

Mars 2022

## Baromètre ACTINEO 2021

Pourquoi venir travailler dans son immeuble de bureau si on peut  
télétravailler ailleurs ?

Les enseignements d'une comparaison internationale de cinq aires  
métropolitaines

**Par Alain d'Iribarne**, directeur de recherche au CNRS et président du Conseil scientifique  
de l'Observatoire de la qualité de la vie au bureau (ACTINEO) | [iribarne@msh-paris.fr](mailto:iribarne@msh-paris.fr)

En ce début d'année 2022, à l'issue de la cinquième vague de COVID, tous les acteurs de la vie économique et sociale se préoccupent de savoir comment va se passer le retour au bureau à la sortie de l'épidémie. Comment faire revenir en entreprise des salariés qui ont vécu de longs mois de confinement et de télétravail intensif à domicile et qui expriment de nouvelles attentes en matière de modes de vie au travail ?

Pour répondre aux multiples questions qui concernent l'avenir du travail dans les bureaux à moyen/long termes, l'Observatoire ACTINEO, en partenariat avec Colliers International et Maison & Objet, a lancé au début de 2021 une [enquête internationale](#) auprès d'actifs travaillant dans des bureaux de cinq grandes métropoles, avec pour but de **cerner comment nous y travaillerons demain**.

**Enquête internationale Actineo 2021 menée par le cabinet Sociovision**  
**« Comment travaillerons-nous demain dans les grandes métropoles ? »**

- Cinq grandes métropoles : Grand Paris, Grand Londres, Amsterdam/Rotterdam/La Haye (Randstad), San Francisco Bay et Seattle (GAFA Land), Singapour.
- Enquête en ligne réalisée en janvier/février 2021.
- 2 628 actifs interrogés : actifs travaillant au moins occasionnellement dans un bureau au moment de l'enquête, à partir d'un échantillon représentatif pour chaque aire, de 600 actifs au travail et résidant dans l'aire, soit : Grand Paris 94 %, Grand Londres 93 %, Randstad 88 %, Région de San Francisco/Seattle 89 %, Singapour 93 %.
- Représentativité de l'échantillon : âge, sexe, vivant seul ou pas, statut professionnel, temps de travail,

contrat de travail, secteur d'activité et taille d'entreprise.

- Référence pour les calculs : la moyenne constituée par la somme des actifs travaillant dans les bureaux dans les cinq métropoles soit 2 628 actifs.
- Écarts à la référence retenus : significativement supérieur/inférieur à moyenne (fiabilité statistique d'au moins 95 %).

Un premier article *Comment travaillerons-nous demain dans les bureaux ? Les caractéristiques socio-professionnelles des actifs des cinq aires métropolitaines enquêtées*<sup>1</sup>, publié en 2021, a permis de compléter la première analyse de l'enquête, en faisant ressortir les grandes caractéristiques structurelles des répondants des cinq aires métropolitaines, ces caractéristiques étant une composante importante des systèmes métropolitains.

Dans un second article *Quelle hybridation à venir pour le travail de bureau ?* nous avons analysé les processus d'hybridation du travail de bureau, avant, pendant et après la pandémie<sup>2</sup>.

Avec ce 3<sup>e</sup> article *Pourquoi venir travailler dans son immeuble de bureau si on peut télétravailler ailleurs ?* nous essayons de comprendre dans quelle mesure les salariés auront envie — ou accepteront — de revenir travailler dans leur immeuble de bureau après la pandémie.<sup>3</sup>

Il est d'autant plus légitime de se poser cette question, que dans l'article précédent sur l'hybridation, les pratiques de télétravail à domicile, comparées aux idéaux exprimés par les actifs, ont permis de confirmer l'existence d'un véritable « effet confinement ». Ce constat est particulièrement vrai pour le télétravail intensif (4 jours et toute la semaine) qui, en moyenne pour les 5 métropoles, ne régresse qu'à 26 % en tant que pratique souhaitée après la pandémie, contre 40 % pendant la pandémie. Les attentes des actifs du Grand Paris se distinguent nettement de cette moyenne. En effet, le souhait pour les Franciliens de pratiquer un télétravail intensif ne s'élève qu'à 19 %, dont seulement 11 % pour une pratique de télétravail à domicile toute la semaine. Pourquoi ?

Pour répondre à ces interrogations, nous nous sommes focalisés sur les forces d'attraction et les freins des immeubles de bureau et du domicile, en tant que lieux de travail. Nous avons également regardé en quoi les tiers-lieux, espaces de coworking de plus ou moins grande proximité, pourraient constituer un lieu de travail complémentaire aux deux autres, et donc pourraient complexifier la cartographie des espaces de travail. Nous avons regardé, enfin, quels sont les espaces de travail idéaux des actifs en leur demandant de choisir parmi dix espaces proposés.

1 Dans l'article publié en mai 2021 sur le site [www.actineo.fr](http://www.actineo.fr), « *Comment travaillerons-nous demain dans les bureaux ? Les caractéristiques socio-professionnelles des actifs des cinq aires métropolitaines enquêtées. 2021/05* » — Nous avons présenté pour chacune des métropoles les caractéristiques socio-professionnelles des actifs travaillant dans les bureaux et les caractéristiques structurelles des entreprises. Une telle information est d'autant plus importante que la composition structurelle est susceptible d'influencer les opinions. Ainsi, dans la mesure où les plus jeunes auront moins d'appétence pour le télétravail à domicile que les plus âgés, les différences de composition par âge des différentes aires peuvent en partie expliquer les différences et attentes en la matière.

2 [Quelle hybridation à venir pour le travail de bureau ? Article publié sur le site \[www.actineo.fr\]\(http://www.actineo.fr\) le 5 mars 2022](#)

## I/ Les facteurs favorables et les obstacles au télétravail à domicile

Dans une logique de motricité et de frein, il est important pour les employeurs de bien cerner ces facteurs avant de mettre en place des plans d'action. Ainsi, par exemple, une entreprise pourrait donner la priorité à l'aménagement du poste de travail au domicile de ses collaborateurs qui seront en télétravail régulier, voire intensif. De même, une entreprise, constatant que le problème principal est la compétence d'usage par ses collaborateurs des technologies numériques nécessaires pour un télétravail intensif, choisira de mettre en place en priorité un plan adapté de formation continue.

### 1.1/ Les facteurs favorables au télétravail à domicile

Le temps de trajet domicile/travail, très éprouvant pour ceux qui le pratiquent au quotidien, spécialement dans les grandes métropoles, est de loin l'un des facteurs les plus importants en faveur du télétravail à domicile. L'aménagement et l'équipement pour travailler à domicile peuvent également être des facteurs défavorables quand ils ne sont pas adaptés à une pratique régulière du télétravail, et nécessiteront une politique active de l'employeur pour adapter le domicile à la pratique du télétravail.

#### 1.1.1/ Les temps de trajet

L'une des plus fortes motivations des actifs métropolitains pour le travail à domicile est la durée et la pénibilité du transport. À la question : *Je passe trop de temps dans les transports pour me rendre à mon travail*, 61 % des actifs des cinq métropoles ont répondu qu'ils étaient *d'accord* et même 24 % *tout à fait d'accord*, des pourcentages significativement élevés.

Par rapport à ces moyennes, le Grand Paris et le Grand Londres ne présentent pas d'écarts significatifs. Il en va différemment du Randstad où les actifs vivent moins mal que les autres le problème du transport. Ainsi, 46 % des Hollandais du Randstad (vs 61 % pour la moyenne) sont *d'accord* et 16 % (vs 24 %) sont *tout à fait d'accord*. Ces réponses reflètent probablement la fluidité de la circulation urbaine dans les agglomérations hollandaises, mais aussi le fait que beaucoup de Hollandais travaillent à temps partiel et ont, plus que les autres, plusieurs activités, ce qui leur permet, par exemple, de mieux étaler les horaires de transport.

