de l'IA générative est davantage présent dans le secteur des services, où 33 % des répondants déclarent une utilisation importante de ces outils, contre 26 % en moyenne. Le même constat s'observe dans les petites structures, avec 28 % des répondants déclarant un usage intensif de l'IA générative.
- Les organisations du secteur public et parapublic sont plus nombreuses à expérimenter l'IA à petite échelle (31 % vs 18% en moyenne). Cette tendance traduit une approche souvent progressive, avec des phases de test avant d'envisager un déploiement plus large.
- Par ailleurs, les répondants issus de la direction générale sont plus nombreux à considérer que l'IA générative est utilisée de manière intensive dans leur organisation (36 %, contre 26 % en moyenne). Cette perception peut refléter une vision plus stratégique ou plus optimiste du niveau réel de déploiement, parfois différente de celle observée par les équipes opérationnelles.



Des freins dominés par la sécurité, des enjeux structurants encore sous-estimés

Selon vous, quelles sont les limites au déploiement de l'IA Générative dans votre organisation ?

Question à choix multiple | 317 répondants | 2,2 réponses par répondant en moyenne



En moyenne, les répondants identifient au moins 2 freins au déploiement de l'IA générative dans leur organisation.

- Les contraintes liées à la sécurité, à la conformité et à la protection des données constituent de loin les principaux freins cités par 62 % des répondants.
- Le manque de compétences et d'acculturation des équipes arrive en deuxième position (35 %).
- L'absence de cadre de gouvernance clair est également limitant (32 %).
- Le manque de vision stratégique et de cas d'usage priorités est cité par 30 % des répondants.
- Les enjeux liés à la qualité et à l'organisation des données apparaissent en retrait (22 %), tout comme les contraintes techniques ou d'intégration (21 %).



Des freins dominés par la sécurité, des enjeux structurants encore sous-estimés

NOTRE ANALYSE

- Les principaux freins au déploiement de l'IA générative concernent aujourd'hui la sécurité, la conformité et la protection des données. Les organisations avancent donc avec prudence, en cherchant d'abord à limiter les risques.
- En revanche, certains sujets pourtant essentiels restent moins pris en compte. C'est le cas de la **qualité des données** et du **manque de vision stratégique** autour de l'IA. Or, sans données fiables ni objectifs clairs, il est difficile de développer des usages de l'IA réellement efficaces. Cela traduit un **niveau de maturité encore limité dans la compréhension des conditions de succès** du déploiement de l'IA.
- Par ailleurs, le **manque de compétences** reste un frein majeur (35 %), malgré les efforts engagés en matière de formation. Cela suggère que les **dispositifs actuels de formation ne suffisent pas encore** à combler le besoin d'acculturation et de montée en compétences.
- Enfin, **près d'un tiers** des répondants soulignent l'**absence de règles claires** comme limite au déploiement de l'IA générative. Beaucoup d'organisations sont encore en train de définir les règles et modes de gouvernance autour de l'IA générative : ce qu'il est possible de faire, dans quelles conditions, et avec quelles responsabilités.

POUR ALLER PLUS LOIN



- Les entreprises de 1 000 à 5 000 collaborateurs citent beaucoup plus souvent les **enjeux de sécurité, de conformité et de protection des données** comme principal frein au déploiement de l'IA générative (82 %, contre 62 % en moyenne). Elles apparaissent ainsi encore plus sensibles que les autres organisations aux enjeux de sécurité liés à l'usage de ces technologies.
- Dans le **secteur public et parapublic**, les difficultés portent davantage sur le **manque de vision claire et l'absence de priorités en matière de cas d'usage prioritaires** (43% vs 30%). Autrement dit, beaucoup d'organisations du secteur public et parapublic peinent encore à définir concrètement où et comment l'IA peut apporter de la valeur.
- Ce constat se retrouve également dans les **entreprises de 251 à 1 000 collaborateurs**, où le manque de vision stratégique et de cas d'usages prioritaires est lui aussi davantage cité que dans le reste des organisations (46% vs 30%).

L'IA générative s'impose dans les pratiques quotidiennes des collaborateurs

Et vous, comment utilisez-vous personnellement l'IA générative dans votre activité professionnelle ?

Question à choix multiple | 322 répondants | 3,2 réponses par répondant en moyenne



- L'IA générative est désormais très largement utilisée à titre individuel, avec seulement 4 % de non-utilisateurs, contre environ 30 % en 2024.
- Le premier usage est la création, reformulation et synthèse de contenus (82 %).
- Vient ensuite la recherche d'information et de réponses (65 %).
- D'autres usages sont également bien installés : accélérer le travail d'analyse (59 %), produire des synthèses de réunion (58 %), stimuler le travail créatif (54 %).
- Les niveaux d'usage ont fortement progressé sur l'ensemble des cas d'usage par rapport à l'édition précédente (2024).
- À noter une inversion entre les deux premiers usages par rapport à 2024 : la création de contenu passe désormais devant la recherche d'information.
- Les répondants déclarent plus de 3 pratiques en moyenne.




L'IA générative s'impose dans les pratiques quotidiennes des collaborateurs

NOTRE ANALYSE

- L'usage professionnel de l'IA générative à titre individuel est désormais **pleinement installé**. La quasi-disparition des non-utilisateurs confirme que l'IA est entrée dans les pratiques quotidiennes des collaborateurs.
- L'IA est d'abord utilisée comme un **outil de production de contenu**, avant d'être un outil de recherche. Cela traduit une évolution des usages : les utilisateurs ne se contentent plus de chercher de l'information, mais s'appuient sur l'IA pour **produire, structurer et transformer** des contenus.
- La forte progression des taux d'usage sur l'ensemble des cas confirme une **accélération rapide de l'adoption**, portée par des usages concrets et utiles au quotidien.

POUR ALLER PLUS LOIN

- 
- Les équipes des fonctions support utilisent davantage l'IA pour **rédigier, reformuler ou résumer des contenus** que la moyenne des collaborateurs (89 % contre 82 %).
 - L'usage de l'IA pour **accélérer les travaux d'analyse** est particulièrement répandu au sein des **directions générales** (80 % contre 59 %), des fonctions où l'analyse et la décision occupent une place importante.
 - Le **secteur des services** se distingue par un usage plus fréquent de l'IA pour les **tâches d'analyse** (71 % contre 59 %) ainsi que pour la **création de synthèses de réunion** (63 % contre 56 %). Ces usages sont particulièrement adaptés aux environnements tertiaires, où la manipulation et la restitution d'informations sont omniprésentes.

Une généralisation attendue de l'IA générative dans les pratiques professionnelles

Comment anticipez-vous la place de l'IA générative dans votre pratique professionnelle d'ici 2 ans ?

Question à réponse unique | 323 répondants



● Pas d'usage anticipé ● Une place ponctuelle ● Une place récurrente pour des tâches spécifiques
● Une place quotidienne pour certaines tâches ● Une place quotidienne pour de nombreuses tâches

- Une très large majorité des répondants anticipe une présence quotidienne de l'IA générative dans leur travail d'ici 2 ans :
 - 40 % envisagent une utilisation quotidienne pour de nombreuses tâches
 - 34 % pour certaines tâches.
- 20 % projettent une utilisation récurrente mais ciblée sur des tâches spécifiques.
- 7 % envisagent une utilisation ponctuelle.
- Fait marquant : la part des répondants n'anticipant aucun usage tombe à 0 %, contre 16 % en 2024.



