

**TERRITOIRES
EN TRANSITION**

Travail hybride et territoires : vers de nouveaux équilibres

Albane Grandazzi
Claire Le Breton
Fiona Ottaviani
Hélène Picard

2026



Présentation de la chaire Territoires en Transition

La chaire Territoires en Transition de GEM Alpine Business School a pour objectif de produire des connaissances qui permettront d'analyser, imaginer et expérimenter de nouveaux dispositifs pour accompagner les transformations des territoires en faveur de la soutenabilité sociale et environnementale.

Depuis plusieurs années, nous produisons des connaissances sur le territoire en considérant notamment les modèles d'organisations au service de la transition.

Voici quelques exemples récents de nos travaux :

- ▶ *Partager les infrastructures sociales : comment ouvrir un espace à des usages pluriels ? (2025)*
- ▶ *Zéro Artificialisation Nette (ZAN), comment transformer une restriction en une opportunité à régénérer le territoire ? (2025)*
- ▶ *Rapport inégalités socioécologiques. Synthèse du rapport d'enquête du Baromètre des transitions*

[Toutes nos publications](#)

La chaire a choisi d'aborder la soutenabilité sous l'angle territorial pour trois raisons majeures.

- ▶ Le territoire est un lieu pertinent pour comprendre les évolutions liées aux dégradations environnementales et les conséquences sociales associées.
- ▶ C'est un lieu de déclinaison des politiques nationales en matière de soutenabilité qui nécessitent une adaptation rapide de l'ensemble des acteurs.
- ▶ C'est un lieu d'action clé et un niveau essentiel pour l'expérimentation de nouvelles stratégies de réponses en termes de soutenabilité, de nouveaux référentiels partagés et pour concevoir de nouveaux modèles d'organisation des activités sur les territoires.

En concordance avec un tel positionnement de recherche, la question du travail hybride et du territoire, au centre de ce livre blanc, vient éclairer cette articulation entre des enjeux organisationnels et territoriaux.

Nos partenaires

La chaire Territoires en Transition est une plateforme de recherche et d'enseignement rassemblant des

acteurs publics, des entreprises privées et des organisations de l'économie sociale et solidaire.



Nous remercions les participants à l'enquête Work Gender Covid, nos collègues ainsi que l'ensemble des membres de la chaire Territoires en Transition et ses partenaires.

Nous tenons en particulier à exprimer notre gratitude à Korus Group, La Mutualité Française Isère, le Département de l'Isère, Grenoble-Alpes Métropole, la Ville de Grenoble-CCAS, Algoé et La Turbine.coop de leur participation et contribution aux différents ateliers.

Merci à Korus Group et à Algoé d'avoir préfacé ce livre blanc.

Sommaire

Préface	6
Avant-propos	8
Introduction	10
1. Pourquoi et comment parler d'hybridation territoriale du travail ?	12
2. Notre démarche	16
3. Le territoire, acteur structurant du travail hybride	20
4. Intersectionnalité et hybridation du travail	24
5. Des évolutions contrastées sur le vécu du travail	28
6. Recommandations managériales : Intégrer les inégalités territoriales dans le management du travail hybride	38
Conclusion	45
Références bibliographiques	46
Présentation des autrices	48

Table des figures

Figure 1 - Part des salariés en télétravail en France, 2019-2023	13
Figure 2 - L'essor du travail hybride en France	15
Figure 3 - Services dont les personnes déclarent avoir besoin à proximité du logement	21
Figure 4 - Indice de télétravail par département	22
Figure 5 - Télétravail des cadres selon la zone de résidence en 2021	23
Figure 6 - Satisfaction des femmes et des hommes sur la répartition des tâches au sein du foyer	25
Figure 7 - Télétravail avant et après le confinement	28
Figure 8 - Évolution de la satisfaction au travail entre 2018 et 2023	29
Figure 9 - Conséquences de la crise sanitaire sur la relation employé-employeur	30
Figure 10 - Performance et télétravail	31
Figure 11 - Organisation du temps de travail en télétravail	32
Figure 12 - Agencement du domicile et équipement	33
Figure 13 - Facilité d'adoption du télétravail	34
Figure 14 - Travail hybride et relations professionnelles	35
Figure 15 - Probabilité d'avoir recours au télétravail mensuel selon les caractéristiques des salariés et des entreprises entre 2022 et 2024	37
Figure 16 - Penser le télétravail à l'aune de l'égalité femme-homme : leviers individuels et organisationnels	39
Figure 17 - Les dispositifs existants de flexibilisation de l'espace-temps de travail	41
Figure 18 - Cadrer les dispositifs de gestion du travail hybride	42
Figure 19 - Les leviers clés de la gestion du travail hybride	44

Préfaces

► Charles Marcolin

Président et fondateur de Korus Group - Président de la Fondation GEM et mécène de la chaire Territoires en Transition

En tant que président de la Fondation GEM soutenant la chaire Territoires en Transition et président de Korus Group, j'observe chaque jour combien le travail hybride dépasse désormais le cadre de l'organisation du travail. Ce qui fut longtemps considéré comme une adaptation conjoncturelle est devenu une transformation structurelle : une révolution silencieuse qui redéfinit notre manière de travailler, d'habiter et, plus largement, de faire territoire. La crise sanitaire n'a pas inventé ce mouvement, mais elle l'a accéléré et lui a donné une visibilité sociale immédiate. Aujourd'hui, l'enjeu n'est plus de déterminer si le travail hybride va s'imposer, mais de comprendre comment il recompose nos équilibres économiques, sociaux et territoriaux.

Le travail n'est plus seulement un lieu, il devient une expérience. Dans un contexte où les organisations cherchent à attirer et retenir les talents, proposer un simple poste et un bureau ne suffit plus. Les collaborateurs attendent

du sens, de la reconnaissance, des espaces qui soutiennent leur attention et leur bien être.

Les lieux de travail évoluent alors vers des environnements serviciels, hospitaliers, inspirés de l'hôtellerie, qui favorisent l'engagement et la créativité. Parallèlement, les organisations doivent dépasser les fonctionnements en silos et encourager des coopérations plus transversales, où la compréhension des métiers et des usages nourrit l'intelligence collective. Dans un monde où les temporalités se flexibilisent, c'est finalement le sens qui devient le repère essentiel.

L'immobilier, lui aussi, connaît une mutation profonde. L'espace de travail ne peut plus être pensé comme un actif figé ou un centre de coût : il devient un levier stratégique. Les bureaux opérés, les plateformes de services, l'intégration du numérique, la montée en puissance des jumeaux digitaux et la recherche de sobriété énergétique redessinent le modèle immobilier. L'adaptabilité, la qualité d'expérience, la mesure en temps réel et la

capacité à accompagner les usages deviennent des impératifs. L'espace se transforme, se configure, s'optimise. Il n'est plus seulement un contenant, mais un contributeur à la performance globale.

Cette transformation n'est pas qu'organisationnelle : elle est aussi territoriale. Les lieux de vie, les mobilités, les infrastructures, l'accès aux services et la qualité de l'habitat influencent directement l'expérience du travail hybride. Le territoire n'est pas un décor : il conditionne les inégalités, les opportunités, les contraintes. À mesure que les pratiques hybrides se diffusent, elles participent à la recomposition des centralités urbaines, à l'émergence d'une ville de proximité et à une redistribution des flux résidentiels et économiques. Le travail devient un élément structurant de nouveaux équilibres territoriaux.

À cela s'ajoute une autre transformation, plus profonde encore : celle du rôle de l'humain à l'ère de l'intelligence artificielle. Alors que l'automatisation prend en charge une part croissante de nos tâches analytiques, notre valeur ajoutée se déplace vers les dimensions émotionnelles, relationnelles, collectives. Les espaces de travail doivent encourager ces qualités humaines :

la collaboration, la créativité, l'apprentissage, la rencontre. Ils doivent renforcer le lien, permettre la reconnaissance et susciter l'engagement. Notre capacité à faire humanité ensemble devient un atout stratégique.

Ce livre blanc s'inscrit pleinement dans ces transitions. Il apporte un éclairage rigoureux et documenté, fondé sur des enquêtes de terrain, des analyses quantitatives et des échanges avec des acteurs publics et privés. Il montre comment les inégalités sociales et territoriales structurent l'expérience du travail hybride, et propose des pistes concrètes pour accompagner cette transformation. Son ambition est d'offrir aux organisations et aux collectivités une lecture renouvelée et opératoire du travail hybride, à la fois attentive aux usages, aux réalités de terrain et aux enjeux de soutenabilité.

J'espère que ces analyses contribueront à éclairer les décisions, à inspirer des modèles plus inclusifs et à renforcer les coopérations entre tous les acteurs concernés. C'est en croisant les regards, en partageant les expertises et en expérimentant ensemble que nous pourrions transformer l'hybridation du travail en un levier de vitalité économique, de cohésion sociale et de justice territoriale.

► Cédric Bolliet

Head of Alfabcd (Algoé internal innovation cell)

Pour Algoé, le travail hybride n'est plus une parenthèse. Il n'est ni un simple héritage de la crise sanitaire, ni un avantage social que l'on accorde ou que l'on retire au gré des équilibres internes. Il est devenu l'un des paramètres structurants des futurs du travail. Mobilité, télétravail, tiers-lieux, bureaux repensés, nouveaux rythmes collectifs : l'hybridation s'est installée dans les attentes des collaborateurs comme dans les contraintes des organisations. Elle interroge désormais en profondeur notre rapport au travail, au collectif, au management et à la performance.

Le mérite de ce livre blanc est précisément de déplacer le regard. Le travail hybride ne peut être réduit à une équation entre présence et distance, ni à un arbitrage quantitatif sur le nombre de jours télétravaillés. Il oblige à penser l'organisation comme un système vivant, traversé par des usages, des métiers, des cultures managériales, mais aussi par des réalités territoriales très concrètes : logement, mobilité, accès aux services, qualité des équipements,

conditions de vie, capacité à séparer ou à articuler les temps professionnels et personnels.

Ce déplacement est essentiel. Car l'hybridation du travail ne produit pas les mêmes effets pour tous. Elle peut être un levier d'autonomie, d'efficacité et de qualité de vie pour certains ; elle peut aussi devenir, pour d'autres, une source de charge mentale, d'isolement, d'inégalités ou de dilution des repères collectifs. C'est là que se situe l'enjeu majeur pour les dirigeants, les DRH et les managers : ne pas subir le travail hybride, ne pas le mythifier, mais le gouverner.