Les actifs de Singapour sont 70 % à être *d'accord* (vs 46 % ou 61 % pour la moyenne). Quant aux actifs du GAFALand, ils sont plus nombreux que les autres à être *tout à fait d'accord* (31 % vs 16 % pour la moyenne), ce qui traduit l'importance du problème des temps de transport sur la côte ouest américaine avec des autoroutes largement saturées. C'est donc tout à fait logiquement dans le GAFALand que ce facteur sera le plus incitatif pour choisir la pratique de télétravail intensif à domicile, aussi bien pour des raisons de temps et de fatigue que pour des raisons environnementales.

#### 1.1.2/ La qualité des équipements

Aujourd'hui plus que jamais, la qualité des équipements digitaux pour pouvoir travailler n'importe où joue un rôle essentiel aussi bien en matière d'efficacité que de qualité de vie. C'est pourquoi nous avons souhaité connaître le niveau de satisfaction des actifs qui avaient déclaré *travailler à la maison quelques heures ou toute une journée* avant la pandémie, à l'aide d'une échelle de satisfaction allant de 1 à 10.

### Niveaux de satisfaction : équipement au travail<sup>a</sup>

Item	Moyenne	Le plus satisfait	Le moins satisfait
Efficacité moyenne : 7,6/10	5 %		
- 1-4	15 %	Adm. Publiques : 9 % =====	plus de 45 ans : 3 %
- 5-6	51,5 %	=====	Managers : 12 %
- 7-8	28 %	Managers : 37 %      Hommes ; 31 %	Managers : 48 %
- 9-10			Adm. Publiques : 21 %
Qualité de vie moyenne : 7,5/10	5 %		
- 1-4	15 %	Adm. Publiques : 10 % ; Femmes : 7 % Femmes : 18 %	Hommes : 4 %
- 5-6	52,5 %	=====	Hommes : 13 %
- 7-8	27 %	Managers : 32 %	Managers : 10 %
- 9-10			=====
			Adm. Publiques : 20 %

Source : [Enquête internationale ACTINEO 2021](#) <sup>a</sup>Pour les seuls actifs ayant travaillé à la maison quelques heures ou toute la journée avant la pandémie

À la lecture du tableau, les niveaux de satisfaction sur les deux dimensions — *efficacité et qualité de vie* — sont quasi identiques et extrêmement élevés, ce qui est surprenant, compte tenu des récriminations régulières entendues sur ce sujet.

Pour *l'efficacité*, on voit, sans grande surprise, que ce sont les actifs des administrations publiques qui sont les moins satisfaits, tandis que ce sont les hommes et les managers qui sont les plus satisfaits. En ce qui concerne *la qualité de vie*, le niveau de satisfaction est le même pour les actifs de l'administration publique et les managers, tandis que le contraste est plus marqué en matière de genre, les femmes étant moins satisfaites que les hommes. En revanche, pas de différence selon l'âge. Ces résultats confirment la grande diversité des situations sectorielles et personnelles.

#### 1.1.3/ La possibilité de faire participer l'employeur à son équipement

*Pour vous permettre de travailler confortablement depuis votre domicile, si vous étiez appelé à travailler à domicile plus souvent qu'avant la mise en place des mesures sanitaires liées au COVID, vous aimeriez que votre employeur vous aide...* Telle était la question posée, avec plusieurs propositions d'aides possibles.

Pour tous les types d'aides confondus, 74 % des actifs des 5 métropoles ont répondu favorablement, ce qui est considérable. Toutefois, si on compare les trois types d'aides, les répondants ont exprimé une préférence pour *le libre choix des équipements avec remboursement sur facture* (34 %). Ils sont ensuite 20 % à souhaiter que *leur employeur s'occupe de tout* et 19 % à être d'accord pour *choisir dans un catalogue proposé par leur employeur*. On voit donc là clairement la volonté des salariés de choisir sous contrainte budgétaire et en toute liberté.

### Participation de l'employeur à l'aménagement du poste de travail à domicile<sup>a</sup>

Type de participation financière à l'aménagement du poste de travail	Moyenne	Le plus	Le moins
Total j'aimerais que mon employeur participe	74 %	GAFALand : 79 %	Paris : 67 %
Une somme dédiée avec libre choix et remboursement sur facture	34 %	Randstad : 39 %	GAFALand : 30 % Paris : 30,5 %
L'employeur prend en charge l'aménagement du poste de travail au domicile	20 %	GAFALand : 30 %	Singapour : 15 % Paris : 17 %
Finance l'aménagement du poste de travail choisi sur catalogue par le salarié	19 %	Singapour : 22 %	Randstad : 16 %

Source : [Enquête internationale ACTINEO 2021](#) <sup>a</sup>tous répondants

En ce qui concerne les cinq aires, seuls les actifs du Grand Londres sont dans la moyenne, tandis que les actifs parisiens sont les plus réticents — aussi bien pour tout déléguer à leur employeur que pour disposer d'un budget avec libre choix —, tandis que les actifs du GAFALand sont en forte attente, avec une préférence pour un transfert de responsabilité à l'employeur. Ce sont les actifs du Randstad qui préfèrent le plus être libres de choisir (en présentant la facture à leur employeur). Les actifs singapouriens, tout en n'ayant pas trop envie de déléguer l'aménagement de leur poste de travail à domicile à leurs employeurs, accepteraient toutefois de choisir leur mobilier dans un catalogue. Ainsi, c'est la capacité incitative du levier financier qui est importante, plus que le levier de la prise en charge totale de l'aménagement par l'employeur.

## 1.2/ Des freins au télétravail à domicile

Nous avons essayé ici de cerner les obstacles au télétravail à domicile exprimés par les actifs, y compris la question du temps passé derrière un écran ou de la durée de connexion.

### 1.2.1/ Les obstacles variés

Avant la pandémie, 85 % des actifs étaient intéressés par le travail à domicile, tandis que 8 % le refusaient et 7 % considéraient que ce n'était pas possible compte tenu de la nature de leur travail. Mais surtout, on a vu dans l'article sur l'hybridation, le niveau élevé du souhait des actifs de télétravailler à domicile. D'une certaine façon, ces constats — et singulièrement pour la France — peuvent être considérés comme une surprise, au regard des idées reçues relatives à la résistance au changement et aux contraintes liées à la nature du travail exercé.

Les obstacles perçus par les actifs, en moyenne

Nous avons retenu une palette de facteurs pouvant être un obstacle au télétravail : la politique de l'entreprise, la nature du travail, le choix personnel, les équipements et l'espace de travail chez soi, le contrôle social et le manque d'expérience dans la pratique du travail à domicile. Puis nous avons

étudié la hiérarchie entre ces facteurs, à la fois en moyenne, et en fonction des attributs des actifs et des aires métropolitaines.

L'obstacle le plus important au télétravail à domicile, selon les répondants, est que *leur employeur n'y est pas favorable* (29 %) devant le 2<sup>e</sup> obstacle qui est fait que *travailler chez soi nécessite beaucoup d'adaptation* (26 %) <sup>4</sup>. La résistance au changement viendrait davantage des employeurs que des efforts que les actifs auraient à accomplir pour s'adapter. Ainsi, cela s'inscrit en faux par rapport à certains discours managériaux qui évoquent la situation inverse.

Non moins important, l'obstacle qui arrive en 3<sup>e</sup> position : *ne pas avoir envie de faire entrer son travail dans sa sphère privée* ; cette volonté de séparation entre la vie privée et la vie professionnelle revenant régulièrement dans les enquêtes ACTINEO. Vient ensuite au 4<sup>e</sup> rang, la question de *l'équipement et de l'espace chez soi*. Cet obstacle peut faire l'objet d'une lecture contradictoire : d'un côté, ces obstacles physiques ne sont pas majeurs au regard des trois autres qui les précèdent, ou au contraire, le fait que 19 % des répondants les aient évoqués, révèle leur importance.