Une généralisation attendue de l'IA générative dans les pratiques professionnelles

NOTRE ANALYSE

- Les projections à 2 ans traduisent une forte accélération attendue de l'usage de l'IA générative dans les pratiques professionnelles.
- La disparition totale des répondants n'anticipant aucun usage constitue un signal fort : l'IA générative est désormais perçue comme **incontournable à moyen terme**.
- Par ailleurs, la majorité des répondants se projette dans un usage **quotidien**, signe d'une intégration progressive de l'IA dans les activités courantes, au-delà de cas d'usage ponctuels.
- Enfin, ces projections restent bien supérieures aux usages observés aujourd'hui, ce qui montre que le **potentiel de développement est encore important** pour les années à venir. Cette progression devrait se poursuivre au fur et à mesure que les collaborateurs gagneront en compétences, que les règles d'usage se clarifieront et que de nouveaux cas d'usage concrets émergeront.

POUR ALLER PLUS LOIN



- Les répondants issus du **top management** et de la **direction générale** sont plus nombreux que la moyenne à penser que l'IA générative sera **utilisée au quotidien pour un grand nombre de tâches** dans les prochaines années (57 % et 61 %, contre 40 % en moyenne).
- Cette vision est également plus présente dans le **secteur des services**, où près d'un répondant sur deux (48 %) imagine une **utilisation quotidienne de l'IA générative** pour de nombreuses activités.
- À l'inverse, dans le **secteur public et parapublic**, les répondants envisagent davantage un **usage plus ciblé de l'IA**. Ils sont nombreux à penser qu'elle sera utilisée de manière **récurrente**, mais principalement pour certaines **tâches spécifiques** (31 %, contre 20 % en moyenne).

Évolution des données sur l'usage de l'IA générative : 2024 – 2026

Comment anticipez-vous la place de l'IA générative dans votre pratique professionnelle d'ici 2028 ?



Comment anticipez-vous la place de l'IA générative dans votre pratique professionnelle d'ici 2026 ?



- Pas d'usage anticipé
- Une place ponctuelle
- Une place récurrente pour des tâches spécifiques
- Une place quotidienne pour certaines tâches
- Une place quotidienne pour de nombreuses tâches

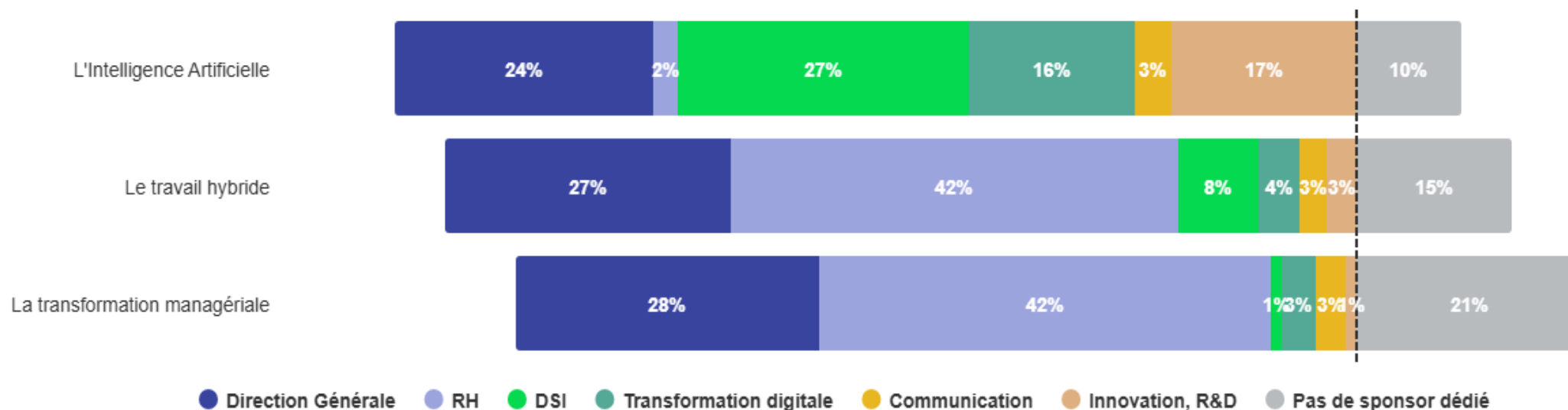


Pilotage & accompagnement de la transformation



La DG et la DSI s'imposent sur l'IA, les RH gagnent du terrain sur la transformation managériale et le travail hybride

Par quelle direction les sujets suivants sont-ils principalement portés dans votre organisation ?



- En 2024, un tiers des organisations n'avait désigné aucun sponsor pour piloter l'IA. En 2026, ce chiffre baisse à 10 %. La Direction Générale et la DSI portent désormais le sujet (24 % et 27 % respectivement)
- Sur le travail hybride comme sur la transformation managériale, la part des RH augmente de 27 % à 42 %.
- Sur les trois sujets, la Direction Générale suit des trajectoires différentes. Elle progresse significativement sur l'IA (+11 pts, de 13 % à 24 %), ce qui en fait le seul sujet sur lequel elle renforce sa position. En revanche, elle recule modérément sur le travail hybride (-1 pt, de 28 % à 27 %) et plus nettement sur la transformation managériale (-5 pts, de 33 % à 28 %), deux sujets sur lesquels elle cède du terrain aux RH.



La DG et la DSI s'imposent sur l'IA, les RH gagnent du terrain sur la transformation managériale et le travail hybride

NOTRE ANALYSE

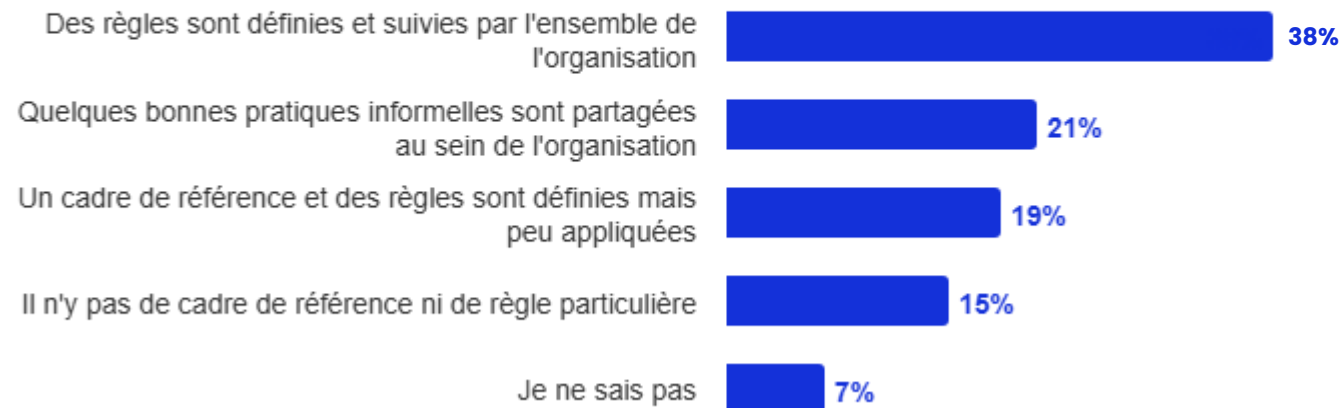
- Entre 2024 et 2026, on observe une clarification progressive de la gouvernance sur les trois sujets. L'IA est celui qui évolue le plus radicalement : la chute des organisations sans sponsor dédié au sujet confirme que le sujet a mûri et trouvé des porteurs clairement identifiés, principalement la Direction Générale et la DSI.
- Sur le travail hybride et la transformation managériale, le mouvement est différent : les RH captent une part croissante de la gouvernance, au détriment de la Direction Générale qui recule sur ces deux sujets. Cela suggère une forme de spécialisation des directions : la DG investit davantage les enjeux technologiques et stratégiques, tandis que les RH s'affirment comme les pilotes des transformations humaines et organisationnelles.