Gouverner le travail hybride, c'est d'abord reconnaître qu'il ne relève pas uniquement d'une politique RH ou d'un accord d'entreprise. Il engage la culture de l'organisation. Il questionne la confiance, la responsabilité, les modalités de coopération, la place du management, la qualité du dialogue social, les conditions d'engagement et les formes de reconnaissance. Il suppose de clarifier ce qui doit être vécu

ensemble, ce qui peut être réalisé à distance, ce qui relève de l'autonomie individuelle et ce qui doit rester un cadre collectif partagé.

Chez Algoé, nous portons depuis plusieurs années la conviction que les transformations durables sont celles qui parviennent à articuler performance et développement humain. C'est le sens du concept d'organisations « épanécientes » : des organisations à la fois épanouissantes et efficaces. Le travail hybride s'inscrit pleinement dans cette dialectique. Il ne s'agit pas d'opposer bien-être et performance, souplesse et exigence, liberté et cadre. Il s'agit de concevoir des modes de fonctionnement capables de produire de l'engagement, de l'efficacité, du sens et du plaisir à l'ouvrage.

Cette ambition appelle une approche exigeante. Elle suppose de dépasser les réponses standardisées pour partir des usages réels, des contraintes métiers et des situations vécues par les collaborateurs. Elle invite à outiller les managers, à réguler les pratiques numériques, à préserver les temps de coopération, à repenser les rituels collectifs, à prendre en compte les inégalités territoriales et sociales,

mais aussi à associer les équipes à la définition des règles du jeu. Le travail hybride ne réussit pas par décret ; il se construit, s'expérimente, s'ajuste et se pilote.

Il constitue aussi un marqueur fort de la promesse employeur. Les collaborateurs n'évaluent plus seulement une organisation à travers son projet, sa rémunération ou ses perspectives d'évolution. Ils l'observent aussi à travers sa capacité à proposer un cadre de travail cohérent, équitable, responsabilisant et soutenable. L'hybridation devient ainsi un révélateur de la maturité managériale et culturelle des organisations.

Ce livre blanc apporte aux décideurs une matière précieuse pour comprendre ces recompositions organisationnelles et territoriales afin d'agir avec discernement. Il rappelle que le futur du travail ne se résume pas à choisir entre bureau et distance, mais à construire des organisations capables d'articuler les lieux, les temps, les liens et les finalités du travail. C'est à cette condition que le travail hybride pourra devenir non seulement un mode d'organisation, mais un véritable levier d'engagement, d'équité et de performance durable.

Introduction

La crise sanitaire liée au Covid-19 a agi comme un accélérateur de transformations déjà à l'œuvre dans l'organisation du travail. Après un pic durant les confinements, **le télétravail s'est ancré durablement sous des formes hybrides** : au premier semestre 2024, plus d'un salarié du privé sur cinq a télétravaillé. La norme de nombreux accords d'entreprise converge vers deux jours à distance, cette diffusion étant surtout marquée chez les cadres. Entre 2019 et 2023, la pratique du télétravail « occasionnelle » a par ailleurs triplé (passant de 9 % à 26 %, source Dares, 2024). Aujourd'hui, avec la révision de certains accords d'entreprise sur le télétravail, c'est la question épineuse du « retour au bureau » qui fait surface. Si le télétravail a été particulièrement médiatisé, c'est l'ensemble des modes d'organisation du travail qui sont repensés, variables selon les activités, les individus, et les territoires. Ainsi, c'est bien le travail hybride qui va nous intéresser ici, renvoyant aux modèles d'organisations du travail partagé entre différentes temporalités et lieux (bureau, domicile, lieux tiers).

Ces constats posent deux questions simples et cruciales.

De quoi l'hybridation du travail est-elle le nom ?

Que change-t-elle selon les lieux de vie et les conditions d'existence ?

Répondre à ces questions implique de dépasser une lecture purement organisationnelle. L'expérience du travail hybride est tout sauf uniforme : elle est façonnée par des **facteurs socio démographiques** (catégorie professionnelle, type de contrat, genre), mais aussi et surtout, par le **territoire** et les **conditions de vie**. Par exemple, vivre loin de son lieu de travail ou dans un logement spacieux accroît la probabilité de télétravailler. Inversement, le manque d'espace, l'absence de pièce dédiée, la qualité de la connexion ou l'éloignement des services essentiels pèsent sur la capacité à « bien travailler » à distance.

Cet ancrage territorial a des prolongements visibles au-delà du monde du travail. L'essor du télétravail **recompose les géographies** résidentielles et économiques. Dans les zones les plus exposées, on observe une

montée des taux de vacance de bureaux, tandis que certaines villes moyennes captent une part croissante d'offres d'emploi à distance/hybrides. Si la conversion de bureaux en logements reste limitée à ce stade, les tendances récentes suggèrent un ajustement foncier graduel.

Ce livre blanc s'inscrit dans cette recomposition : il traite le **travail hybride comme un phénomène territorial autant qu'organisationnel**, et en évalue les implications sociales, économiques et immobilières.

Porté par la chaire Territoires en Transition (GEM Alpine Business School), **ce travail s'appuie sur une méthode mixte** : la recherche Work, Gender et Covid (WoGeC) combine une enquête qualitative (52 entretiens, 2020-2022), une collecte documentaire et une chronologie des séquences de confinement/déconfinement, ainsi que deux enquêtes quantitatives (2020 et 2023) exploitables en regard de la démarche IBEST (Indicateurs de bien-être soutenable territorialisés). Ces matériaux ont été discutés dans des ateliers réunissant

entreprises, collectivités et acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Au delà du constat, ce dossier propose **des pistes d'action** à destination des organisations et des territoires. Il articule **des résultats empiriques** sur la performance, l'organisation du temps, l'équipement et le lien social en situation hybride, **une analyse intersectionnelle des inégalités** révélées par l'hybridation **ainsi que des recommandations managériales et territoriales**.

L'enjeu n'est pas de trancher entre « présentiel » et « distanciel », mais de **concevoir des politiques d'hybridation qui réduisent les inégalités** d'accès aux ressources, **renforcent la qualité du travail et reconnaissent le lien entre territoire et travail**.

Pour approfondir ces sujets, nous allons d'abord chercher à répondre à cette double interrogation : **pourquoi et comment parler d'hybridation territoriale du travail ?**

1. Pourquoi et comment parler d'hybridation territoriale du travail ?

Le renforcement du travail hybride, un phénomène post-pandémie

La crise du Covid-19 a été un catalyseur de transformations déjà à l'œuvre dans le monde du travail : **le télétravail**, jadis marginal, **s'est généralisé** (cf. figure 1).

En France, plus d'un salarié du privé sur cinq a télétravaillé au premier semestre 2024 ; avec une pratique (surtout portée par les cadres) qui s'est normalisée autour de deux jours par semaine.

Entre 2019 et 2023, la part des salariés télétravaillant au moins occasionnellement a triplé (passant de 9 % à 26 %), faisant du domicile un espace de travail courant et installant une temporalité du travail davantage centrée sur les activités. Depuis, l'année 2025 a été marquée par la révision de certains accords d'entreprise sur le télétravail, avec une tendance à la réduction du nombre de jours télétravaillés,

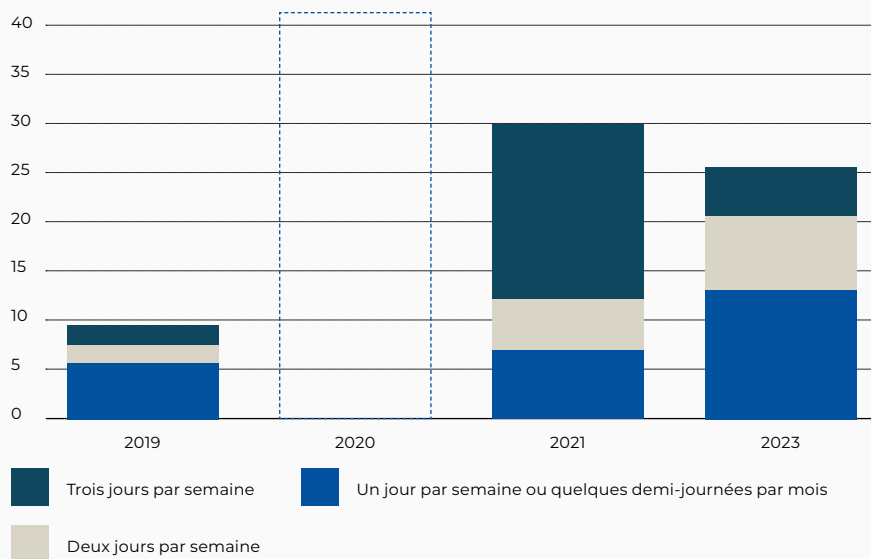
relançant ainsi les débats autour du « retour au bureau ». Plutôt qu'un retour en arrière, **la nouvelle question est donc celle du travail hybride** pour les organisations qui doivent composer avec toutes les modalités.

Travail hybride



Mode d'organisation du travail « structuré autour des activités à réaliser, partagé dans différents lieux de travail (domicile, locaux de l'entreprise, cyberspace, et tout tiers-lieu) [...] et offrant l'autonomie aux travailleurs de s'organiser en ces différents lieux en fonction des activités. » (Taskin, 2024)

Figure 1 - Part des salariés en télétravail en France, 2019-2023



Sources : Dares, enquêtes Conditions de travail 2019, Tracov 1 et Tracov 2

Il est à noter que le « travail hybride » est encore peu étudié comme objet en soi : la recherche s'est d'abord concentrée sur le télétravail, les tiers-lieux ou le nomadisme. L'originalité et la pertinence de la notion de travail hybride sont de renvoyer aux outils organisationnels de pilotage de ces espaces et lieux de travail fragmentés.

Depuis la pandémie, plusieurs travaux confirment l'importance du secteur, de l'organisation du domicile et des effets de genre

dans le travail hybride ; mais ces facteurs n'expliquent pas toutes les différences observées. Les règles internes (accords, charte, pratiques managériales) produisent elles aussi des écarts d'expérience entre catégories de salariés, et le territoire apparaît comme un levier encore sous-évalué dans la réussite des politiques de travail hybride.