Restent enfin les deux derniers obstacles que sont le contrôle *social* et l'absence de pratique du travail à domicile, c'est-à-dire le manque *d'expérience*. Il est intéressant de constater que le fameux « qu'en dira-t-on » (*c'est mal vu de rester chez soi pour travailler*), arrive pratiquement au même niveau que l'obstacle lié au manque d'équipement et de place (18 % vs 19 %), tandis que le pourcentage d'actifs estimant que l'obstacle au télétravail est dû à *l'absence de pratique du télétravail* est bien faible, au regard du nombre de répondants ayant déclaré *n'avoir jamais travaillé régulièrement chez eux* (17 % vs 85 %). Cette apparente contradiction s'explique par le fait que la pratique occasionnelle de travail à domicile et, surtout, le fait de se connecter chez soi, sont devenus des pratiques courantes.

#### Les obstacles au télétravail à domicile

Raison des obstacles	Moyenne	Plus que la moyenne	Moins que la moyenne
Entreprise : mon employeur n'est pas favorable	29 %	Employé Admin 35 % Paris 36 % Singapour 34 %	Professions intellectuelles/scientifiques/artistiques 22 %
Travail : cela nécessite beaucoup d'adaptation	26 %	Singapour : 30 %	Professions intellectuelles /scientifiques/artistiques 21 %
Personnel : je n'ai pas envie de faire entrer mon travail dans ma sphère privée	22 %	19-29 ans 27 % Managers 25 % Commerce 30 % Singapour 28 %	Employés administratifs 18 %
Équipement : je n'ai pas l'équipement ou	19 %	19-29 ans 22 % Transports 28 %	> 35 ans 16 %

4 Ce résultat est d'autant plus intéressant que par ailleurs, 67 % des répondants sont d'accord pour dire que là où ils travaillent, *travailler chez soi est vu comme une bonne chose et encouragé* (24 % tout à fait d'accord). Il existe un fort décalage entre le Grand Paris (59 % d'accord et 17 % tout à fait d'accord) et le GAFA Land (32 % tout à fait d'accord).

l'espace nécessaire chez moi		Singapour 22 %	
Social : c'est mal vu de rester chez soi pour travailler	18 %	19-35 ans 21 %  Hommes 21 % Managers 23 % GAFA Land 24 %	> 35 ans 16 % > 45 ans 13 % > 50 ans 7 % Femmes 14 % Employés administratifs 12 %
Manque d'expérience : je n'ai pas encore eu l'occasion	17 %	19-35 ans 19 % GAFA Land 24 %	> 35 ans 16 %

Source : [Enquête internationale ACTINEO 2021](#)

*Les écarts liés aux caractéristiques des répondants et des 5 métropoles ont été analysés ici, item par item, en mettant en exergue la spécificité du Grand Paris :*

*Mon employeur n'est pas favorable* : il n'est pas surprenant, compte tenu de ce qu'on a constaté précédemment, que les *actifs parisiens* soient plus nombreux à évoquer cet obstacle (36 % vs 29 % en moyenne), proches des *Singapouriens* (34 %). Aussi, il n'est pas surprenant que le même sentiment soit exprimé plus par les employés administratifs et moins par les professions intellectuelles/scientifiques et culturelles, compte tenu de la liberté dont ceux-ci disposent dans leurs pratiques de travail.

*Cela nécessite de s'adapter* : les *Singapouriens* vivent une double contrainte, révélatrice d'un grand conservatisme (*mon employeur n'est pas favorable et cela nécessite de s'adapter*). À l'inverse, les professions intellectuelles se sentent moins contraintes (21 % vs 30 %).

*Je n'ai pas envie de faire entrer mon travail dans ma sphère privée* : ce sont les actifs du secteur du commerce qui expriment la volonté la plus forte de résister (30 %). Cela est probablement dû au fait que la pénétration de la vie professionnelle dans la vie privée n'est pas seulement le fait des collègues, mais aussi des clients (B2B et B2C). Est également intéressant le fait que les *Singapouriens* sont particulièrement réticents à cette immixtion (27 %), ce qui est probablement lié à leurs modes de vie.

Ce sont les plus jeunes qui sont les plus réticents à faire entrer leur travail dans leur vie privée (27 %) rejoints par les managers (27 %), par opposition aux employés administratifs (18 %). On peut faire l'hypothèse que les managers ayant des réseaux sociaux propres plus riches, ils sont nettement moins dépendants de leurs collègues en matière de socialisation que les employés administratifs. Au domicile comme au bureau (où ce sont les managers qui tiennent le plus à leur bureau individuel fermé), ils entendent préserver leur territoire et leur intimité.

*Je n'ai pas l'équipement ou l'espace nécessaire pour travailler chez moi* : c'est dans le secteur des transports que l'obstacle est ressenti le plus fortement, sans qu'à ce stade on sache trop pourquoi, tandis que pour les *Singapouriens*, l'importance de cet obstacle est probablement plus liée aux

conditions de logement qu'au manque d'équipement. Il en va de même pour les plus jeunes (les moins de 29 ans) qui ont probablement plus de risque d'avoir de mauvaises conditions de logement que les plus âgés (les plus de 35 ans) : 22 % vs 16 %.

*C'est mal vu de rester chez soi pour travailler* : le regard des autres (le « qu'en dira-t-on » et le contrôle social avec les normes de groupe) est un obstacle d'autant moins important qu'on est une femme et non un homme (14 % vs 21 %), qu'on est employé administratif et non un manager (12 % vs 23 %) et au fur et à mesure que l'âge augmente. Plus surprenant : c'est dans le *GAFALand* que cet obstacle est le plus fortement ressenti (24 %) alors qu'on aurait pu penser que dans sur la côte ouest, travailler chez soi était considéré comme une chose normale.

*Le manque d'expérience de télétravail* : il peut sembler surprenant que le manque d'expérience de télétravail à domicile constitue le plus grand obstacle pour les jeunes de moins de 35 ans (19 %) et plus encore pour les actifs du *GAFALand* (24 %).

- Au terme de ces comparaisons, deux surprises : les obstacles au télétravail à domicile les plus fortement exprimés apparaissent chez les *Singapouriens* – des obstacles dus à l'entreprise et à la nature du travail –, mais aussi aux raisons personnelles et aux équipements et à un moindre degré, dans l'aire des *GAFALand* avec le fait qu'il est *mal vu de rester chez soi pour travailler* et de *manquer d'expérience de télétravail à la maison*.

### 1.2.2/ L'étendue des temps de travail et le temps passé derrière les écrans pour son travail

On retrouve ici des sujets sensibles qui constituent un élément important des négociations autour du télétravail, surtout en France, avec la question épineuse des « 35 heures » et de nos pratiques managériales encore fortement ancrées sur le contrôle par les moyens plus que sur les résultats.

Travailler partout et tout le temps ?

On a demandé aux actifs s'il leur arrivait *de travailler en dehors de leurs heures de travail ou quand ils étaient en congés*. À cette question, les réponses sont édifiantes et témoignent de l'importance du phénomène partout dans le monde, puisqu'en moyenne, 60 % ont répondu qu'ils étaient d'accord et 20 % tout à fait d'accord. **Ainsi, quelles seront les limites au télétravail, compte tenu du fait qu'il peut être pratiqué partout et tout le temps ?**

Au regard de la moyenne, on constate une opposition nette entre, d'un côté, les actifs du *GAFALand* qui déclarent nettement plus pratiquer ce rythme de travail (70 % et 29 %) et de l'autre, les actifs du *Grand Paris* (56 % et 16 %) ainsi que *le Randstad* (55 % et 16 %). On peut faire l'hypothèse que ces écarts sont dû à la différence de la régulation par les pratiques collectives, l'Europe parvenant mieux à réguler le temps de travail. Proches du *GAFALand*, on trouve *Singapour*, avec 69 % et *Londres* avec 68 %, soit une vraie tendance pour leurs actifs à travailler en dehors des heures de travail ou en congés, bien plus que pour la moyenne des 5 métropoles.