La gouvernance en lien avec l'IA commence à s'installer

Dans votre organisation, comment l'utilisation des outils d'IA Générative est-elle encadrée ?

Question à réponse unique | 308 répondants



- 38 % des répondants déclarent avoir des règles définies et suivies au sein de leur organisation
- 21 % affirment partager quelques bonnes pratiques informelles
- 19 % ont un cadre défini mais peu appliqué
- 15 % n'ont aucun cadre ni règle particulière



La gouvernance en lien avec l'IA commence à s'installer

NOTRE ANALYSE

- Si une majorité relative d'organisations (38 %) a formalisé et déployé un cadre de gouvernance de l'IA, près de la moitié des répondants (55 % en cumulant les trois premières modalités) se situent dans des situations intermédiaires ou ne disposent pas de cadrage réel.
- Cela nuance le sentiment de maturité observé sur la gouvernance : avoir désigné un sponsor ne signifie pas nécessairement la structuration de règles effectives.
- Le fait que 19 % disposent d'un cadre défini mais peu appliqué est particulièrement révélateur d'un écart entre l'intention et la pratique.

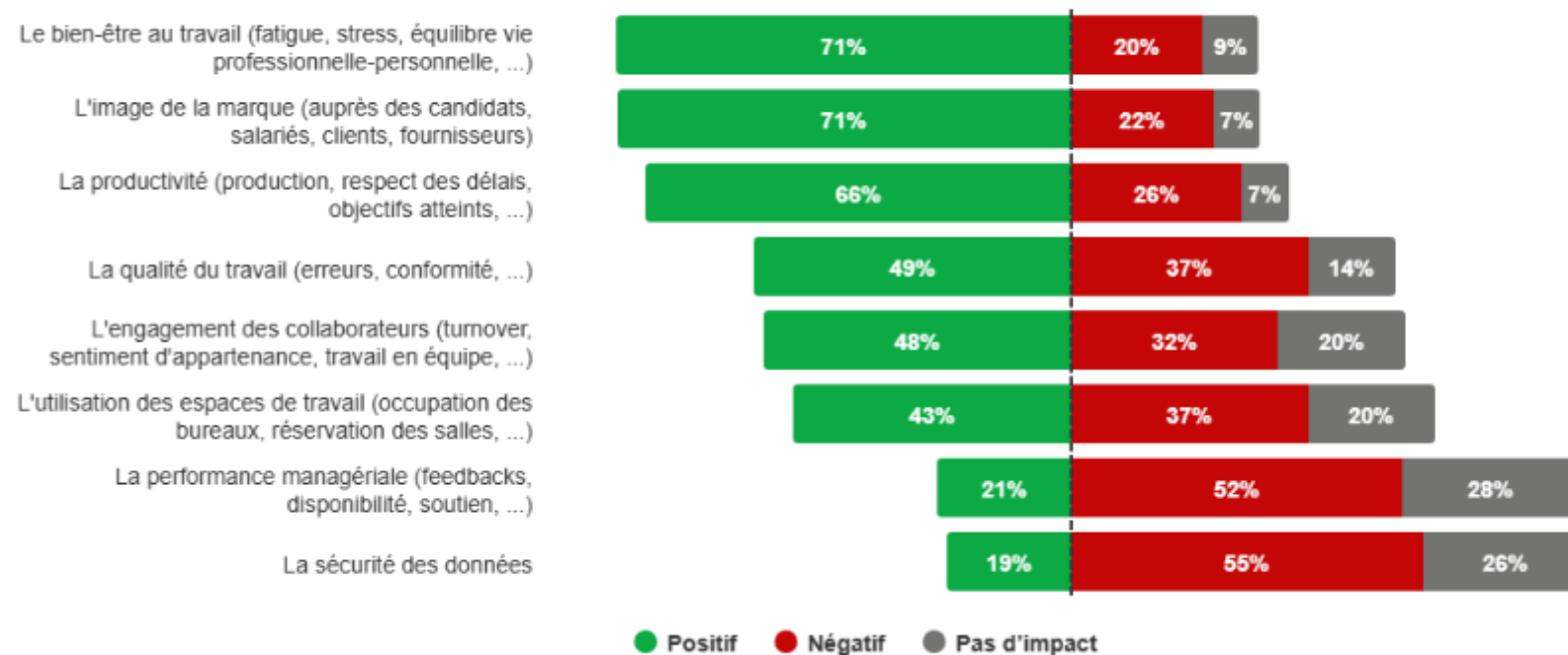
POUR ALLER PLUS LOIN



- Les très petites structures sont surreprésentées parmi les organisations dépourvues de cadre de référence pour l'IA.
- Les grandes entreprises (plus de 5000 personnes) sont surreprésentées dans la mise en place de bases de connaissances et de programmes d'accompagnement pour l'hybridation du travail.
- Les organisations les plus avancées dans l'usage de l'IA sont aussi celles qui ont le plus investi dans la mise en place de règles de suivi et de gouvernance.
- En l'absence de restrictions d'utilisation, les organisations sont moins susceptibles de s'être dotées d'un cadre de référence formel.

Le travail hybride : des impacts contrastés selon les dimensions

Selon vous, au sein de votre organisation, quel est l'impact du travail hybride sur :



- Le bien-être et l'image de marque arrivent en tête avec 71 % d'impact positif, suivis de la productivité (66 %), la qualité du travail (49 %), l'engagement des collaborateurs (48 %) et l'utilisation des espaces (43 %).
- On notera le paradoxe concernant l'engagement des collaborateurs avec 48% de réponses favorables alors que ces derniers considèrent le télétravail comme une condition impérative
- En bas du classement, la performance managériale (21 % positif) et la sécurité des données (19 % positif) sont les deux seules dimensions à majorité négative.



Le travail hybride : des impacts contrastés selon les dimensions

NOTRE ANALYSE

- Le travail hybride présente un bilan contrasté. Les dimensions les plus bénéfiques sont celles qui touchent directement le collaborateur : son bien-être, sa perception de l'entreprise, sa productivité perçue, ce qui explique en partie l'adhésion durable au modèle hybride.
- Près d'un répondant sur trois identifie un impact négatif sur la qualité du travail, ce qui suggère que même si le travail hybride favorise la concentration individuelle et réduit les interruptions, il génère aussi des effets adverses sur la coordination, la conformité et la détection des erreurs. L'absence de proximité physique rend plus difficile le contrôle informel qui peut s'opérer naturellement en présentiel.
- Dès que l'on s'approche des enjeux collectifs et organisationnels, le bilan se dégrade significativement : l'engagement, la performance managériale et la sécurité des données pâtissent clairement du modèle. Ce dernier point est particulièrement notable : la sécurité des données est la dimension la plus négativement perçue (55 %), un signal fort à l'heure où les organisations multiplient les outils collaboratifs distants.
- En conclusion ce graphique dessine les **deux grands chantiers** que le travail hybride laisse ouverts : le **management à distance** et la **cybersécurité**, là où les bénéfices individuels semblent, eux, bien intégrés.



Conditions matérielles satisfaisantes avec marges de progression

Globalement, êtes-vous satisfait(e) des conditions matérielles et des applications mises à disposition par votre entreprise pour travailler en mode hybride ?