L'impact du territoire sur le vécu du travail hybride

Le territoire n'est pas un décor neutre. Selon le lieu de vie et le logement (surface, pièce dédiée, la qualité de la connexion, l'accès à la nature et aux services), l'expérience du travail à distance varie fortement.

Les données récentes montrent que vivre loin du lieu de travail ou dans un logement spacieux augmente la probabilité de télétravailler, tandis que des logements exigus ou mal aménagés rendent l'expérience plus difficile. Ces **disparités** sont **spatiales** (Paris ou grandes métropoles vs communes moins denses) et **sociales** (genre, statut familial, type de contrat).

- ▶ Le territoire structure l'accès des individus à leurs ressources (logement, mobilité, services, nature).

- ▶ L'hybridation du travail révèle et renforce des inégalités économiques, sociales et territoriales, souvent invisibilisées.
- ▶ Les choix managériaux en matière de travail hybride doivent prendre en compte ces inégalités dans leur politique de travail hybride pour éviter des effets contre-productifs.

Parler d'hybridation territoriale du travail, c'est donc articuler organisation du travail et réalités de l'habitat, de la mobilité et de l'accès aux ressources.

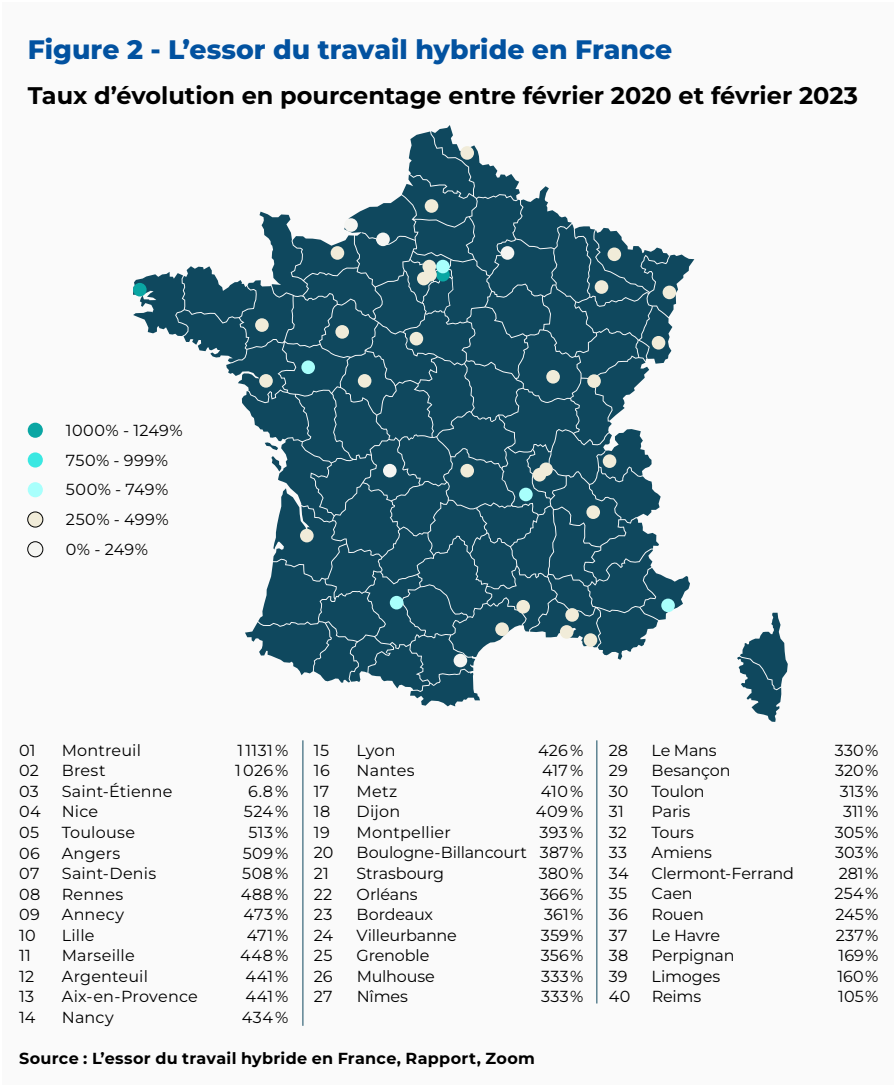
Un management attentif aux inégalités territoriales (diagnostic, compensations, droit à la déconnexion) **contribue ainsi à améliorer la qualité du travail et l'équité** entre les collaborateurs.

Des recompositions en cours

La **recomposition** en cours s'observe déjà dans les **marchés immobiliers** (vacance accrue de bureaux dans les zones très télétravaillables) et dans la montée des offres d'emploi à distance

dans plusieurs villes moyennes. D'où l'intérêt d'un regard territorial sur le travail hybride, à la fois pour les organisations (politiques RH, espaces) et pour les collectivités (services, mobilités, tiers-lieux).

La carte ci-dessous (figure 2) éclaire ce sujet. À partir des données de recrutement recueillies par le moteur de recherche d'offres d'emploi Indeed, la plateforme de visioconférence Zoom a identifié les 40 villes françaises qui ont connu la plus forte croissance d'offres d'emploi incluant une option de travail à distance par rapport au nombre total de propositions d'emploi.



2. Notre démarche

Afin de comprendre concrètement ce que change l'hybridation du travail dans la vie des individus et dans les organisations, nous avons combiné **trois approches complémentaires** : **une enquête de terrain** menée à Grenoble, **des échanges avec des partenaires** de ce territoire, et **une mise en perspective à partir de la littérature d'expertise** (travaux et chiffres déjà publiés). Cette approche nous permet ainsi de **croiser les regards** pour nous assurer que nos constats parlent à la fois aux salariés, aux managers et aux acteurs publics.

Nous exposons ici notre démarche :

- ▶ l'enquête de terrain Work, Gender et Covid ;
- ▶ les collaborations partenariales dans la chaire Territoires en Transition menées depuis 2023 sur la thématique ;
- ▶ les éclairages de la littérature d'expertise.

L'enquête Work, Gender et Covid (WoGeC)

Au travers de cette enquête, nous avons documenté les changements amenés par la crise sanitaire aux pratiques de travail. Nous avons étudié ces pratiques non seulement au travail, mais aussi à la maison, là où le télétravail s'organise concrètement.

La méthode de recherche

Un volet qualitatif : 52 entretiens approfondis

En 2020–2022, nous avons mené 52 entretiens approfondis auprès d'agents administratifs, d'employés, de managers et de cadres d'une entreprise du secteur de la formation dans la métropole grenobloise. L'objectif ? Comprendre leurs

situations réelles : espaces de travail à la maison, horaires, charge mentale, relations avec les collègues, etc.

Ces entretiens ont été complétés par une étude documentaire, ainsi que par la réalisation d'une chronologie détaillée permettant d'enrichir le contexte.

Éclairant les pratiques sur une période sujette à des confinements (2020-2021), marquée par une expérience intense de télétravail, cette enquête révèle pour autant des tendances structurantes.

Un volet quantitatif : deux questionnaires en ligne à grande échelle

Deux enquêtes en ligne (panel de recherche GEM Alpine Business School) ont permis des comparaisons avec IBEST (Indicateurs de bien-être soutenable territorialisés) 2018. L'une a été réalisée en mars 2020, l'autre (WoGeC) a été close début 2023.

L'enquête Work Gender et Covid (WoGeC)

Enquête quantitative

sur le territoire de la métropole grenobloise

- **Une enquête par questionnaire en ligne en mars 2020** via le panel de recherche de GEM Alpine Business School
- **Une 2^e enquête spécifiquement WoGeC** en ligne clôturée **début 2023** via le panel de recherche de GEM Alpine Business School
- **Une comparaison possible** avec les enquêtes sur les indicateurs de bien-être soutenable territorialisés (IBEST) **2018**

Enquête qualitative

sur une organisation du territoire grenoblois

- **Une enquête rétrospective** sur la période mars 2020-novembre 2021
- **Une étude documentaire** (données d'archives, chronologie)
- **52 entretiens approfondis** d'agents administratifs, employés, managers, cadres

L'équipe

L'équipe pluridisciplinaire de l'enquête WoGeC est composée de chercheuses et chercheur de GEM Alpine Business School :

- ▶ Anne Antoni
- ▶ Hamza Assidi
- ▶ Albane Grandazzi
- ▶ Heather Connolly
- ▶ Claire Le Breton
- ▶ Nathalie Louisgrand
- ▶ Michelle Mielly
- ▶ Fiona Ottaviani
- ▶ Amanda Pettica-Harris
- ▶ Hélène Picard
- ▶ Janna Rose
- ▶ Jovana Stanisljevic

La collaboration partenariale au sein de la chaire Territoires en Transition

Au-delà de cette enquête, nous avons discuté certains de ces résultats avec les partenaires de la chaire Territoires en Transition grâce à des ateliers organisés au cours de l'année 2023. Ces ateliers ont permis de mettre

en dialogue les résultats de la recherche et les pratiques professionnelles (ateliers 1 et 3) et de se nourrir des retours d'expérience autour des nouveaux modèles d'organisation du travail hybride (ateliers 2 et 4).

La littérature d'expertise

Afin d'éclairer les résultats de l'enquête, et les échanges avec les partenaires lors des ateliers, nous avons mis en lumière la littérature d'expertise récente sur

le sujet (publications académiques, rapports d'institutions nationales et presse). L'ensemble des références sont disponibles en bibliographie (page 46).

Date	Thématique des ateliers	Partenaires et organisations impliquées
Atelier 1 21.03.2023	Travail à distance, inégalités et espaces de vie. Partage et discussion de l'enquête Work, Gender and Covid.	• Korus Group • Grenoble Alpes Métropole
Atelier 2 11.05.2023	Le bureau de demain comme plateforme ? Partage des usages et des infrastructures.	• La Turbine.coop • Korus Group • Département de l'Isère • Mutualité Française Isère
Atelier 3 20.06.2023	Pérennisation du travail à distance et retour au bureau : enjeux managériaux et territoriaux.	• Korus Group • Nexity • Algoé
Atelier 4 12.09.2023	Quels usages alternatifs de l'immobilier de bureau ? Quelles formes innovantes d'hybridation des usages ?	• Korus Group • Bureaux du Cœur • Michelin • MFI • Ville de Grenoble • Grenoble-Alpes Métropole

3. Le territoire, un élément structurant du travail hybride

Le travail hybride s'installe dans de nombreuses organisations, mais il ne se vit pas de la même façon pour tout le monde. Comment expliquer les différences observées ? L'étude du **lieu** de vie et des **ressources** auxquelles on accède au quotidien est particulièrement éclairante.