« Je passe trop de temps connecté sur les outils informatiques (PC, smartphone) pour mon travail »  
La question formulée ici a porté non pas sur le temps passé, mais sur le *sentiment* de passer trop de temps, avec l'idée qu'il pourrait y avoir un phénomène de saturation, compte tenu de l'amplitude des temps passés. Ainsi, 71 % des actifs sont *d'accord* avec cette formulation et 27 % *tout à fait*



*d'accord*, ce qui confirme qu'en plus du temps de travail, c'est la pratique du travail sur écran qui sera le problème central du travail hybride à venir. Compte tenu de l'usage intensif de la visioconférence qui s'est développé avec le télétravail à domicile, on peut sans trop de difficultés, faire l'hypothèse que, du moins en France, on n'échappera pas à une demande de régulation collective, comme cela a été fait en 2016 avec la [Loi El Khomri](#), dite Loi Travail, donnant un « droit à la déconnexion » pour l'usage des mails et des téléphones.

### Passé trop de temps sur des équipements numériques pour son travail

Niveau d'accord	Moyenne	Le plus	Le moins
Total d'accord - aires métropolitaines - secteurs - âges - professions	71 %	Singapour 77 %  19-36 ans : 77 % Manager : 76 %	GAFALand : 64 %  Plus de 36 ans : 25 % Professions Intermédiaires : 67 %
Tout à fait d'accord - aires métropolitaines - secteurs - âges - professions	27 %	Industries : 33 % 19-35 ans : 31 % Manager : 77 %	Paris 22 %  > 36 ans : 25 %    > 50 ans : 16 % Autres Professions : 21%, Professions Intermédiaires : 20 %

Source : [Enquête internationale ACTINEO 2021](#)

Au regard de *la moyenne* (71 %), la comparaison entre les aires métropolitaines fait apparaître une opposition entre les *Singapouriens* qui sont 77 % à estimer passer trop de temps connecté sur les outils informatiques et les actifs du *GAFALand* qui sont moins nombreux à le penser avec 64 %. Travailler devant un écran dans le *GAFALand* est une chose normale, quel que soit le temps passé. Cependant, c'est dans le *Grand Paris* que l'on est le moins d'accord avec cet item. Ce constat peut signifier soit un plus faible temps passé, soit une plus forte acceptation, soit que la Loi El Khomri a eu un impact sur les usages des Français en la matière.

Les plus jeunes estiment passer trop de temps sur les équipements numériques (31 %), bien plus que les plus âgés (16 %), l'explication pouvant venir de l'importance du temps de connexion. La même hypothèse peut être faite en considérant le grand écart entre les managers (77 %), les professions intermédiaires (20 %) et les autres professions (21 %). Une autre hypothèse est que les managers se voient pris — souvent à leur corps défendant —, dans une sorte de maelstrom communicationnel, sur PC, smartphones et autres outils, de sorte qu'ils seraient sur-connectés et cela d'autant plus que leur terrain de jeu est l'international. Ce sentiment est également fortement ressenti dans le secteur de l'industrie. Très sollicités par les activités industrielles qui sont leur cœur d'activité, les actifs concernés assimilent le temps passé à l'exécution des tâches bureaucratiques sur écran, comme un temps trop chronophage.

## II/ Les facteurs favorables et les obstacles à un retour au travail dans son immeuble de bureau

Par rapport à ce qui précède, ce qui est frappant ici est l'importance du nombre de facteurs moteurs au regard du nombre de freins. De fait, les freins identifiés sont limités aux seules pratiques de management, ce que ne veut pas dire qu'ils soient d'une importance négligeable, bien au contraire.

### 2.1/ Des facteurs favorables au retour au travail dans son immeuble de bureau

Plusieurs dimensions, en apparence hétéroclites, constituent les pièces d'un puzzle qui se combinent pour constituer un tableau exigeant pour ceux qui veulent réussir sa mise en œuvre. Une partie de ces pièces relève de l'immobilier et de la qualité de ses aménagements. Répondant plus ou moins aux attentes des usagers, l'immeuble de bureau devient un lieu de vie tout autant qu'un lieu de travail. Une autre partie relève des perspectives d'usages, sachant que l'ensemble est soumis à la volonté de convenablement séparer vie privée et vie professionnelle.

#### 2.1.1/ Une répartition des lieux qui permet de bien marquer la frontière entre son travail et sa vie privée pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

À la question : *Je fais le maximum pour préserver des frontières très marquées entre mon travail et ma vie privée*, 86 % des actifs ont répondu qu'ils étaient *d'accord*, dont 33 % *tout à fait d'accord*.

Par son importance, cette dimension va jouer un rôle directeur dans le choix des lieux de travail. Cependant, elle joue avec des écarts importants, en particulier entre le Grand Paris qui décroche fortement avec 68 % *d'accord* et 21 % *tout à fait d'accord*, et le GAFALand avec 88 % *d'accord* et 38 % *tout à fait d'accord*. Entre ces deux extrêmes, s'invite Singapour, avec respectivement 81 % et 21 %.

À la question : *J'aimerais avoir un meilleur équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle*, 79 % des actifs ont répondu qu'ils étaient *d'accord*, dont 30 % *tout à fait d'accord*, ce qui est également considérable. L'intéressant ici est à nouveau le contraste entre le Grand Paris qui se positionne en dessous de la moyenne (74 % *d'accord* et 21 % *tout à fait d'accord*) et le GAFALand qui se positionne nettement au-dessus (87 % *d'accord* et 47% *tout à fait d'accord*), l'écart le plus fort étant sur le *tout à fait d'accord*. Cela signifie à nouveau que ce facteur sera moins moteur pour les actifs du Grand Paris que pour les autres et singulièrement pour ceux du GAFALand.

- ⇒ Si la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et la recherche de frontières entre travail et vie privée est globalement très élevée, cela doit jouer en faveur des immeubles de bureau, car rien de tel que l'immeuble de bureau pour marquer cette frontière. Or, ce sont les actifs du Grand Paris qui expriment le moins fortement cette recherche de séparation entre la vie privée et la vie professionnelle. Ces derniers gèrent mieux cette séparation et/ou ils acceptent une plus grande porosité entre vie privée et vie professionnelle, avec comme conséquence qu'ils seront moins pressés que les autres actifs de revenir au bureau.

### 2.1.2/ Un immeuble de bureau situé dans un environnement attractif

Il ressort de l'enquête des éléments importants de l'attractivité de la vie au bureau que sont l'emplacement de l'immeuble de bureau, la qualité du bâtiment et la qualité du quartier où se trouve cet immeuble.

Ainsi, à la question : *Quel degré d'importance a selon vous (...) pour votre qualité de vie au travail, la qualité du quartier où se trouve mon lieu de travail*, 85 % des actifs ont répondu que c'était *important* et 30 %, *très important*. Le Grand Paris est dans la moyenne alors que les actifs du GAFALand sont 41 % à estimer que c'est *très important*, ainsi que ceux du Grand Londres (35 %), par opposition à ceux du Randstad, ce qui pourrait s'interpréter par la grande qualité urbanistique des quartiers d'affaires dans le Randstad.