Question à réponse unique | 313 répondants



- Le bilan est globalement positif : 91 % des répondants expriment une satisfaction, au moins partielle, en lien avec les conditions matérielles du travail hybride. Ceci témoigne d'un effort réel des organisations pour équiper leurs collaborateurs pour travailler en mode hybride.
- Toutefois, le poids de la satisfaction partielle (33 %) mérite attention : il signale que la dotation matérielle et applicative répond aux besoins de base sans nécessairement les couvrir pleinement.



Conditions matérielles satisfaisantes avec marges de progression

NOTRE ANALYSE

Mis en perspective avec le graphique précédent sur les impacts du travail hybride, ce résultat montre que les organisations peinent toujours sur la performance managériale et la sécurité des données, malgré la satisfaction matérielle élevée. Ceci suggère que les difficultés ne sont pas d'ordre technique ou matériel, mais relèvent davantage de l'organisation du travail, des pratiques managériales et de la culture d'entreprise.

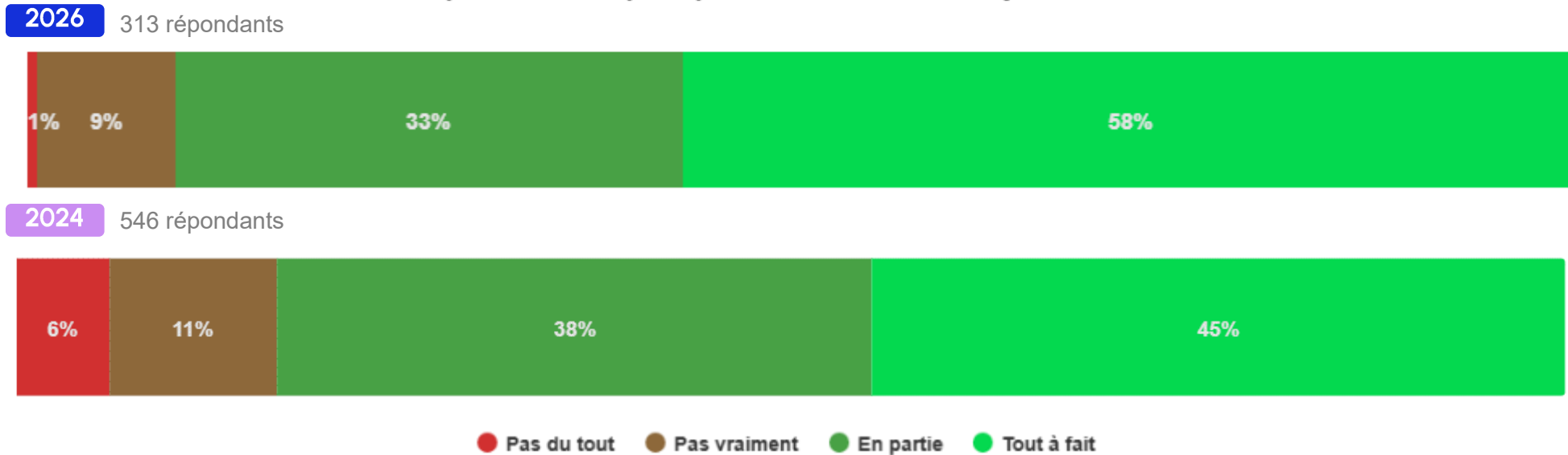
POUR ALLER PLUS LOIN



- Il existe une corrélation entre la satisfaction des conditions matérielles et l'adaptation managériale, les organisations ayant mis en place des modalités d'accompagnement étant aussi celles où les collaborateurs sont les plus satisfaits
- Les entreprises ayant développé des outils d'IA générative en interne voient une surreprésentation de collaborateurs très satisfaits des conditions matérielles.

Évolution des données sur la satisfaction vis-à-vis des conditions de travail hybride : 2024 – 2026

Globalement, êtes-vous satisfait(e) des conditions matérielles et des applications mises à disposition par votre entreprise pour travailler en mode hybride ?



- La satisfaction vis-à-vis des conditions matérielles et des outils mis à disposition pour le travail hybride progresse nettement entre 2024 et 2026.
- En 2026, 91 % des répondants se déclarent satisfaits, dont 58 % « tout à fait » satisfaits, c'est 13 points de plus qu'en 2024. À l'inverse, les insatisfactions reculent fortement et deviennent marginales : 6% de pas du tout satisfaits en 2024 à seulement 1% en 2026.
- Ces résultats traduisent une montée en maturité des organisations sur les fondamentaux du travail hybride : équipements, environnement numérique de travail et accessibilité des outils semblent désormais mieux alignés avec les usages quotidiens des collaborateurs.



Verbatims

Quelques commentaires choisis en fin de questionnaire

En fin de questionnaire, nous avons demandé aux répondants de nous faire part de leur commentaire sur le sujet de l'hybridation du travail.

Nous partageons une sélection des réponses organisées par grands thèmes, listés ci-contre.

4 grandes thématiques se dégagent

- Nécessité de l'adaptation des pratiques managériales à l'hybridation du travail
- Sensibilisation et formation à la GenIA attendues
- Craintes et doutes face au déploiement de la GenIA
- Espoirs et attentes avec la mise en place des outils de GenIA

Les risques liés à l'IA demeurent un frein à ses usages

Les risques opérationnels et sécuritaires liés à l'usage de l'IA, notamment la fuite de données, l'usage non-contrôlé en dehors du SI peuvent être un frein à l'usage.

“

« Le développement d'usages IA shadow hors du SI de l'entreprise. Les règles strictes posées dans l'accès à certains outils (ChatGPT par exemple) conduisent un nombre conséquent de collaborateurs à trouver des parades ou des solutions de contournement... Cela pose des problématiques de fuites de données potentielles. »

“

« L'Intelligence Artificielle permet une plus grande productivité, une plus large vision dans les sujets traités, mais il faut savoir l'utiliser, il faut encore plus de structuration dans son usage. Il y a un grand risque que les équipes arrêtent de réfléchir ou arrêtent d'être créatifs. »

“

« Aujourd'hui l'IA est utilisée selon les pratiques de chaque personne. Elle est très utilisée par la nouvelle génération, et peu, voir pas du tout, par d'autres générations. L'usage peut s'accompagner de soucis de non-cadrage, de chargement de fichiers sur des ChatGPT public etc. [...] on passe je pense pas mal à côté de risques sur les petites, moyennes et parfois grandes structures qui n'ont pas conscience de ces pratiques. »

Impact environnemental et éthique de l'IA

L'IA générative soulève des préoccupations de fond : impact environnemental, homogénéisation des pensées, érosion de l'esprit critique et transformation profonde du marché de l'emploi.



« Il faut être très *vigilant* sur l'usage de l'IA au regard de son *impact environnemental et social*. »



« Comment pourrions-nous faire pour intégrer l'IA dans nos métiers tout en *gardant l'esprit clair* sur les externalités de ces technologies. »



« Une information sur un usage approprié de l'IA - eu égard à l'*impact environnemental* et au risque de ne plus avoir de capacité intellectuelle (réflexions, synthèse...) - serait nécessaire pour *éviter un recours à l'IA pour tout et n'importe quoi*. »



« Mon inquiétude est sur l'*impact environnemental* de l'IA générative. »

Adoption et acculturation de l'IA en entreprise

La question de l'adoption massive de l'IA au sein des organisations est centrale : formation, communications interne, accompagnement, etc.



« Le gros enjeu de l'IA à l'échelle d'une grosse organisation est l'adoption par tous les collaborateurs. »



« De l'acculturation est nécessaire au sein de l'entreprise ».