Concrètement, la taille et l'agencement du **logement**, la qualité de la **connexion**, la proximité des **services** (santé, garde d'enfants, commerces),

ou encore la **distance domicile-travail** influencent directement la capacité à travailler dans de bonnes conditions : c'est l'enjeu de l'accès aux ressources territoriales.

Parce que le travail hybride implique une **flexibilité spatiale et temporelle** et une redéfinition des frontières entre vie professionnelle et personnelle, le territoire devient un facteur d'inclusion ou d'exclusion.



Le logement comme facteur différenciant dans l'expérience du confinement

« On avait une très grande maison, plus le jardin. Je pense que ça, ça a été... ça a été vital. C'est sûr que si on s'était retrouvé en appartement, [...] je pense que ça aurait été vraiment compliqué, on a mesuré la chance d'avoir la maison qu'on a, d'avoir cet espace, enfin voilà, on marchait cinq minutes on était dans la forêt... [...] Mais c'est vrai que je sais que ça a été très, très dur pour... pour d'autres. »



Source : Enquête WoGeC 2023

Cet extrait d'entretien (issu de l'enquête WoGeC) illustre ce que beaucoup ont vécu : la qualité de l'habitat et l'environnement immédiat (nature, espaces publics) ont atténué ou amplifié les difficultés en période de

télétravail massif. Ces écarts se prolongent aujourd'hui avec le travail hybride : sans espace dédié ou aménagement minimal, la flexibilité peut entraîner une surcharge mentale.

Figure 3 - Services dont les personnes déclarent avoir besoin à proximité du logement

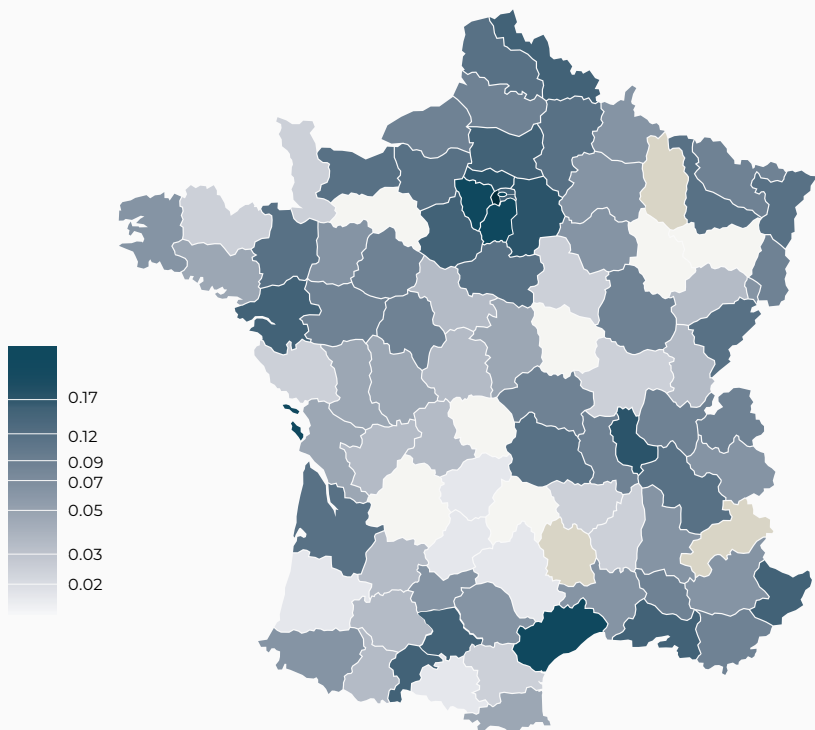


Source : Enquête WoGeC 2023

La [figure 3](#) synthétise les attentes de proximité exprimées dans l'enquête : moyens de garde, professionnels de santé, commerces essentiels, espaces de respiration (parcs, nature). En pratique, ces éléments

conditionnent la réussite du travail hybride : ils permettent d'organiser ses journées et de préserver l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, surtout lorsque le logement ne dispose pas d'une pièce réservée au travail.

Figure 4 - Indice de télétravail par département



Source : Bergeaud et al. (2021)

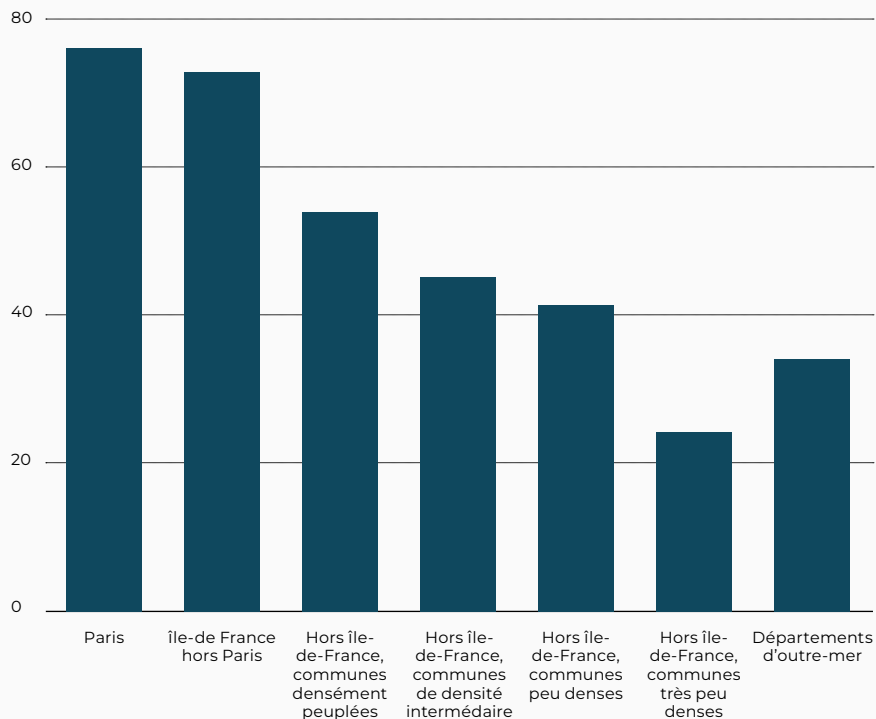
Cette carte (figure 4) montre la capacité de télétravail à l'échelle départementale c'est-à-dire la part d'emplois susceptibles d'être exercés à distance. Les départements plus exposés ont été les premiers à voir la vacance de bureaux augmenter. Ce constat confirme que **l'essor du télétravail**

engendre des effets multiples.

Au-delà du phénomène individuel, il recompose aussi les économies locales et le marché immobilier.

En 2021, les cadres parisiens et franciliens télétravaillaient beaucoup plus que ceux des communes très peu denses.

Figure 5 - Télétravail des cadres selon la zone de résidence en 2021



Source : Insee, 2021

La [figure 5](#) rappelle notamment que la densité urbaine, la nature des emplois et l'infrastructure numérique structurent l'accès au télétravail, et donc l'expérience du travail hybride.

4. Intersectionnalité et hybridation du travail

Pourquoi parler de genre quand on parle de travail hybride ?

Pendant les confinements, les femmes ont davantage déclaré des difficultés à concilier vie professionnelle et vie personnelle que les hommes (30 % vs 19 %). Observé dès 2020, ce différentiel s'explique par des frontières

brouillées entre les sphères de vie et par une répartition inégale du travail domestique, qui s'est accentuée quand le bureau s'est invité au domicile. Nos recherches confirment que l'hybridation révèle et, parfois, renforce ces écarts.



Expériences de confinement et effets du genre

« Pour moi, en tant que femme, une journée de télétravail, il y a la charge mentale de la maison... la casquette de mère et du ménage, de la bouffe... Au bureau, j'enlève ma casquette de maman et je gère ma journée pro. [...] La journée était beaucoup plus hachée... je prenais une heure avec mon fils, je travaillais à d'autres moments. Et les repas, c'était un poids : on ne peut pas se dire "je mange sur le pouce" avec un enfant. [En plus], on n'a pas d'espace bureau ; on travaille dans une chambre... Pour moi, cette maison n'est pas conçue comme un outil pour travailler dedans. »

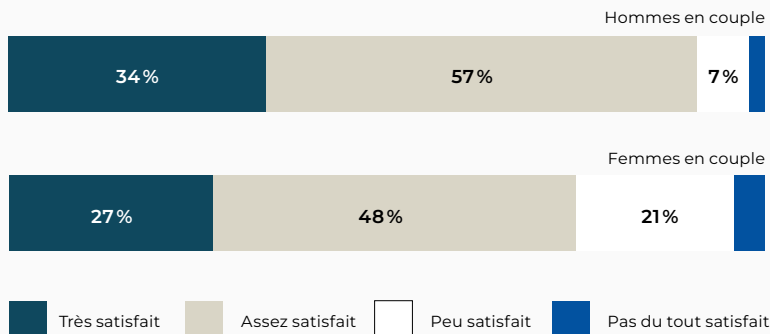
Source : Enquête WoGeC 2023

Dans le cas de cette interviewée, les effets de genre (charge mentale, cuisine, devoirs des enfants) se cumulent avec une

configuration domestique non aménagée (absence de bureau) contribuant à des frontières floues et à une fatigue accrue.

Figure 6 - Satisfaction des femmes et des hommes sur la répartition des tâches au sein du foyer

Aujourd'hui, êtes-vous satisfait de la répartition des tâches domestiques dans le foyer ?



Source : Enquête WoGeC 2023

Au-delà du genre et de ses résonances sur la vie domestique (cf. figure 6), l'impact du travail hybride s'additionne à d'autres éléments, comme le fait de vivre seul, de résider dans un logement exigu ou précaire, d'avoir un contrat précaire ou d'habiter dans un territoire moins doté en services.

C'est précisément ce que l'intersectionnalité permet de décrire : des inégalités imbriquées (organisation du temps, santé, accès aux ressources) qui produisent des expériences spécifiques du travail hybride.