De même, les actifs accordent de l'importance à la *qualité du bâtiment où se trouve [leur] lieu principal de travail* (89 % *important* — dont 35 % *très important*). Cela confirme combien la qualité des bâtiments constitue une variable clé dans le choix des lieux de travail. Le peu d'intérêt relatif des actifs franciliens et singapouriens qui restent proches de la moyenne, par comparaison avec ceux du Randstad (92 % *important*) et encore plus du Grand Londres (39 % *très important* vs 35 % en moyenne) et du GAFALand (48 % *très important* vs 35 % en moyenne), peut s'expliquer par la différence de la qualité de l'architecture et de l'aménagement intérieur des immeubles de bureau.

### 1.2.3/ Un lieu de travail de qualité

Pour cerner les éléments constitutifs d'un lieu de travail de qualité, nous avons fait réagir les actifs sur douze items portant sur la qualité de l'environnement de travail. Avec ces éléments, nous avons constitué une grille qui nous a permis de disposer d'un outil d'évaluation de la qualité des lieux de travail pour les actifs et, avec cette grille, nous avons pu mettre en concurrence tous les lieux constitutifs des espaces de travail : les immeubles de bureau, le domicile et les tiers-lieux.

- ↔ Ainsi, plus le domicile aura une qualité élevée, plus les actifs auront envie d'y travailler et seront exigeants vis-à-vis de l'immeuble de bureau qui leur sera proposé <sup>5</sup>. De même, en fonction des rapports de force sur le marché du travail, les salariés vont choisir l'entreprise dans laquelle ils souhaitent travailler, en se basant, certes, sur la qualité de l'immeuble de bureau, mais aussi sur la qualité de l'ensemble des lieux constitutifs de l'espace de travail dont ils pourront disposer. Cela est vrai pour tous les actifs travaillant dans les bureaux. Cela est bien évidemment encore plus vrai pour les « jeunes talents » que les entreprises souhaitent attirer et retenir dans le cadre de la « marque employeur ». Dès lors, cet enjeu est particulièrement important dans la conjoncture actuelle marquée par de fortes tensions de recrutement et de pénurie de compétences <sup>6</sup>.

5 Cf. [Baromètre Actineo 2019](#) et les comparaisons entre cinq lieux : la bureau, le domicile, le tiers-lieu, l'hôtel et le restaurant

6 Voir par exemple : [Les bureaux travaillent leur attractivité](#), Challenges, 08/12/2021, pp.34-38.

### Éléments qui contribuent le plus à créer un lieu de travail de qualité

Les éléments qui contribuent le plus	Moyenne	Le plus	Le moins
À la concentration individuelle : - des espaces ou des équipements pour se concentrer, être au calme	42 %	Paris 46 %	GAFALand 33 % Londres 37 %
Au travail en équipe : - des espaces ou équipements pour faciliter le travail d'équipe, la collaboration avec les autres	32 %		Londres 28 %
Au bien-être : - une conception permettant une hygiène parfaite - la présence de la nature - des espaces ou équipements pour se reposer - des espaces ou équipements pour jouer, s'amuser	33 % 30 % 22 % 14 %	Paris 27,5 %	Singapour 25 % Randstad 17 %
À la durabilité : - une conception écologique  - des solutions encourageant les comportements éthiques et écologiques des utilisations	26 %  21 %	Londres 33 % GAFALand 30 % Singapour 30 %  GAFALand 26 %	Paris 18 % Randstad 16 %  Randstad 17 %
À la créativité : - des espaces ou équipements pour encourager la créativité	21 %	Londres 25 %	Paris 16 %
À la décoration : - personnalisée et adaptée aux besoins de l'équipement - qui reflète la culture et les valeurs de l'entreprise/ de l'organisation - originale et surprenante	16 % 14 % 13 %	Randstad 16 %	Singapour 9 %

Source : [Enquête internationale ACTINEO 2021](#)

La hiérarchie des éléments qui contribuent à la qualité de vie au travail (la « moyenne »)

La hiérarchie des éléments qui, selon les actifs, contribuent le plus à la qualité de vie au travail témoigne de la complexité de la conception des espaces de travail. Les facteurs constitutifs de la qualité du lieu de travail ont une valeur décroissante, à mesure qu'on passe de la capacité à pouvoir se concentrer, à la qualité de la décoration, en passant par la possibilité de travailler en équipe, aux éléments contribuant au bien-être, au développement durable et enfin à la créativité.

Ce sont en effet *les espaces ou des équipements pour se concentrer, être au calme* qui l'emportent avec 42 %, loin devant un trio constitué par *une conception permettant une hygiène parfaite* (33 %) — ce rang traduisant indubitablement l'effet de la pandémie, *les espaces ou les équipements pour faciliter le travail d'équipe et la collaboration avec les autres* (32 %), et en troisième rang la *présence de la nature* (30 %) qui s'invite au même titre que l'hygiène à un rang particulièrement élevé.

À l'inverse, en queue de classement, avec respectivement 16 %, 14 % et 13 %, on trouve les trois composantes de la décoration — *que l'on peut personnaliser, adapter aux besoins de son équipe, qui reflète la culture et les valeurs de l'entreprise/de l'organisation* ainsi qu'*originale et surprenante* —, ce qui est un peu décevant si on considère que la qualité de l'aménagement, au sens de la décoration, de l'ambiance, fait partie de la qualité d'un lieu de vie. En queue de classement, avec 14 %, *les espaces ou les équipements pour jouer, s'amuser*, un comble, alors que ces derniers sont souvent présentés comme un « must » de l'immeuble de bureau un peu tendance !

- ⇒ Avec cette hiérarchie des priorités, on perçoit l'espace de travail idéal : les fondamentaux, le basique, jusqu'au supplément d'âme. Ce supplément d'âme devra être pris en compte par les employeurs s'ils souhaitent attirer les talents, et notamment des profils singuliers préoccupés par la protection de la planète et de la nature. De même, il ne leur échappera pas le peu d'intérêt accordé aux espaces pour jouer ou s'amuser ! Le baby-foot deviendrait un équipement de niche. Avec la généralisation du télétravail à domicile, l'aménagement des immeubles de bureau devra en priorité porter sur le travail collectif et la créativité — le travail individuel étant secondaire et déplacé à domicile — tout en mettant l'accent sur le bien-être et la durabilité.

#### Analyse comparée des réponses suivant les aires métropolitaines

Les Franciliens, à 46 % vs 42 % pour la moyenne, sont ceux qui sont les plus attachés aux espaces et équipements pour se concentrer et être au calme. À 27,5 % vs 22 %, les Franciliens apprécient également les espaces pour se reposer (fauteuils massants, salles de sieste...). En revanche, à 18 % vs 26 %, ils expriment un intérêt moindre pour la conception écologique de l'immeuble de bureau et ne mettent pas en priorité les espaces et équipements encourageant la créativité (16 % vs 21 %). Dès lors, on peut conjecturer que les Franciliens – surtout s'ils sont cadres ou s'ils appartiennent aux professions intellectuelles, scientifiques et artistiques, n'auront pas beaucoup envie d'aller travailler dans leur immeuble de bureau, sauf à y passer un jour ou deux par semaine, pour rencontrer les collègues et saluer la hiérarchie, avec une préférence pour les espaces informels et les lounges, dont toutes les [enquêtes antérieures d'ACTINEO](#) ont montré l'importance croissante.

Les Londoniens ont des inclinaisons inverses de celles des Parisiens, avec un moindre intérêt pour ce qui permet de se concentrer et travailler au calme (37 % vs 46 % pour Paris) et manifestent plus d'intérêt (33,5 % vs 18 % pour les Parisiens) pour la conception écologique de l'immeuble de bureau ainsi que pour les espaces favorisant la créativité (25 % vs 16 % pour les Parisiens). Il y a là une certaine cohérence avec ce que l'on sait du poids des open spaces dans les immeubles de bureau anglais et leur forte acceptation, tandis que le souhait du tout télétravail à domicile est relativement faible.