« Il y a un manque de visibilité et de communication sur les sujets liés à l'IA. À qui peut-on poser nos questions au sein de l'organisation ? [...] Y a-t-il des formations spécifiques adaptées à nos profils particuliers ? »



« Notre organisation a bien compris l'importance de cet outil pour la productivité, tout en restant conscient des risques associés. Une feuille de route est mise en place pour communiquer, promouvoir l'adoption (création d'outils internes) et accompagner les employés (e-learning). »



« On se rend compte que c'est un sujet insuffisamment traité par le management de l'entreprise. »

Adoption et acculturation de l'IA en entreprise

La question de l'adoption massive de l'IA au sein des organisations est centrale : formation, communications interne, accompagnement, etc.



« L'enjeu de l'IA est important en termes d'inclusion et de réduction du gap générationnel, le travail hybride nécessite un suivi spécifique de la part du management qui est souvent négligé. »



« En fonction des Directions, l'usage de l'IA est très variable mais certains services voire postes l'utilisent déjà (Communication, DSI). Une acculturation nécessaire au sein de l'entreprise. »



« L'utilisation de l'IA reste trop peu encadrée et/ou manque de formation/information. »

Des visions mitigées du travail hybride

Si le travail hybride s'est largement imposé comme une nouvelle norme, certaines entreprises font aujourd'hui marche arrière, réduisant les jours de télétravail au détriment de la qualité de vie, de l'attractivité et de la flexibilité pourtant plébiscitées par les collaborateurs.



« Nous sommes passés de 1 jour par semaine à 2 jours par mois. Les conséquences en matière de recrutement sont négatives. »



« Notre organisation est sociocratique et non hiérarchique. Un cercle est dédié à l'innovation interne continue. Par ailleurs nous sommes en bureaux entièrement virtuels. »



« Dommage que de nombreuses entreprises fassent marche arrière sur le télétravail ou réduisent le nombre de jours. Le télétravail permet une meilleure concentration et productivité [...] et a un réel impact sur la qualité de vie et l'équilibre vie privée / vie professionnelle. Dans certaines entreprises les règles manquent de souplesse et on préfère revoir sur la base de la présence des équipes plutôt que sur la base de l'efficacité opérationnelle [...]. Certaines personnes encadrantes ne sont clairement pas prêtes pour ce type d'évolution [...]. De plus l'arrêt ou réduction du télétravail a un impact non négligeable sur la circulation routière et le temps de trajet domicile / travail [...]. »



Des visions mitigées du travail hybride

Même si le travail hybride est globalement apprécié, il ne va pas sans tensions. Certains aspects viennent nuancer un modèle qui, pour fonctionner pleinement, exige encore des ajustements profonds.



« Le télétravail, oui, mais *modérément* : 1 ou 2 journées par semaine maximum. »



« Les entreprises vont s'assurer que le travail à domicile se déroule bien mais *négligent le travail en présentiel* [...]. Si les gens autour de vous sont en télétravail ou en réunion et que vous vous retrouvez seul au bureau, *l'objectif du lien social n'est pas atteint*. En revanche, si tout le monde est présent le même jour, la réservation des salles est complexe, voire impossible. *C'est une vraie refonte des espaces de travail en présentiel qu'il faut envisager* [...]. »



« Le travail hybride est grandement apprécié [...] et offre une plus grande flexibilité. Cependant, *la communication et le lien social en pâtissent*. Les managers tentent de motiver les employés à revenir plus régulièrement au bureau pour stimuler les échanges [...]. On observe *une friction entre le confort et la flexibilité du télétravail et, paradoxalement, la distance sociale qu'il implique, qui bride la créativité et l'innovation*. »



« Le travail hybride souffre des mêmes difficultés que le travail en présentiel, notamment *d'une absence de culture de la délégation claire et partagée par tous*. Cela entraîne un *manque de confiance et de sérénité pour les managers*, qui se sentent devoir répondre de tous les sujets portés par leurs équipes [...]. »

Les interviews

Point de vue d'experts, de managers et dirigeants

Une vingtaine de professionnels se sont prêtés au jeu des questions/réponses en lien avec l'hybridation et l'augmentation du travail

Ils sont managers, DRH, Dircom, consultants, dirigeants, et partagent leur regard sur le monde du travail qui vient...

Ils ont été choisis pour la variété de leurs expériences et leur implication dans la problématique du travail hybride.

Une sélection de verbatims est ici présentée. Nous partageons la plus grande diversité possible de témoignages sur quelques grands thèmes qui peuvent éclairer votre réflexion sur le sujet.

Une sélection de 5 thématiques

- Qu'est-ce que l'hybridation du travail ?
- Quels sont les principaux enjeux du travail hybride ?
- Quelle organisation du travail les organisations ont-elles mis en place ?
- IAG : où en sont les organisations ?
- Comment imaginez-vous l'évolution du travail dans les prochaines années ?

Les interviewés



Alain Berger

Co-fondateur et Directeur Général, Ardans



Andréa Arima

Responsable Communication Digitale Interne, Thales



Anne-Laure Ravello Gras

Responsable Discours Clients Assurance, Malakoff Humanis



Elodie Guiu

Responsable Accompagnement de la Transformation Numérique, La Poste



Florian Herlicq

Lead product manager, Orus



Frédéric Vallois

Directeur des relations médias et affaires publiques, groupe international de certification et de conformité



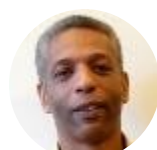
Géraldine Bujadoux

Directrice Communication Digitale, Thales



Henri David

Directeur de Secteur, La Poste



Jean-Michel Mazouth

Directeur de projet solutions collaboratives avancées, MEFSIN-SG-SNUM



Jérémie Peytevin

Directeur, Agence digitale de Kleegroup



Juliette Couaillier

Head of Global Talent Development, Vivendi



Laurence Trochard

Responsable communication Business et Métier, The Adecco Group



Magali Maréchal

Program Manager, UCM



Olivier Lagrée

Talent Management Advisor, Cornerstone



Pascale Launay

Directrice Communication, Hôpital Américain de Paris



Raphaëlle Meurice

Associée, Hosmia Consulting



Yann Vialet

Digital Workplace Manager, Technip Energies



Xavier Bureau

CEO, Kaliop

Qu'est-ce que l'hybridation du travail ?



Elodie
Guiu

« La notion de travail hybride est *multiple*, et *pas si récente*. Le travail hybride, c'est aussi travailler à 2 étages d'écart ou être en réunion Teams. Ce n'est plus une spécificité. *On est dans une ère hybride*, dans tous les champs de la société ; le travail n'y coupe pas. »



Magali Maréchal

« Le travail hybride *combine présentiel, distanciel et travail distribué entre plusieurs lieux*. »



Juliette
Couaillier

« Ma définition du travail hybride reste aujourd'hui d'abord liée à l'*articulation entre présentiel et distanciel*. C'est encore ainsi que la notion est majoritairement comprise, notamment dans les offres d'emploi. En revanche, je pense que cette définition pourrait s'élargir à l'avenir pour intégrer aussi une *hybridation des missions, des compétences et des modes de contributions*, dans un environnement de travail de plus en plus polymorphe. »



Jérémy Peytevin

« Hybride c'est avoir le choix de dire quand, où et comment je travaille. Notion d'espace – notion temporelle – fluctuation de ses horaires de travail – comment : quels outils ? »



Jean-Michel
Mazouth

« Il ne s'agit ni uniquement de télétravail, ni uniquement de technologie, mais d'une *capacité organisationnelle et humaine à travailler ensemble malgré les contraintes de lieu, de temps et de structure*. »



Henri David

« L'hybridation du travail c'est à la fois le mix présentiel / distanciel, et le fait de collaborer avec des équipes éclatées sur plusieurs sites/secteurs. »



Olivier Lagrée

« L'hybridation est aussi dans l'*ouverture vers l'open talent economy*. »



Quels sont les principaux enjeux du travail hybride ?