Intersectionnalité



Concept établi par la juriste américaine Kimberlé Crenshaw en 1991. L'intersectionnalité désigne l'imbrication de plusieurs rapports de domination (genre, classe, origine, etc.) qui produit des inégalités spécifiques.

Intersectionnalité et flexibilité non bornée

Nos analyses qualitatives et les échanges de la présentation (mars 2023) mettent en avant trois mécanismes clés : intensification du travail, difficulté à se déconnecter et surcharge mentale, qui touchent particulièrement les femmes vivant seules ou en logement contraint.

C'est là que l'hybride peut devenir une flexibilité non bornée : les sollicitations débordent des horaires, la frontière vie professionnelle/vie personnelle se dissout, et l'auto-organisation devient une exigence permanente, au détriment des travailleurs les plus exposés.

Flexibilité non bornée



Forme de flexibilité où les frontières entre vie professionnelle et personnelle sont floues, où la connexion se prolonge hors horaires et où l'auto-organisation exigée pèse inégalement sur les personnes (voir aussi Kurban Rouhana et Mielly, 2023, cités dans la bibliographie page 44).



Besoin de séparation entre sphère professionnelle et sphère privée

« J'ai vraiment besoin de faire la distinction entre le travail et la maison. Le télétravail, honnêtement, ce n'est pas quelque chose que j'apprécie particulièrement. Un jour par semaine, d'accord : on économise du temps de trajet et on se sent moins pressé. Mais pas davantage. Moi, j'ai besoin de contacts, j'ai besoin de pouvoir déconnecter... »

Source : Enquête WoGeC 2023



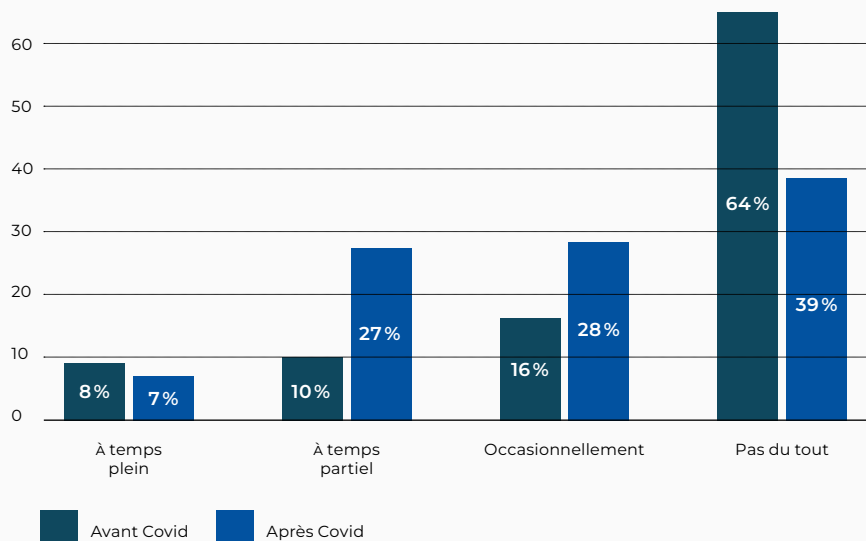
5. Des évolutions contrastées sur le vécu du travail

Des vécus pluriels du travail

Pour prendre la mesure de ces phénomènes, il est important de saisir où le travail hybride fonctionne bien (performance,

autonomie) et où il requiert certains garde-fous (temps, liens sociaux, aménagements).

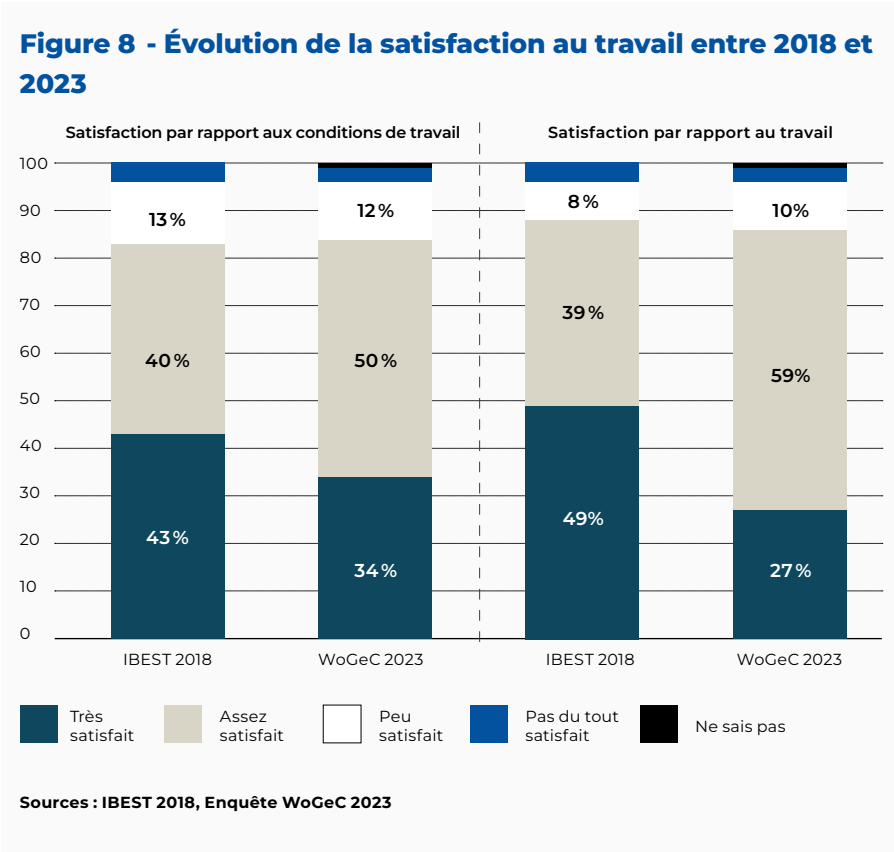
Figure 7 - Télétravail avant et après le confinement



Source : Enquête WoGeC 2023

Comme nous l'avons observé à l'échelle nationale, les données de la métropole grenobloise confirment que la crise sanitaire a clairement augmenté la proportion des personnes en télétravail (cf. figure 7). Alors que 64 % des personnes ne télétravaillaient jamais avant le Covid, elles ne sont que 39 % aujourd'hui.

Comme l'illustre la figure 8, le développement du télétravail n'est pas associé à une baisse de la satisfaction par rapport à ses conditions du travail ou du sens trouvé dans le travail.

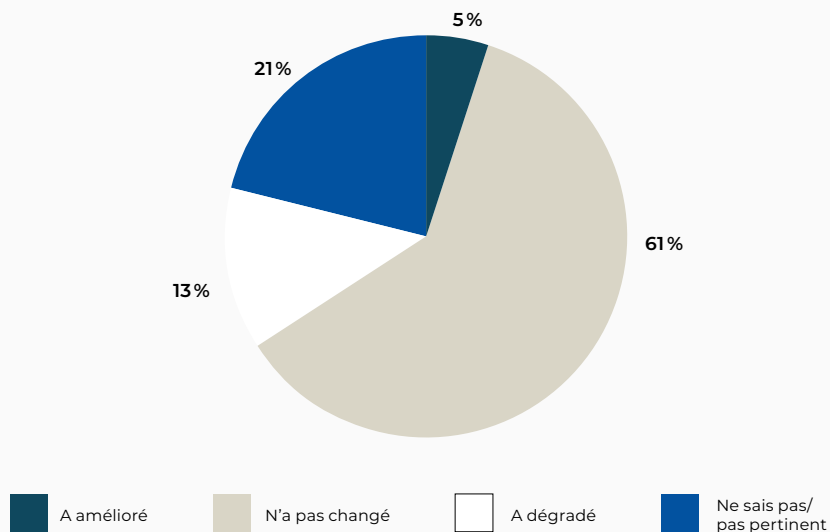


Toutefois, on observe un léger infléchissement du pourcentage de personnes très satisfaites de leur condition d'emploi et de travail entre 2018 et 2023. Cependant, la crise sanitaire n'a pas été sans

conséquences sur les relations avec l'employeur (cf. [figure 9](#)). Pour 5% des personnes interrogées, la crise a amélioré ces relations, tandis que 13% notent une dégradation.

Figure 9 - Conséquences de la crise sanitaire sur la relation employé-employeur

Quelles conséquences a eu la crise sanitaire sur votre relation avec votre employeur ?



Sources : IBEST 2018, Enquête WoGeC 2023

Caractérisons maintenant ce vécu du télétravail dans ce contexte post-Covid en regardant la performance liée

au travail, l'organisation du temps de travail, l'agencement et l'équipement ainsi que la facilité d'adoption du télétravail

Performance : un bilan plutôt positif, mais nuancé

Comme on le voit sur la [figure 10](#), plus de 55 % des répondants se considèrent plus efficaces en télétravail

51 % ne sont pas du tout d'accord avec l'idée que le télétravail multiplie les réunions en ligne chronophages.

La majorité dit ne pas rencontrer de problèmes de concentration en télétravail.

Ces constats ne rejoignent que partiellement les études publiées post-pandémie, qui corrélient la performance avec le nombre de jours télétravaillés, la productivité maximale étant atteinte autour de deux jours maximum télétravaillés par semaine. Les conditions de vie et de logement que nous décrivons ci-après sont aussi déterminantes dans la déclaration d'efficacité des répondants à notre enquête.

Figure 10 - Performance et télétravail

Quelle est votre expérience du télétravail aujourd'hui ?

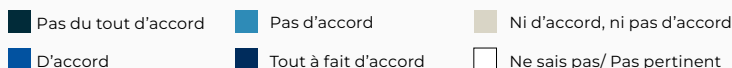
Je suis plus efficace en télétravail



Le télétravail implique beaucoup de réunions en ligne chronophages



J'ai du mal à me concentrer



Source : Enquête WoGeC 2023

Organisation du temps de travail

L'expérience du temps de travail s'améliore pour une partie des répondants (moins de trajets, plus de souplesse); mais d'autres décrivent des journées plus hachées, avec des regains d'activité hors horaires (cf. figure

11). Toutefois, il faut retenir que sans plages de non-sollicitation ni règles de déconnexion réellement appliquées, l'hybride peut glisser vers la flexibilité non bornée évoquée précédemment (cf. page 26).