Les actifs du GAFA Land se rapprochent du Grand Londres, n'appelant pas en priorité à la possibilité de se concentrer et d'être au calme (33 % vs 42 % en moyenne). Idem avec 30 % des actifs qui souhaitent un espace de travail respectueux de la planète, tandis qu'avec 26 % vs 20,5 %, ce sont les actifs du GAFA Land qui souhaitent le plus travailler dans une entreprise encourageant les comportements éthiques et écologiques de ses utilisateurs. Ces souhaits sont en cohérence avec le modèle de croissance porté par les écologistes de la côte ouest américaine.

Les actifs du Randstad se distinguent de tous les autres par le moindre intérêt qu'ils portent à la conception écologique de l'immeuble de bureau (16 % vs 26 %), aux équipements et espaces pour se reposer (17 % vs 22 %) et à ce qui peut encourager les comportements éthiques et écologiques des utilisateurs (17 % vs 20,5 %). Avec 16 % vs 13 %, ils sont en revanche les seuls à accorder une plus grande importance à la décoration originale et surprenante. Il est vrai que les Hollandais bénéficient depuis longtemps, et plus largement que les autres, d'immeubles de bureau de grande qualité d'aménagement intérieur et de décoration, et que le standard est donc élevé sur ce point dans ce pays.

Les Singapouriens se distinguent de ceux des autres aires, avec 25 % vs 30 %, par la présence de la nature dans leurs bureaux, de même par leur attrait pour une décoration originale (9 % vs 16 %). Avec 30 %, ils souhaitent toutefois travailler dans un immeuble dont la conception est écologique, ce qui peut s'expliquer par l'influence de la politique publique de la Cité-État en matière de préservation de la nature.

#### 1.2.4/ Venir dans son immeuble de bureau : pour quelles raisons ?

**Pourquoi les actifs continueraient à venir travailler dans leur immeuble de bureau compte tenu de leur souhait de télétravailler à domicile et accessoirement dans des tiers-lieux, de proximité ?**

En effet, on a vu que le domicile pourrait devenir un lieu de travail à part entière avec deux jours et plus (63 %) de télétravail, et même le lieu principal de travail, avec une pratique de quatre jours et plus (26 %). C'est pour cette raison que nous avons posé la question : *Aujourd'hui, de plus en plus de personnes ont la possibilité de travailler depuis leur domicile. Selon vous, venir sur un lieu de travail plutôt que de travailler chez soi, cela permet avant tout...* avec une liste d'items afin de cerner les diverses facettes de la vie au bureau<sup>7</sup>.

Les différentes raisons de revenir au bureau (en « moyenne »)

L'échange informel apparaît clairement dans les réponses, comme la principale raison pour venir au bureau plutôt que de travailler chez soi : *des moments d'échange informel et de convivialité avec ses collègues*, 41 % ; *des échanges informels avec son management*, 26 %, et *la prise de connaissance d'informations officielles*, 21 %. Ainsi, en confirmation de ce qui est généralement dit, et dans la perspective d'une pratique massive de télétravail à domicile et accessoirement dans un tiers-lieu, la vertu principale de l'immeuble de bureau de référence sera, à travers ces échanges informels, d'être un lieu de socialisation et de vie collective autour d'un projet commun.

7 On notera que la question posée ici, est destinée à avoir une opinion sur un comportement d'ordre général et non une opinion propre à chacun des répondants.

- ⇒ Cependant, si on considère les 10,5 % des répondants qui estiment qu'on peut très bien travailler entièrement à distance, et si on garde en mémoire les 7 % des actifs qui déclarent ne pas pouvoir télétravailler ainsi que les 8 % qui déclarent ne pas vouloir pratiquer le télétravail à domicile et les 22 % qui déclarent ne pas vouloir travailler à leur domicile plus d'un jour par semaine, **il y a donc 37 % d'actifs pour qui l'immeuble de bureau serait le lieu principal de travail**. Ceci explique probablement pourquoi, dans la hiérarchie des motivations à revenir au bureau, on trouve en deuxième rang, la possibilité de disposer d'un espace réservé au travail que l'on peut clairement séparer de la vie privée (39 %), en troisième le fait qu'il permet des conversations professionnelles plus efficaces (34 %), et en quatrième position un espace parfaitement adapté à son travail (33 %).
- ⇒ Ces résultats confirment qu'un nombre significatif d'actifs attendent de leur immeuble de bureau qu'il garde les attributs de base d'un immeuble de bureau classique qui permet de bien séparer sa vie privée de sa vie professionnelle mais aussi qu'il propose des espaces ergonomiques adaptés au travail. On notera enfin, que pour les actifs, les services tels que crèche et conciergerie apparaissent moins essentiels que le reste, alors que pourtant, ces équipements sont souvent présentés comme un atout pour l'attractivité, singulièrement des jeunes talents.

#### Pourquoi continuer à venir travailler au bureau ?

Permet avant tout d'avoir	Moyenne	Le plus	Le moins
- Des moments d'échange informel et de convivialité avec ses collègues	41 %	Paris 45 %	
- Un espace réservé au travail que l'on peut clairement séparer de la vie privée	39 %	GAFAM Land 47 % Singapour 45 %	Paris 32,5 %
- Des conversations professionnelles plus efficaces	34 %		Randstad 25 %
- Un espace parfaitement adapté à votre travail (chaise ergonomique, imprimante...)	33 %		
- Des échanges informels avec son management	26 %	Londres 30 %	
- Des informations officielles sur ce qui se passe dans l'entreprise ou l'organisation	21 %		Randstad 18 %
Des accès aux services sur le lieu de travail (crèche, conciergerie...)	18 %	Singapour 24 %	Paris 14 %
Rien de tout cela : on peut très bien travailler entièrement à distance	10,5 %		

Source : [Enquête internationale ACTINEO 2021](#)



Les différentes raisons d'une aire métropolitaine à une autre

Le Grand Paris se distingue de tous les autres, en apportant un intérêt plus fort à la *socialisation* (45 % vs 41 %), et un intérêt moins fort que les autres pour la *délimitation de la frontières vie privée/vie professionnelle* (32,5 % vs 39 %). Les Franciliens s'opposent aux actifs du GAFALand (47 %), ainsi qu'aux actifs de Singapour (45 %), qui accordent plus d'intérêt à la *séparation vie privée/vie professionnelle*. À Singapour, on est sensible aux services sur les lieux de travail (24 %).

Le Grand Londres accorde une importance plus grande que les autres à la possibilité d'avoir *des conversations informelles avec la direction* (30 %). La grande originalité du Randstad est que ses actifs accordent un intérêt moindre à bon nombre des dimensions retenues : la *séparation vie privée/vie professionnelle* (32 %) ; l'efficacité des conversations professionnelles (25 %) ; les espaces parfaitement adaptés (21 %) et les informations officieuses (18 %) — tout en restant dans la moyenne pour les autres dimensions.

## 2.2/ Les pratiques de management, principal frein au retour au travail dans son immeuble de bureau

Si le travail hybride se développe en s'appuyant sur les espaces multi-lieux que nous avons retenus comme référence pour nos analyses – immeuble de bureau, domicile et tiers-lieux/espaces de coworking, il apparaît clairement que le choix des styles de management sera déterminant pour réussir la triple efficacité sociale, économique et environnementale qui s'impose aux entreprises et autres organisations productives.

Pour aborder la question du type de management comme frein possible au développement du télétravail à domicile, nous avons pris en compte deux dimensions : le niveau de liberté dans l'organisation du travail et l'atmosphère de travail. Nous les avons retenus en raison du fait que les actifs travaillant dans les bureaux y sont particulièrement sensibles, en particulier les jeunes générations.