Xavier Bureau

« Le travail hybride a permis de recruter des personnes qu'on n'aurait pas trouvé autrement; Il faut organiser des retours pertinents pour les collaborateurs, maintenir un lieu qui permet le collaboratif. »



Jérémie
Peytevin

« L'engagement des salariés dans leur travail et l'efficacité du quotidien.

- Une réunion de brainstorming est-elle plus efficace en présentiel ?
 - La lecture d'un important corpus documentaire est-il plus efficace en télétravail ?
 - Le codage d'un algorithme complexe est-il plus rapide en télétravail ?
 - Le pair programming et le transfert de compétence sont-ils plus efficaces en présentiel ?
- Selon moi, la réponse est oui pour les 4. »



Andrea Arima
Géraldine Bujadoux

« Positif dans des environnements internationaux ou multi-sites. Pour le manager, l'occasion d'être plus facilement connecté à ses équipes. »



Laurence
Trochard

« Il ne faut pas oublier les enjeux d'équité. Tout le monde n'a pas les mêmes conditions de travail à domicile, notamment en termes de qualité de connexion internet. Cela peut créer des inégalités dans la capacité à travailler efficacement à distance. »



Frédéric
Vallois

« L'enjeu est de trouver un équilibre entre autonomie et collectif : offrir de la flexibilité aux collaborateurs tout en préservant des moments de collaboration en présentiel, essentiels à la qualité des échanges. Aller trop loin dans un sens ou dans l'autre fragilise soit la motivation individuelle, soit la dynamique d'équipe. »



Jean-Michel
Mazouth

« Le travail hybride et l'IA sont de véritables révélateurs des travers du management intermédiaire. »



Quels sont les principaux enjeux du travail hybride ?



Anne-Laure
Ravello Gras

« Le travail hybride pose un *enjeu majeur de transversalité* chez Malakoff Humanis, notamment du fait de la *dispersion géographique*, avec des réunions où coexistent salle, télétravail, sites différents et caméras.

La difficulté est d'embarquer tout le monde, pour que chacun participe, trouve sa place et se sente utile. Des temps réguliers en présentiel, avec des ateliers collaboratifs et des échanges informels, sont indispensables pour *consolider le collectif*.

Le manager doit gérer finement logistique, contenu des réunions et délégation, pour ne pas s'épuiser dans la *gestion de l'hybride*.»



Quelle organisation du travail les organisations ont-elles mis en place ?



Jérémie
Peytevin

« Pour faire face à la croissance, un groupe de personnes de l'agence ont réfléchi à un nouveau modèle : *l'organisation tribale*. 10 tribus, qui sont des pôles de compétences de l'agence ont été identifiées : Studio graphique, system team, consultation QA etc... Chaque personne a décidé quelle tribu elle allait rejoindre en fonction de ses compétences et de son activité du quotidien. Les tribus ont beaucoup d'autonomie dans l'organisation dont celle d'affecter les personnes de la tribu aux différents projets. »



Florian Herlicq

« Nous passons notre temps à réorganiser nos pratiques de travail. Nous avons mis en place une interdiction de tenir des réunions le matin. »



Xavier Bureau

« Il y a plus de remote. Le collaboratif a pris de plus en plus de place. Nous avons mis en place un *baromètre mensuel* et une *journée de convention* à Montpellier, un budget par manager pour animer des team buildings »



Olivier Lagrée

« Très grande liberté d'aménagement des horaires. Il y a un effort collectif et individuel pour passer du temps ensemble. »



Raphaëlle
Meurice

« Les managers sont aujourd'hui particulièrement concernés par l'organisation du travail hybride. Cela implique de créer davantage de rituels collectifs, de maintenir la cohésion des équipes à distance sans tomber dans une logique de micro-management, et de repenser les modes d'interaction et de collaboration. Les organisations les plus avancées font preuve d'une réelle inventivité pour préserver le lien et l'engagement des équipes. »



Laurence
Trochard

« Il y a un vrai travail en cours sur l'expérience collaborateur sur site. L'objectif est de faire en sorte que les collaborateurs viennent au bureau non pas par contrainte, mais parce qu'ils y trouvent une valeur ajoutée : des interactions, des échanges, des moments de collaboration, des opportunités de rencontres informelles. Cela passe aussi par une réflexion sur les espaces de travail : le bureau doit redevenir un lieu de vie et de collaboration, et non simplement un lieu d'exécution. »



IAG : où en sont les organisations ?



Raphaëlle Meurice

« Les organisations ont désormais intégré le fait que les technologies et l'automatisation constituent des leviers structurants de transformation. Certaines entreprises s'appuient déjà sur les équipes internes IT ou data pour développer des outils d'automatisation et accompagner l'adoption progressive de l'IA générative dans les usages métiers. »



Florian Herlicq

« L'IA est omniprésente, mais les organisations ne sont pas toujours très mûres en matière de faire. Les investisseurs demandent beaucoup de comptes. Les investisseurs veulent des rentabilités comparables avec celles des meilleures boîtes d'IA Gen. »



Jérémy Peytevin

« Nous sommes en train de passer de la phase d'exploration à la phase d'industrialisation. »



Laurence Trochard

« L'entreprise teste des agents conversationnels pour faciliter le pré-recrutement des candidats. Via des échanges en chat ou en vocal, ces agents posent automatiquement les questions clés à plusieurs candidats en parallèle afin de vérifier les critères essentiels. Ils permettent ainsi de réaliser un premier tri efficace et de réduire fortement le nombre de candidats à contacter, ce qui libère du temps aux recruteurs qui sont au cœur des métiers.

Au-delà du cadre technique, il existe une véritable vision stratégique. L'IA est considérée comme un sujet structurant, qui nécessite une gouvernance claire, des règles explicites et un accompagnement des collaborateurs dans la durée. »



Henri David

« L'organisation a mis en place plusieurs expérimentations avec une IA interne (Lapostegpt), Copilot, et Mistral, pilotée au niveau du siège. Un point de vigilance majeur concerne la sécurité des données et le risque d'hallucination. Le principal enjeu de l'IA reste d'identifier les bons cas d'usage, là où elle apporte réellement de la valeur. »

IAG : où en sont les organisations ?



Yann Vialet

« Avant, les accès aux outils IA externes étaient restreints, seule une instance IA générative sécurisée basée sur OpenAI était disponible. Ensuite, l'IT a passé en revue de nombreuses solutions d'IA et a ouvert l'accès à un grand nombre de solutions désormais autorisées par l'entreprise. »



Yann
Vialet

« Nous avons un programme en place "AI for All", qui diffuse tous les trimestres une communication spécifique autour d'un thème avec des cas d'usage, des formations et des challenges conçus pour embarquer les collaborateurs. »



Xavier Bureau

« Nous avons mis en place 7 étapes - chaînes de valeurs

- Gemini - Cursor : pour les développeurs (comme sur GitHub) Claude - chatGPT
- Gemini et Claude pour les données internes
- Claude pour la finance
- Gemini pour tout - Google Workspace

Nous avons 99 licences. Chacun a 1 à 4 outils. »



Yann Vialet

« Tous les collaborateurs de Technip Energies doivent suivre différentes formations obligatoires chaque année. Ces modules visent à renforcer la sensibilisation à tous les risques de cybersécurité. »



Magali
Maréchal

« L'IA est un vrai sujet, pas un gadget. Nous avançons avec une approche pragmatique : tester, encadrer, sécuriser. Un comité dédié pilotera les risques liés à l'IA, avec une gouvernance à plusieurs niveaux selon la sensibilité des projets. »

Comment imaginez-vous l'évolution du travail dans les prochaines années ?