Figure 11 - Organisation du temps de travail en télétravail

Indiquer votre degré d'agrément avec les phrases suivantes

Ma vie personnelle est organisée pour le télétravail horaires, activités, transports....



J'ai du mal à jongler entre ma vie privée et ma vie professionnelle



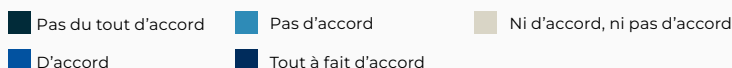
J'ai du mal à ajuster mes horaires



J'apprécie la flexibilité des horaires



J'apprécie de ne plus avoir de trajet domicile-travail



Source : Enquête WoGeC 2023



Expériences de confinement et effets du genre

« Je check mes mails en buvant mon café le matin, et avant de me coucher... Je ne le vis pas comme une agression, c'est moi qui choisis. »

Source : Enquête WoGeC 2023

Agencement et équipement : des leviers déterminants

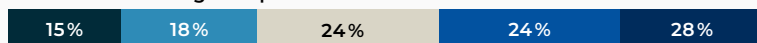
Les résultats présentés sur la [figure 12](#) révèlent qu'une part significative (33%) des personnes déclarent un domicile mal agencé pour télétravailler ; 24 % disent qu'il faudrait améliorer l'agencement de leur domicile pour le télétravail ; et seuls 16 % disposent d'un bureau dédié. Côté équipement, la majorité des répondants (62%) se disent

bien équipés ; 21 % rencontrent beaucoup ou assez de difficultés, 16% pourraient être un peu mieux équipés. On note que l'agencement et l'équipement expliquent une part des écarts des vécus du travail hybride. Ces aspects matériels doivent entrer dans les politiques organisationnelles (aides à l'aménagement, accès à des tiers-lieux, compensation des coûts).

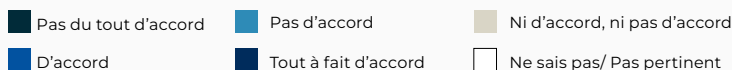
Figure 12 - Agencement du domicile et équipement

Indiquer votre degré d'agrément avec les phrases suivantes

Mon domicile est agencé pour le télétravail



Je ne suis pas bien équipé pour le télétravail



Source : Enquête WoGeC 2023

Facilité d'adoption et limites

Nous voyons (cf. figure 13) que la tendance est plutôt à la facilité d'adoption du télétravail, à quelques bémols près. La plupart des personnes

considèrent que le télétravail est une bonne solution pour leur poste et fait partie de leur vie professionnelle.

Figure 13 - Facilité d'adoption du télétravail

Indiquer votre degré d'agrément avec les phrases suivantes

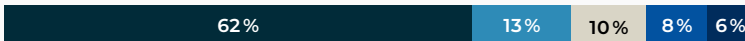
La communication en ligne avec les collègues/clients/fournisseurs est compliquée



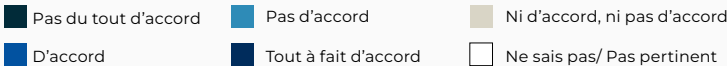
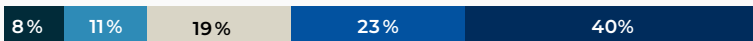
Certaines tâches ne sont pas gérables en télétravail



Le télétravail n'est pas une bonne solution pour mon poste



Le télétravail fait partie de ma vie professionnelle



Source : Enquête WoGeC 2023

Les personnes considèrent que le télétravail ne rend pas forcément la communication avec les collègues/clients/fournisseurs plus compliquée. Elles relèvent cependant que certaines tâches ne sont pas gérables en télétravail.

Notons aussi que chez celles et ceux qui considèrent que le télétravail n'est pas une bonne solution, 50% ont un domicile peu adapté : un signal fort que l'organisation doit tenir compte des conditions matérielles.

Les relations sociales professionnelles sont-elles le talon d'Achille du travail hybride ?

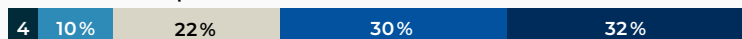
Beaucoup de répondants apprécient d'être moins dérangés qu'au bureau, mais les liens sociaux

professionnels apparaissent plus difficiles à maintenir à distance (moins d'informel, soutien perçu moindre).

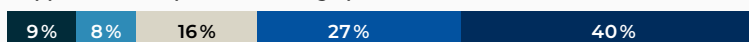
Figure 14 - Travail hybride et relations professionnelles

Indiquer votre degré d'agrément avec les phrases suivantes

Les liens sociaux professionnels sont difficiles à maintenir en télétravail



J'apprécie de ne pas être dérangé par diverses sollicitations comme au bureau



☒ Pas du tout d'accord ☒ Pas d'accord ☒ Ni d'accord, ni pas d'accord
☒ D'accord ☒ Tout à fait d'accord ☐ Ne sais pas/ Pas pertinent

Source : Enquête WoGeC 2023

À la lecture de résultats de la [figure 14](#), il paraît donc souhaitable de proposer des moments collectifs (présentiels ou mixtes), de l'informel organisé et des rituels d'équipe qui permettent de stabiliser les relations.

Les aspirations à plus d'autonomie, de reconnaissance et de contrôle sur les horaires sont fortes, notamment chez les femmes et les personnes vivant seules.

Dans l'ensemble, les attentes évoluent vers un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Qu'il s'agisse de la proximité des services et de la nature comme de la qualité du logement, tout concourt à faire du territoire un levier. Enfin, la probabilité d'être en télétravail

(cf. figure 15) dépend à la fois des caractéristiques des salariés (catégorie, sexe) et des entreprises (taille, accords internes).

En 2024, le télétravail s'est ancré autour d'environ deux jours par semaine dans le privé, avec des différences selon les secteurs et les zones de résidence.



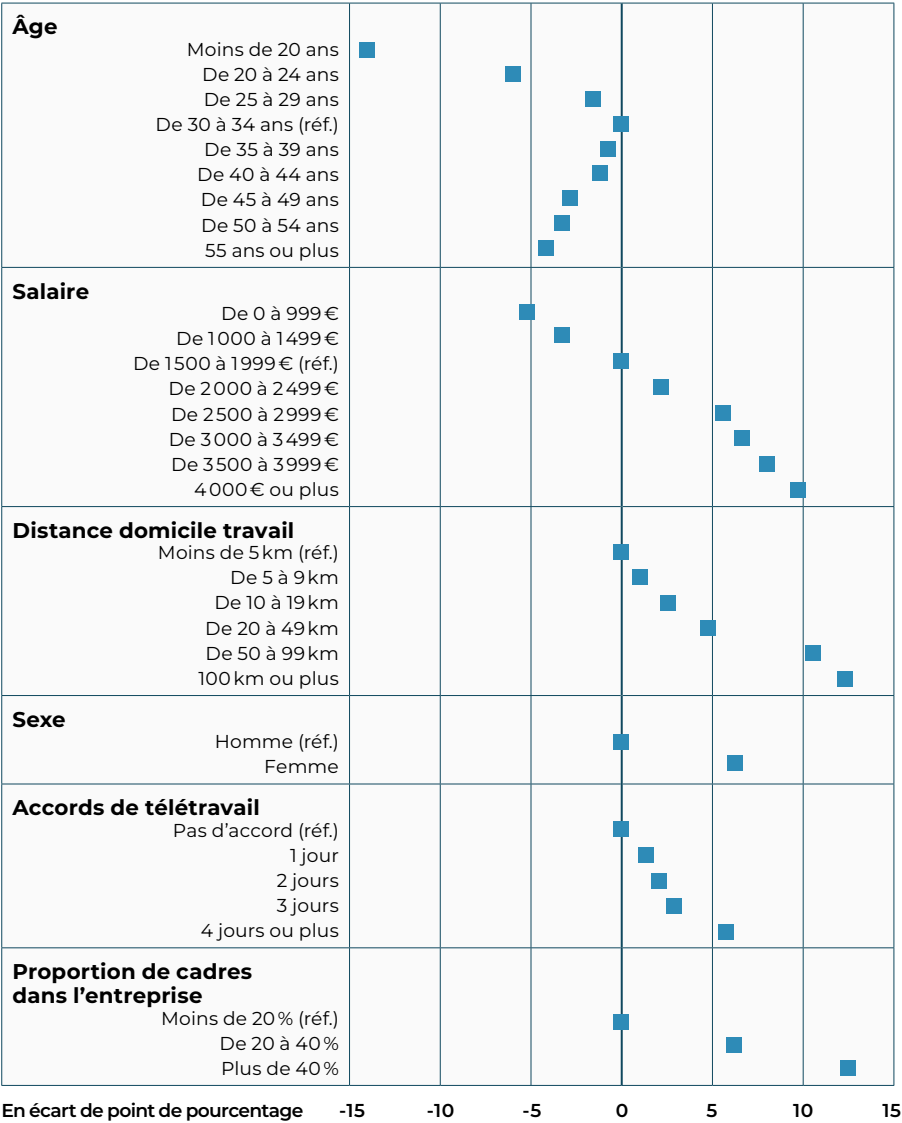
La taille du logement et le non-accès à un extérieur jouent sur le vécu du télétravail

« Il y a beaucoup de distractions, il y a la télé, juste à côté. [...] J'habite dans un studio maintenant et [...] c'est une pièce, donc il y a la cuisine là-bas, il y a la télé, il y a mon bureau et il y a le canapé. Donc c'est très bien pour vivre, mais pas forcément pour moi. Pas seulement pour travailler et vivre en même temps... »



Source : Enquête WoGeC 2023

Figure 15 - Probabilité d'avoir recours au télétravail mensuel selon les caractéristiques des salariés et des entreprises entre 2022 et 2024



Sources : Insee, enquête emploi en continu; Fare, Base Tous salariés; Dares, accords d'entreprise (2022, 2023 et 2024)

6. Recommandations managériales pour garantir la soutenabilité du travail hybride

Les parties précédentes ont montré que **le travail hybride s'est ancré durablement, mais qu'il ne se vit pas de façon uniforme** : son expérience dépend du territoire (logement, services, mobilité, connectivité), du genre ainsi que des situations familiales et contractuelles (cf. partie 1). L'analyse fine du vécu du travail (en termes de performance, de lien social, etc.) confirme des évolutions contrastées. (cf. partie 5) : si une majorité y gagne en efficacité et souplesse, d'autres subissent les effets d'une flexibilité non bornée et des contraintes matérielles.