### 2.2.1/ Le niveau de liberté dans l'organisation du travail

Pour ce qui est de la liberté laissée aux collaborateurs pour s'organiser, les entreprises et organisations du Grand Paris se retrouvent nettement à la traîne, à égalité avec Singapour. Singapour fait moins bien que Paris pour ce qui est du travail dans une atmosphère détendue et informelle. À la différence du Randstad et surtout du GAFALand, le Grand Londres se trouve dans une situation intermédiaire.

#### Niveau de liberté dans l'organisation de son travail (tout à fait d'accord)

Aires métropolitaines	Travail dans une atmosphère détendue et informelle	Dans mon travail je suis libre de m'organiser par moi-même pour atteindre les objectifs qu'on m'a donnés
Singapour	20 %	21 %
Paris	23%	21 %
Londres	27 %	26 %



Randstad	31,5 %	28,5 %
GAFALand	33,5 %	35 %

Source : [Enquête internationale ACTINEO 2021](#)

- ⇒ Ainsi, si on considère que la liberté de s'organiser constitue une composante indispensable à la réussite d'une organisation du travail multi-lieux, et qu'en corollaire l'immeuble de bureau est appelé à devenir le lieu privilégié des relations sociales détendues et informelles, alors, on peut légitimement penser que le mode de management dominant actuel en France, sera un obstacle sérieux à cette évolution.

### 2.2.2/ La place accordée à la hiérarchie, au mode de travail collectif et au fonctionnement informel

Il a semblé intéressant de questionner les actifs sur ces trois dimensions qui, prises conjointement, participent à l'atmosphère du travail au bureau.

#### L'importance du respect de la hiérarchie

À la question : *Au travail, respecter la hiérarchie est très important*, 87 % des actifs ont répondu qu'ils étaient *d'accord*, dont 32 % *tout à fait*, ce qui montre que l'ordre traditionnel relié à la verticalité du pouvoir, est loin d'être dépassé. Tout à fait logiquement, de ce l'on connaît de l'ordre social asiatique — Chine, Japon, combiné avec celui relevant de l'Islam —, nous ne sommes pas surpris de voir apparaître Singapour en tête du respect de cet ordre, avec 93 % de *total d'accord*.

On peut avoir la même vision en considérant que les 90 % *total d'accord* exprimés par les actifs du Grand Londres, sont le reflet du conservatisme de la société londonienne et tout particulièrement de la City.

Il en va différemment pour les actifs du GAFALand pour lesquels on aurait présumé une beaucoup plus grande liberté par rapport au respect de cette verticalité, alors que ce sont eux qui y adhèrent le plus au respect de la hiérarchie, avec 46 % de *tout à fait d'accord* !

#### La place accordée à la prise en commun des décisions

Avec la question : *Dans mon travail, les décisions sont prises en commun, en consultant les différents membres de l'équipe*, on a voulu tester l'existence de la collégialité de fonctionnement dans les prises de décision.

Au regard de la question précédente sur la hiérarchie et celle sur la prise en commun des décisions, le niveau élevé des actifs qui sont *d'accord* avec le fait que les décisions sont bien prises en commun (80 % dont 26 % *tout à fait d'accord*) montre qu'il aurait donc un modèle dominant, qui associe le respect de la hiérarchie à une certaine collégialité de la prise de décision, ce qui n'est pas une vision courante, ces deux dimensions étant souvent considérées plus antagonistes que complémentaires. Sur cette vision de complémentarité entre hiérarchie et prise en commun des décisions, Singapour est au-dessus de la moyenne avec 83 % *d'accord* et le GAFALand avec 36 % de *tout à fait d'accord*. L'intéressant ici, est que le Grand Paris est la seule aire métropolitaine à être inférieure à la moyenne, aussi bien en *total accord* (69 %), qu'en *tout à fait d'accord* avec seulement 17 %, ce qui signifie que c'est dans le Grand Paris que la distance est la plus forte avec la pratique de management participative.

La possibilité de travailler dans une ambiance détendue et informelle

Avec la question : *Je travaille dans une ambiance détendue et informelle*, nous nous sommes intéressés à une façon de vivre ensemble, qui est en relation directe avec l'attractivité des immeubles de bureaux. En moyenne, 78 % sont *d'accord* et 26 % le sont *tout à fait*.

- ⇨ Cela montre que l'ambiance détendue, facteur de convivialité, n'est pas au rendez-vous dans les bureaux, alors que le besoin de convivialité est la principale raison invoquée pour revenir un nombre significatif de jours au bureau : trois jours ou plus. La mise en œuvre dans les bureaux de tout ce qui pourrait concourir à une ambiance détendue et informelle, devra demander un important effort managérial.

Si on compare les cinq métropoles, le Randstad se trouve au-dessus de la moyenne, aussi bien en *d'accord* (85 %) qu'en *tout à fait d'accord* (32 %), et surtout le GAFALand qui, comme on pouvait s'y attendre compte tenu de nos représentations, fait mieux avec le *tout à fait d'accord* (34 %).

Nos représentations nous conduisent à ne pas être surpris par la situation en dessous de la moyenne de Singapour et du Grand Paris, avec respectivement 20 % et 23 % de réponses *tout à fait d'accord*.

- ⇨ On voit combien les pratiques managériales dominantes dans les entreprises et administrations publiques françaises, seront amenées à opérer une véritable révolution culturelle si elles entendent pratiquer le télétravail à grande échelle.

### III/ Pourquoi vouloir travailler dans un tiers-lieu en complément du travail à domicile ?

Pour compléter notre exploration de ce que pourrait être l'hybridation à venir du travail, nous avons demandé aux actifs si dans l'hypothèse où ils travailleraient à distance deux jours par semaine ou plus, ils souhaitaient également travailler dans un tiers-lieu de proximité et pas uniquement à leur domicile. Nous avons retenu l'hypothèse d'un travail chez soi deux jours et plus par semaine, qui sera probablement la norme de référence. Et pour avoir une idée de l'ampleur de cette perspective, nous avons retenu l'indicateur de souhait dans son acceptation large — le *total accord*.

#### 3.1/ En fonction des aires métropolitaines

Les répondants des cinq métropoles expriment un intérêt relativement élevé pour le travail dans un tiers-lieu/espace de coworking (55 % moyenne des 5 métropoles).

#### **Souhaite également travailler dans un « tiers-lieu »** (pour les actifs qui travailleraient à distance 2/3 j/semaine)<sup>a</sup>

Attribut	Le plus	Le moins
Âge	19-35 ans 60 %	> 35 ans 49 % > 45 ans 44 % > 50 ans 33%
Genre	Hommes 60 %	Femmes 50 %

Catégorie professionnelle	Manager 65 %	Autres professions 47 % Employés administratifs 43 %
Secteur d'activité	BTP 65 % Industrie 61 %	Administrations publiques 47 %
Aire métropolitaine	Singapour 64 % GAFA Land 63 %	Grand Paris 46 %

Source : [Enquête international ACTINEO 2021](#) <sup>a</sup>moyenne 55 %

L'analyse par aire métropolitaine montre que c'est dans le Grand Paris que le souhait de travailler également dans un tiers-lieu est le plus faible (46 %), par contraste avec Singapour (64 %) et le GAFA Land (63 %). Ce constat est intéressant à rapprocher du constat précédant concernant le télétravail à domicile et la volonté de maintenir une distance entre sa vie au travail et sa vie privée, car travailler dans un tiers-lieu, c'est travailler au bureau, tout en permettant de sanctuariser son domicile.

Ainsi les Parisiens se voient plus que les autres, dans une localisation binaire — immeuble de bureau et chez soi —, avec une dominante pour l'immeuble de bureau, ce qui confirme que c'est dans le Grand Paris que le déplacement des espaces de travail au détriment de l'immeuble de bureau de référence sera le plus limité.