Pascale
Launay

« Dans le secteur de la santé, on voit déjà se dessiner une *évolution forte* vers l'hospitalisation à domicile, l'assistance à domicile et, à terme, une forme d'hôpital *virtuel*. »



Alain
Berger

« La question concerne la *confiance* entre la signature d'un cerveau d'expert vs la signature de l'IA. Dans le cas de l'IA, il s'agit en particulier de *savoir rapprocher la source de la réponse avec l'identification de l'émetteur et du contexte* dans lequel l'avis a été prononcé. »



Andrea Arima
Géraldine Bujadoux

« L'IA doit être vue comme *un levier bénéfique pour faciliter notre quotidien au travail*. Certains ont encore peur de l'utiliser ou de dire qu'ils l'utilisent. »



Magali
Maréchal

« En tant qu'organisation engagée auprès des entrepreneurs francophones, nous valorisons naturellement l'esprit entrepreneurial, y compris en interne. *Certains collaborateurs choisissent de devenir indépendants ou freelances et peuvent continuer à collaborer avec nous*. Demain, l'entreprise devra sans doute davantage composer avec des parcours professionnels plus hybrides, autonomes et évolutifs. »



Laurence
Trochard

« Je pense que la *pensée critique*, la *capacité d'analyse* et le *discernement* vont devenir encore plus importants. Ce sont ces éléments qui permettront de continuer à faire la différence dans un environnement où la production de contenu est largement automatisée. »

Comment imaginez-vous l'évolution du travail dans les prochaines années ?



Jérémie
Peytevin

« Il semblerait qu'un *bouleversement profond de notre métier* est en train de se produire avec l'arrivée massive de l'IA. »



Elodie Guiu

« L'IA touche d'abord les cols blancs - accélération de la transformation du travail depuis 10 ans. Les neuro atypiques ont moins de mal, face à ces évolutions complexes. Comment les intégrer ? »



Xavier Bureau

« Kaliop ressemblera probablement moins à une agence traditionnelle qu'à un cabinet de conseil augmenté par l'IA - avec des équipes par département plus réduites, mais plus de départements (avec des nouveaux rôles nécessitant une maîtrise plus aboutie de l'IA) des profils plus hybrides, des cycles plus courts et une valeur ajoutée concentrée sur ce que l'IA ne peut (pour l'instant) pas faire : penser, conseiller, créer et convaincre. »



Olivier Lagrée

« La loi d'Amara énonce que nous avons tendance à surestimer l'effet d'une technologie à court terme et à sous-estimer son effet à long terme. »



Frédéric
Vallois

« Je pense que l'IA va déplacer le curseur vers les *soft skills*, vers les compétences humaines : capacité de jugement, relation, confiance, décision, intelligence émotionnelle. »



Après l'hybridation du travail, l'augmentation du collaborateur

Le modèle hybride se consolide... et se réinvente

Le télétravail s'est stabilisé autour de 2 jours par semaine, un rythme de croisière qui ne devrait plus fondamentalement bouger d'ici 2028. En revanche, le modèle va se réinventer progressivement : expérimentations de la semaine de 4 jours — déjà adoptée par plus de 400 entreprises en France —, montée en puissance du flex office, et réduction continue des surfaces de bureau au profit d'espaces collaboratifs repensés.

La flexibilité n'est plus un avantage : c'est un prérequis d'attractivité. 74 % des répondants considèrent qu'elle définit l'avenir du travail et plus de la moitié des salariés se disent prêts à quitter une entreprise qui supprimerait le télétravail*. Les contraintes environnementales et énergétiques viendront renforcer cette tendance, faisant du travail à distance un levier de sobriété autant que de performance.

Le manager de 2028 : orchestrer l'humain et l'Intelligence Artificielle

Les managers ont significativement progressé - 72 % d'entre eux sont désormais considérés comme s'étant bien ou très bien adaptés au travail hybride. Mais un nouveau défi se profile : avec l'avènement de l'IA agentique, les managers ne piloteront plus seulement des équipes humaines, ils devront orchestrer la collaboration entre humains et agents autonomes.

Le paradoxe est saisissant : plus la technologie s'immisce dans le quotidien, plus les compétences humaines - empathie, transmission

des savoirs, création de confiance - deviennent le facteur différenciant du leadership. Le risque de densification du travail, identifié ici, appelle une **vigilance accrue** : le gain de temps procuré par l'IA ne doit pas se transformer en surcharge, mais en **espace libéré pour la réflexion, la créativité et le lien social**.

L'IA générative s'industrialise et redessine les contours du travail

Le basculement est net : 96 % de nos répondants utilisent désormais l'IA générative à titre professionnel et 100% anticipent son usage d'ici 2028.

Les deux prochaines années marqueront le passage de l'expérimentation à l'industrialisation. 60 % des grandes entreprises françaises ont déjà déployé un dispositif de pilotage transverse de l'IA et plus de 50% ont validé une charte d'usage responsable. Mais le chantier reste immense : le **shadow AI** impose une structuration rapide de la gouvernance, tandis que les enjeux de sécurité des données et de souveraineté deviennent critiques. L'arrivée de l'IA agentique va transformer les processus métiers en profondeur.

Dans cette course à l'augmentation, la conscience environnementale et le sens donné au travail devront être pris en compte par les organisations pour concilier performance et responsabilité.

En somme, c'est plus l'humain qui s'augmente que le travail. C'est précisément là que réside le défi des deux années à venir : faire de la technologie un levier d'émancipation, pas d'aliénation.

Les transformations n'ont pas fini d'impacter l'entreprise et le travail.



A propos d'Arctus



Observatoire du travail hybride & augmenté 2026



L'équipe de rédacteurs



Isabelle Reyre
Directrice associée



Bernard Baron
Directeur associé



Lola Mbala
Consultante



Sylvain Soundararadjou
Consultant



Sébastien Chatel
Directeur conseil



Anies Karray
Consultante



Patricia Ranaivosoa
Consultante



Alexander Twose
Consultant senior



Notre conviction

Nous pensons que l'avenir du travail est lié à la capacité d'une organisation à écouter, communiquer et collaborer.

En faisant de la technologie un outil facilitateur de liens et de sens, nous voulons rendre les usages plus intuitifs, le travail plus efficace et les équipes plus engagées.

Notre métier

Arctus est une société indépendante de conseil en transformation digitale interne.

Nous avons à cœur d'accompagner nos clients dans la définition de leurs besoins stratégiques, en lien avec le numérique en interne, le déploiement de leurs projets digitaux et l'accompagnement des utilisateurs au changement.