Dans ce contexte, les politiques d'entreprise doivent reconnaître et compenser ces écarts : 13 % des répondants déclarent d'ailleurs un impact négatif de la crise sur la relation employeur (cf. figure 9), signe que l'organisation doit réoutiller le cadre du travail. Par ailleurs, nous explorons ici la question immobilière pour les entreprises qu'impliquent le travail hybride et la nouvelle organisation qui en découle, articulant les modalités dites présentielles et distancielles.

Constats et principe d'action

La généralisation du travail hybride post-Covid a révélé des disparités profondes dans les conditions de vie des salariés. Ces disparités ne relèvent pas uniquement de la sphère privée : elles sont territoriales, sociales, économiques, et influencent directement la capacité à travailler dans de bonnes conditions.

Les employeurs ont un rôle à jouer pour reconnaître et compenser ces inégalités. Les leviers déjà documentés (cf. figure 16) restent insuffisants s'ils n'intègrent pas l'espace-temps et les ressources territoriales au cœur des décisions des organisations.

Figure 16 - Les leviers individuels et organisationnels pour l'amélioration des conditions de télétravail

Leviers	Conditions à respecter pour que le télétravail ne soit pas contre-productif
Individuels	• Nécessité de disposer d'une pièce isolée et dédiée au travail • Délimiter les espaces-temps du travail • Développer les compétences d'auto-organisation • (Re)négocier les frontières du travail dans la cellule familiale
Organisationnels	• Droit à la déconnexion • Délivrance d'un matériel adapté • Compensation financière des coûts liés à la dépense d'énergie au domicile • Prise en charge de l'aménagement du domicile

Sources : autrices, à partir de Vayre (2024)

Gérer l'espace-temps du travail hybride

À partir de ces constats, nous proposons un cadre de gestion de l'espace-temps du travail hybride, inspiré des recherches récentes de notre équipe et du champ académique. Ce cadre de gestion du travail hybride replace le « retour au bureau » comme l'une des modalités de la flexibilité spatio-temporelle du travail hybride (liens sociaux, tâches non télétravaillables, repères), plutôt que comme l'opposé du télétravail (cf. partie 5).

Cette approche du travail hybride suppose de repenser les différents espaces de travail, au domicile, mais aussi dans les bureaux. Au-delà du taux d'occupation, il s'agit de considérer la modularité, la mixité d'usages et, le cas échéant, le partage avec des organisations tierces, en tenant compte des inégalités d'accès aux ressources territoriales décrites précédemment.

Le vocable de « travail hybride », qui englobe l'ensemble des modalités d'organisation du travail, se distingue nettement du « télétravail », centré exclusivement sur l'activité à distance. Cette distinction engage directement

la question immobilière et l'adaptation des espaces professionnels : quelle surface consacrer aux postes individuels par rapport aux espaces collectifs ? Comment organiser l'occupation des locaux avec des équipes en présentiel partiel ? Quels choix d'aménagement privilégier dans un contexte d'alternance entre présence et distance ? Ces interrogations sont aujourd'hui centrales pour les entreprises et collectivités associées à notre réflexion. Elles s'inscrivent dans une évolution plus large, observée aux niveaux national et international, où les politiques de télétravail tendent à stabiliser le nombre de jours à distance autour de deux par semaine.

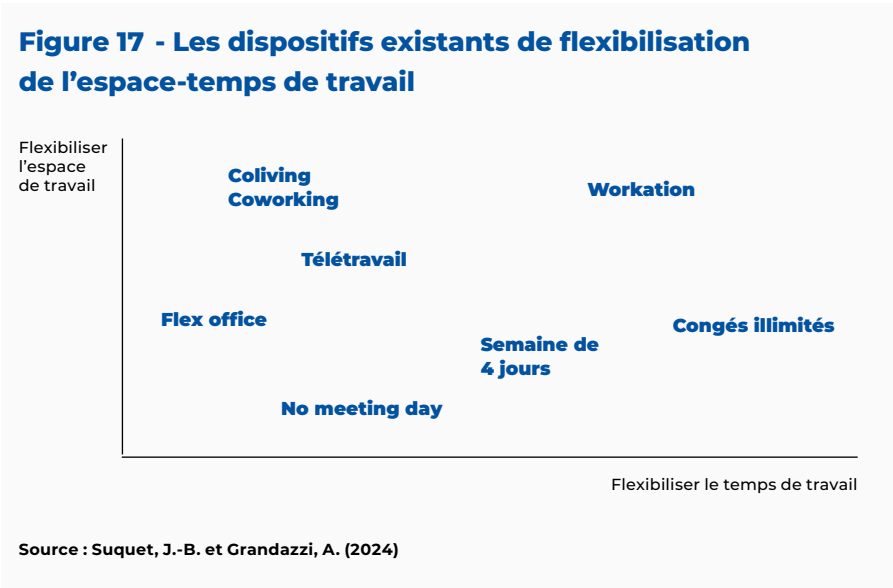
Ce mouvement conduit également à repenser la fonction du bureau, non plus seulement comme lieu de production individuelle, mais comme espace collectif de coordination, de socialisation et de collaboration.

Au-delà de l'alternance entre présentiel et distanciel, nous avons cartographié l'ensemble des dispositifs (au-delà du seul télétravail) qui contribuent à

flexibiliser l'organisation du travail, qu'il s'agisse de l'espace ou du temps. Ainsi, le flex office transforme principalement l'usage de l'espace de travail, tandis que la semaine de quatre jours agit prioritairement sur la structuration du temps. Nous avons positionné ces dispositifs selon deux axes (spatial et temporel) afin de rendre visibles leurs effets respectifs et leurs logiques d'articulation. Ces modalités ne

sont ni exclusives ni alternatives : elles peuvent se combiner et produire des configurations organisationnelles hybrides.

La [figure 17](#), ci-dessous, cartographie les principaux dispositifs qui flexibilisent l'espace et le temps de travail (flexibilité temporelle : congés illimités, plages de connexion ; flexibilité spatiale : télétravail, travail depuis une autre entité, tiers-lieux).



Ensuite, la [figure 18](#) enrichit le cadre de gestion en soulignant l'importance de cadrer les dispositifs (temporalité/spatialité), de fixer le niveau de

standardisation (autonomie vs segmentation) et d'expliciter les objectifs (performance, sens du travail, QVT, attractivité).

Figure 18 - Cadrer les dispositifs de gestion du travail hybride

Cadrer les dispositifs		Illustrations
Quels aménagements spatio-temporels ?	Flexibilité temporelle	Jours de congés illimités
	Flexibilité spatiale	Possibilité de travailler depuis une filiale à l'étranger
Quels niveaux de standardisation ?	Autonomie dans la mise en œuvre	Choisir son jour « off »
	Segmentation	Certains métiers seulement sont concernés
Quels objectifs ?	Performance	Adapter les dispositifs d'évaluation
	Sens du travail	Marges de manœuvre laissées à l'employé dans son organisation spatio-temporelle
	Qualité de vie au travail	Flexibilité des jours télétravaillables
	Attractivité	Politique de télétravail ciblée pour les jeunes

Source : Suquet, J.-B. (2024)

Penser des leviers d'équité pour favoriser un travail hybride inclusif

Sur la base de ce cadre, nous détaillons maintenant nos recommandations opérationnelles : elles visent d'abord à **mettre en œuvre l'équité** dans l'hybride (diagnostic territorial, formation intersectionnelle des managers, mesures de compensation et coconstruction des règles). La [figure 19](#) (page 44) synthétise ces recommandations.

Les leviers individuels et organisationnels fonctionnent de manière connexe : sans pièce dédiée ni frontières horaires claires ni compétences d'auto-organisation, la flexibilité bascule plus vite vers une « flexibilité non bornée » (cf. partie 4).

À l'inverse, lorsque l'employeur garantit un droit à la déconnexion effectif, fournit un matériel adapté et compense les coûts et aménagements au domicile (ou via des tiers-lieux), le travail hybride devient équitable et soutenable pour les femmes comme pour les hommes.

L'objectif est de réduire les écarts liés au genre, au logement, au statut familial et au territoire, documentés précédemment, tout en consolidant la qualité du travail et la santé au quotidien.

- Le **diagnostic territorial** est le point de départ : pour les organisations, il permet d'objectiver les contraintes matérielles (connexion, espace, distance, services) et d'orienter des compensations ciblées.
- La formation à l'**approche intersectionnelle** outille les managers pour relier genre, logement, contrat et lieu de vie aux expériences de l'hybride, et éviter des règles « en moyenne » qui pénalisent les travailleurs les plus exposés (cf. parties 3 et 4).
- Enfin, la **coconstruction des règles** de présence, des rythmes et des critères d'équité au sein des organisations ancre la politique dans la réalité des équipes et répare la relation de confiance fragilisée depuis la crise pandémique.

Figure 19 - Les leviers clés de la gestion du travail hybride

Diagnostiquer les conditions territoriales des salariés

- ▶ Réaliser des enquêtes internes pour identifier les disparités en matière de logement, d'accès à la nature, de qualité de la connexion internet, de disponibilité d'un espace dédié au travail.
- ▶ Intégrer des indicateurs territoriaux dans les politiques RH (densité urbaine, type de logement, distance au bureau, etc.).

Former les managers à une approche intersectionnelle du travail hybride

- ▶ Comprendre comment les inégalités de genre, de classe, de territoire ou de statut familial s'entrecroisent pour produire des expériences différenciées du travail.

Mettre en place des mesures concrètes pour tenir compte des inégalités territoriales et sociales dans l'organisation du travail hybride

- ▶ Cartographier les zones de résidence des salariés pour adapter les politiques de présence ou de compensation.
- ▶ Associer les salariés à la définition des règles du travail hybride.
La coconstruction des politiques de présence, des rythmes de travail et des critères d'équité permet de mieux prendre en compte les réalités territoriales.

Conclusion

Le travail hybride apparaît comme **une expérience contrastée** pour les individus et les organisations. Les sections précédentes ont montré que ses bénéfices (efficacité, souplesse) ne se réalisent durablement qu'à la condition de reconnaître les inégalités territoriales et sociales qui structurent l'expérience du travail (logement, services, mobilité, connectivité, genre, statut familial).