NOS SERVICES

Conseil & AMOA

Etudes & Benchmarks

Gestion du changement

Formation et coaching



NOS CLIENTS

Entreprises privées françaises
et internationales

Entreprises publiques & Collectivités



NOS VALEURS

Humanité

Créativité

Engagement

DOMAINES DE COMPÉTENCES

- ◆ Communication interne
- ◆ Collaboration & organisation apprenante
- ◆ Innovation managériale
- ◆ Expertise technologique

SOURCES D'EXPERTISES

- ◆ Expériences professionnelles dans les grands groupes
- ◆ Benchmark & Observatoires
- ◆ Enseignement universitaire
- ◆ Publications (livres et articles)

CHIFFRE CLÉS

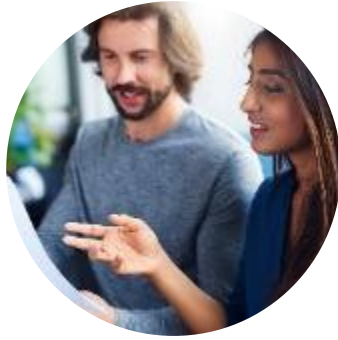
- ◆ 19 ans d'existence
- ◆ 15 personnes en réseau
(dont 8 permanents)
- ◆ CA 1 M € en 2025

Les problématiques exprimées par nos clients



COMMUNICATION

- ◆ Dispositifs de communication interne
- ◆ Création de contenus
- ◆ Animation de communautés
- ◆ Intelligence Artificielle Générative au service de la Communication



RH

- ◆ Engagement, Onboarding, rétention
- ◆ Acculturation Formation
- ◆ Digital et travail hybride
- ◆ Intelligence Artificielle Générative au service des RH



TECHNO

- ◆ Urbanisation, cartographie
- ◆ Benchmark, REX, POC
- ◆ Intelligence Artificielle Générative transversale



STRATÉGIQUE

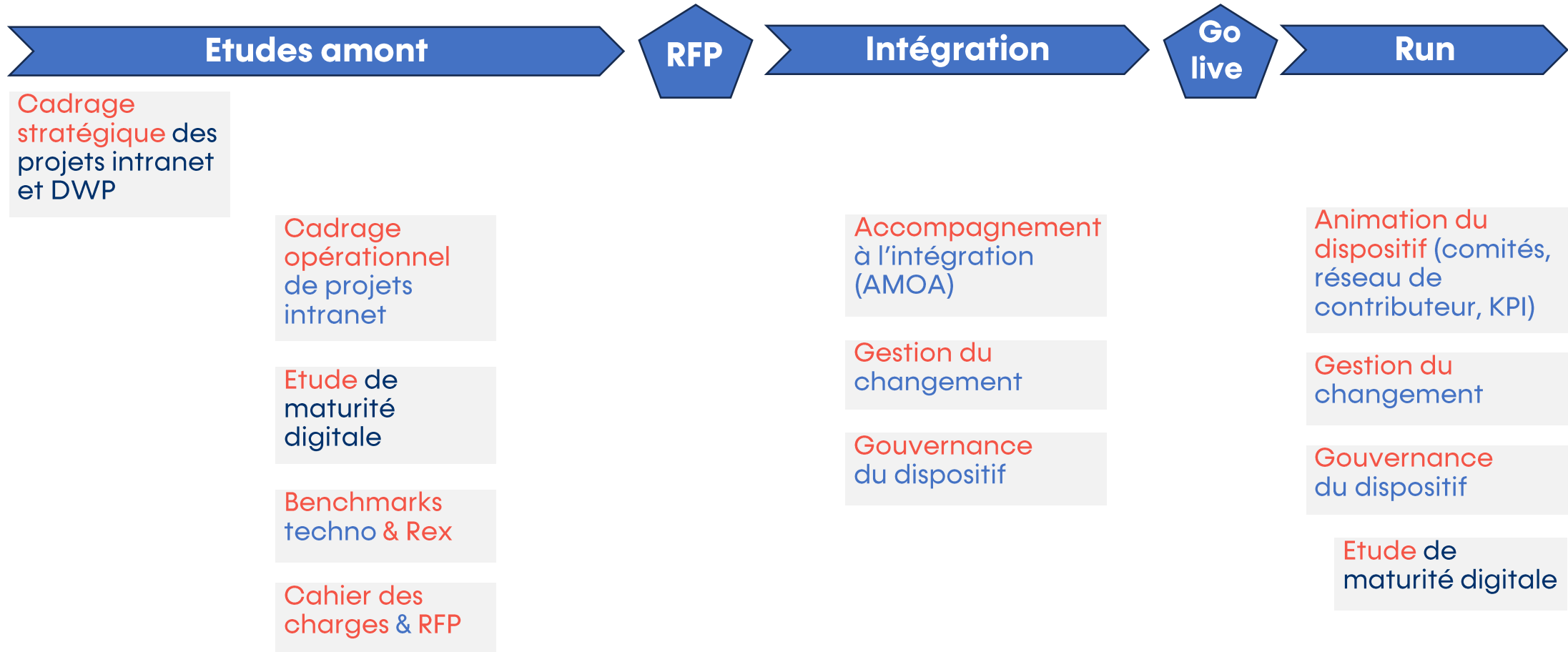
- ◆ Dispositif numérique comme levier au service du plan d'exécution de la stratégie
- ◆ Stratégie IA
- ◆ Gestion du changement, Gouvernance
- ◆ ROI – Budgets OPEX CAPEX



NUMÉRIQUE RESPONSABLE

- ◆ Design green IT
- ◆ Sobriété des usages, bonnes pratiques numérique responsable
- ◆ Inclusion numérique, illectronisme

Les types de missions confiées à Arctus



Nos observatoires



Observatoire de l'Intranet Augmenté

Enquête biennale qui traite des applications digitales en lien avec le travail (collaboration, information, communication)

- Objectifs**
- ◆ Décrypter les dernières évolutions des organisations en matière de transformation digitale interne
 - ◆ Comprendre les usages réels des intranets
 - ◆ Anticiper les tendances
- Cible**
- ◆ Directeurs de la communication, spécialistes intranet, DSI
 - ◆ Principalement les ETI et Grandes Entreprises
- Panel de l'enquête**
- ◆ Près de 600 réponses représentant 6 millions d'utilisateurs
 - ◆ Entreprises privées et publiques, collectivités locales et institutions,
 - ◆ France, Canada, Belgique, Suisse



Observatoire Travail hybride & management digital

Enquête biennale qui mesure l'hybridation du travail et l'impact sur le management

- Objectifs**
- ◆ Mesurer l'état d'avancement de l'hybridation du travail
 - ◆ Identifier l'impact et les attentes sur les managers
 - ◆ Identifier les pratiques numériques spécifiques associées
- Cible**
- ◆ Salariés, managers, dirigeants d'entreprises
 - ◆ Principalement les ETI et Grandes Entreprises
- Panel de l'enquête**
- ◆ Plus de 400 répondants de tous les horizons représentant 5 millions de salariés
 - ◆ Entreprises privées et publiques, collectivités locales et institutions, indépendants,
 - ◆ France, Canada, Belgique, Suisse

Ils nous font confiance



Votre point de vue nous intéresse : contactez-nous !

Que ce soit pour échanger sur les thèmes abordés dans cet observatoire, ou pour évoquer votre point d'avancement dans vos projets de transformation digitale interne, **n'hésitez pas à nous contacter !**

Les sujets les plus fréquemment abordés par nos contacts sont :

- L'animation de sessions de présentation interne des différents observatoires d'Arctus
- L'accompagnement de projet de transformation des intranets existants
- La mise en place d'une gouvernance formalisée autour des outils collaboratifs (Teams est particulièrement concerné)
- L'évaluation de la maturité digitale de l'entreprise comme préalable à des projets de transformation interne.

www.arctus.com

i.reyre@arctus.com
+ 33 (0)1 84 02 00 70

Suivez Arctus sur LinkedIn