Notre **cadre de gestion spatio-temporel** (le retour au bureau comme modalité de la flexibilité, la modularité des espaces, les tiers-lieux) et nos **recommandations opérationnelles** (diagnostic territorial, formation intersectionnelle des managers, coconstruction des règles,

droit effectif à la déconnexion, compensations et aménagements) offrent une **feuille de route pragmatique pour transformer le travail hybride en levier d'équité, de santé et de bien-vivre.**

Pour garantir la soutenabilité d'une **politique de travail hybride**, sa **mise en œuvre** doit être **itérative** entre un **diagnostic** initial, un **déploiement** ciblé (droits, moyens, compensations), et un **suivi** d'indicateurs (lien social, charge mentale, sollicitations hors horaires, usage des espaces). L'élaboration des indicateurs et leur observation attentive sont essentielles puisqu'elles contribuent à **faire évoluer de manière dynamique les dispositifs du travail hybride**, favorisant ainsi l'amélioration du bien-être au travail.

Références bibliographiques

- Accord national inter-professionnel du 26 novembre 2020 relatif à la mise en œuvre réussie du télétravail (étendu par l'arrêté du 2 avril 2021). Légifrance. https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALITEXT000043562007/
- Alizadeh, T. (2012). Teleworkers' characteristics in live/work communities: Lessons from the United States and Australia. *Journal of Urban Technology*, 19(3), 63–84. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10630732.2011.642569>
- Askenazy, P., Di Nallo, U., Ramajo, I., et Thiounn, C. (2025). Télétravail et présentiel : le travail hybride, une pratique désormais ancrée dans les entreprises. *Insee Analyses*, n° 105. Insee. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8379375>
- Bergeaud, A., G. Cette, et S. Drapala (2021). *Télétravail et productivité avant, pendant et après la crise*. Mimeo Banque de France. https://insee.hal.science/hal-05201987/file/04_ES539_Bergeaud-et-al_FR.pdf
- Bergeaud, A., Eyméoud, J.-B., et Garcia, T. (2023). La conversion de l'immobilier de bureaux en immobilier résidentiel : quelles tendances après la Covid-19 et l'essor du télétravail ? *Bulletin de la Banque de France*, 244(3), janvier-février 2023. https://www.banque-france.fr/system/files/2023-02/bdf-244-3_immobilier.pdf
- Bergeaud, A., Eyméoud, J.-B., Garcia, T., et Henricot, D. (2023). Working from home and corporate real estate. *Regional Science and Urban Economics*, 99, 103878. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2023.103878>
- Beatriz, M., et Erb, L.-A. (2024). Comment évolue la pratique du télétravail depuis la crise sanitaire ? *Dares Analyses*, n° 64, 5 novembre 2024. Dares. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/comment-evolue-la-pratique-du-teletravail-depuis-la-crise-sanitaire>

- Canivenc, S., et Cahier, M.-L. (2023). Télétravail des femmes : des effets ambigus sur la santé et l'égalité. *Repère Futurs du travail*, n° 11, janvier 2023. Mines Paris – PSL, chaire FIT².
https://www.cerna.minesparis.psl.eu/Donnees/data20/2031-Repere11_FIT2-BAT.pdf
- Dares (2018). *Conditions de travail (2019)*, Enquête/source. Dares, 15 octobre 2018.
<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete-source/conditions-de-travail-2019>
- Dares (2021). *Le vécu du travail et du chômage pendant la crise sanitaire liée au Covid-19 (2021) : Tracov 1*, Enquête/source. Dares, 25 janvier 2021.
<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete-source/le-vecu-du-travail-et-du-chomage-pendant-la-crise-sanitaire-liee-au-covid-19-2021>
- Dares (2023). *Le vécu du travail depuis le début de la crise sanitaire liée au Covid-19 (2023) : Tracov 2*, Enquête/source. Dares, 3 mai 2023.
<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete-source/le-vecu-du-travail-depuis-le-debut-de-la-crise-sanitaire-liee-au-covid-19-2023>
- Eurofound (2023). Right to disconnect – Implementation and impact at company level. *Publications Office of the European Union*.
<https://doi.org/10.2806/430915>
- Eurofound (2025). Opportunities for remote work decline despite worker's preferences, new survey finds.
<https://www.mynewsdesk.com/eurofound/pressreleases/opportunities-for-remote-work-decline-despite-workers-preferences-new-survey-finds-3364383>
- Favaro, A. (2025). Textes et accords collectifs d'entreprise en 2024 : Un nombre de nouveau en baisse, mais encore élevé (Dares Résultats, n° 64, 19 décembre 2025). *Dares*.
<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/textes-et-accords-collectifs-dentreprise-en-2024>
- Favaro, A. (2024). Les textes et accords collectifs d'entreprise en 2023 : Un nombre d'accords en repli, mais à un niveau encore élevé (Dares Résultats, n° 57, 2 octobre 2024). *Dares*.
<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-textes-et-accords-collectifs-dentreprise-en-2023>

- Gillet, A., et Tremblay, D.-G. (2023). Dynamiques et effets du télétravail : Introduction au dossier « Télétravail et inégalités ». *SociologieS*, Dossiers, 2023. <https://doi.org/10.4000/sociologies.21060>
- Gonzalez, R. (2024). Le partage, nouvelle valeur cardinale au bureau : entretien avec Albane Grandazzi. *Présences Grenoble* (6 février 2024).
- Grandazzi, A. (2023). *Comment penser le futur des espaces de travail et de services ? La question du partage des usages*. Blog : Korus Group. [Article](#)
- Grandazzi, A., et Picard, H. (2023). Les inégalités en termes d'accès au télétravail sont aussi une question de territoire. *The Conversation* (7 juillet 2023). <https://theconversation.com/les-inegalites-en-termes-dacces-au-teletravail-sont-aussi-une-question-de-territoire-210410>
- Hallépée, S., et Mauroux, A. (2019). Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? Dans *L'économie et la société à l'ère du numérique* (7 novembre 2019), *Insee Références*. Insee/Dares. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4126590>
- Henricot, D., Garcia, T., et Eymeoud, J.-B. (2022). Télétravail et immobilier d'entreprise. Bloc-notes Éco, billet n° 254 (2 février 2022), *Banque de France*. <https://www.banque-france.fr/publications-et-statistiques/publications/teletravail-et-immobilier-dentreprise>
- Insee (Institut national de la statistique et des études économiques). (n.d.). *Enquête emploi en continu (EEC)* [Source statistique]. Consulté le 7 janvier 2026, sur <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/source/serie/s1223>
- Insee. (n.d.). *FARE — Statistique structurelle annuelle d'entreprises (ÉSANE)* [Base de données]. Consulté le 7 janvier 2026, sur <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/source/operation/s2210/bases-donnees-ligne>
- Insee. (n.d.). *Base Tous salariés (BTS)* [Base de données]. Consulté le 7 janvier 2026, sur <https://www.insee.fr/fr/information/2407785>
- Kurban Rouhana, L., et Mielly, M. (2023). Toiling from the homespace, longing for the workplace: Gendered workplace imaginaries in an (in)flexible work scenario. *Culture and Organization*, 29(5), 433–454. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14759551.2023.2201005>

- Minchella, D., et Nappi, I. (2021). *Espaces de travail – Nouveaux usages et nouveaux enjeux*. Dunod.
- Pesenti, M. (2023). Les textes et accords collectifs d'entreprise en 2022 : Une nette hausse du nombre d'accords (Dares Résultats, n° 69, 11 décembre 2023). *Dares*. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-textes-et-accords-collectifs-dentreprise-en-2022>
- Picard, H., et Ottaviani, F. (2023). Télétravail : trois ans après le premier confinement, quelles tendances perdurent ? *The Conversation* (10 avril 2023). <https://theconversation.com/teletravail-trois-ans-apres-le-premier-confinement-quelles-tendances-perdurent-203196>
- Schütz, G. (2024). Un télétravail aux bénéfices inégaux – La construction organisationnelle de régimes de télétravail différenciés. *Sociologie*, 15(4), 407–425. <https://doi.org/10.3917/socio.154.0407>
- Taskin, L. (2021). Télétravail, organisation et management : Enjeux et perspectives post-Covid. *Regards économiques*, (164), 13–19. <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:249895>
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le Travail Humain*, 82(1), 1–39. <https://doi.org/10.3917/th.821.0001>
- Vayre, É. (2021). Comment télétravailler demain ? *L'Économie politique*, 92(4), 62–73. https://shs.cairn.info/article/LECO_092_0062
- Zanoni, P., et Mir, R. (2022). Covid-19 : Interrogating the capitalist organization of the economy and society through the pandemic. *Organization*, 29(3), 369–378. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/13505084221090633>
- Zoom Video Communications (2023). L'essor du travail hybride en France, un atout économique pour les villes françaises de taille moyenne (Billet de blog, 6 juin 2023). <https://www.zoom.com/fr/blog/france-hybrid-work/>

Les autrices



**Albane
Grandazzi**

Professeure assistante à GEM Alpine Business School, ses recherches portent sur les pratiques, espaces et temporalités de travail.



**Claire
Le Breton**

Professeure assistante à GEM Alpine Business School, ses recherches portent sur le rôle des technologies et des dynamiques sociales dans les nouvelles formes de travail.



**Fiona
Ottaviani**

Professeure associée à GEM Alpine Business School, ses recherches portent sur l'évaluation du bien-être et de la soutenabilité.



**Hélène
Picard**

Professeure associée à GEM Alpine Business School, ses recherches portent sur les innovations sociales et managériales émergentes.

Contact

albane.grandazzi@grenoble-em.com

Nos campus en France

► **CAMPUS DES ALPES À GRENOBLE**

12, rue Pierre Sépard
38000 Grenoble - France
+33 (0)4 76 70 60 60

► **CAMPUS GEM LABS À GRENOBLE**

142, av. des Martyrs
38000 Grenoble - France
+33 (0)4 56 80 68 98

► **CAMPUS PARIS À PANTIN**

183, av. Jean Lolive
93500 Pantin - France
+33 (0)1 87 03 07 66

► **Campus GEM - Les Minimes À LYON**

Pour le Bachelor en Management
14, rue Roger Radisson
69005 Lyon