### 3.2/ En fonction du profil des personnes

Ce sont les très jeunes, les managers, les actifs du BTP et à un moindre degré, ceux de l'industrie, qui sont les plus favorables pour travailler dans des tiers-lieux, par opposition aux femmes, aux actifs plus âgés, aux actifs exerçant des activités d'employé administratif et aux actifs des administrations publiques qui, eux, sont les moins favorables.

Ces résultats sont cohérents avec ce qu'on a pu constater en termes de liberté perçue et/ou de contraintes professionnelles : il en va de même par exemple des jeunes plutôt mal logés, des managers qui ont envie d'avoir un bureau à eux — même dans un tiers-lieu — et des actifs comme ceux du BTP, qui ont des contraintes de déplacements nettement supérieures à celles des actifs travaillant dans le secteur public.

## IV/ L'espace de travail idéal

Travailler dans son immeuble de bureau, à son domicile ou dans des tiers-lieux... Nous avons abordé tous ces lieux de travail de façon indépendante. Or les réponses au [baromètre ACTINEO 2019](#) nous avaient enseigné que tous les lieux de travail n'étaient pas exclusifs les uns des autres et pouvaient donner lieu à des usages combinés, permettant la mise en œuvre d'une grande variété d'espaces de travail. C'est cette grille que nous avons proposée à nos actifs, pour qu'ils nous disent, parmi dix propositions, quelle serait leur espace de travail idéal, sachant que les résultats présentés dans le tableau ci-dessous correspondent à leur premier choix.

### **Espace de travail idéal**

Type d'espace de travail	Moyenne	Grand Paris	Grand Londres	GAFALand	Randstad	Singapour
Échantillon	2628	560	515	486	500	567
1- Un poste de travail attribué dans un bureau fermé	36,5 %	42 %	33 %	43,5 %	28 %	36 %
2- Un poste de travail attribué dans un petit bureau partagé	23 %	28 %	22 %	14 %	30 %	19 %
3- Un poste de travail attribué dans un espace ouvert, avec des bulles de confidentialité et des espaces de réunion à proximité	17 %	13 %	21 %	18 %	14 %	20 %
4- En travaillant depuis mon domicile sur 100 % de mon temps de travail	12 %	10 %	15 %	15 %	8 %	13,5 %
5- Sans poste de travail attribué, dans un immeuble de bureau offrant différents espaces où on peut choisir de travailler suivant ses besoins (se concentrer, communiquer, coopérer...)	3,5 %	3 %	3 %	02 %	6,5 %	3 %
6- Sans poste de travail attribué, en combinant travail à domicile, espace de travail collaboratif et les locaux de votre entreprise	3 %	2 %	2 %	2 %	6 %	2 %
7- Sans poste de travail attribué dans un grand espace ouvert	3 %	2 %	2 %	4 %	5 %	2 %
8- Sans poste de travail attribué en combinant travail à domicile et travail dans un espace de travail collaboratif (coworking, fablab, etc.)	1 %	0 %	1 %	1 %	1 %	2 %
9- Sans poste de travail attribué, dans un espace de coworking proche de votre domicile	1 %	0,5 %	1 %	0 %	1 %	2 %
10- Sans poste de travail attribué, dans un tiers-lieu (espace de coworking, fablab, incubateur)	1 %	0,5 %	1 %	0 %	01%	0 %
SOUS TOTAL Postes de travail attribués	76 %	82 %	76 %	76 %	72 %	75 %
SOUS TOTAL Postes de travail non attribués	8 %	6 %	7 %	6 %	13 %	8 %
SOUS TOTAL Travail à domicile	16 %	12 %	17 %	18 %	15 %	17 %

Source [Observatoire ACTINEO, Enquête 2021](#)

#### 4.1/ Les enseignements de la moyenne des cinq aires métropolitaines

- ⇒ Si on se réfère à la moyenne des cinq métropoles, comme base des préférences des actifs, ce sont les *postes de travail attribués* qui sont véritablement plébiscités, très loin devant le travail à domicile. Les *postes de travail non attribués* font l'objet d'un refus massif. Ainsi, au regard de tout ce qui est dit sur ce que devront être les aménagements des immeubles de bureau après la pandémie et du développement du travail à distance — trois jours et plus par semaine —, ce premier résultat est édifiant et n'a même pas besoin d'être commenté. Il est d'autant plus important qu'il constitue une référence internationale.

Ce premier résultat est renforcé quand on examine le classement des différents espaces de travail proposés. En effet, arrivent dans les trois premiers rangs, les postes de travail attribués : dans un bureau fermé individuel (35,5 %), dans un petit bureau collectif (23 %), dans un espace ouvert à condition que des bulles ou salles de réunion soient à proximité (17 %). En quatrième rang arrive le 100 % à son domicile, avec toutefois un décrochage important par rapport aux trois précédents (12 %) mais indiscutablement, le travail à domicile apparaît bien dans les idéaux significatifs.

Ensuite, on constate un net effondrement pour les autres morphologies d'espaces de travail proposées : en cinquième rang avec 3,5 %, l'espace *sans poste de travail attribué dans un immeuble de bureau offrant différents espaces où on peut choisir de travailler selon ses besoins (se concentrer, communiquer, coopérer...)*. Avec 3 %, arrive en sixième rang l'espace *sans poste travail attribué en combinant travail à domicile, espace de travail collaboratif et les locaux de votre entreprise*.

- ⇒ Dès lors, comment concilier le peu d'attraction des actifs pour les postes de travail non attribués avec le développement régulier des **flex offices, espaces de travail hybrides incluant tiers-lieux et espaces de travail collaboratifs, et qui semblent aujourd'hui privilégiés dans les aménagements post pandémie ?** Pour nous, il résulte de cet écart abyssal entre le souhaité et le proposé, que le flex office ne sera pertinent que pour les actifs qui y auront recours par choix et non par contrainte. Dans le cas contraire, il risque d'être contre-productif en termes de satisfaction au travail et donc d'efficience<sup>8</sup>.

On notera enfin que si on additionne les quatre dernières typologies d'espaces de travail sans bureau attribué, qui arrivent en dernier dans le classement — dans un grand espace ouvert ; espace collaboratif combiné au travail à domicile ; espace coworking proche du domicile et enfin tiers-lieu — elles représentent 6 % des réponses. Avec 1 % des répondants qui considèrent en premier rang ces types de configuration comme leur bureau idéal, on ne peut pas dire que ces espaces de travail seront très recherchés par les actifs.

- 8 Cette hypothèse est d'autant plus robuste qu'on se souvient de ce qu'on dit nos actifs dans l'enquête, en termes de satisfaction comparée entre bureau fermé, bureaux ouvert et poste de travail non attribué :
- très satisfait bureau fermé : 62 %
  - très satisfait espace ouvert : 38 %
  - très insatisfait pas de poste attribué : 27 %

#### 4.2/ Les singularités relatives des aires métropolitaines

Comme précédemment et en commençant par le Grand Paris, on a examiné les singularités relatives aux cinq métropoles, en ne retenant que les écarts statistiquement significatifs à la moyenne prise comme référence. Il en résulte que le classement de l'espace de travail idéal recoupe largement les souhaits exprimés en matière de télétravail à domicile. Cette convergence confirme la robustesse de nos résultats mais aussi de nos hypothèses.

Chez les actifs du Grand Paris, on retrouve la plus forte appétence pour les postes de travail attribués (82 % vs 76 %) et une moindre appétence pour le travail à domicile (12 % vs 16 %), ce qui renforce l'idée qu'il existe chez les Franciliens une volonté forte de bien séparer vie professionnelle et vie privée. On constate sans surprise dans le Grand Paris que si on avait le choix, on choisirait *un poste de travail attribué*, plutôt dans un *bureau fermé*, autant *individuel* (42 % vs 36,5 % en moyenne) que *partagé* (28 % vs 23 %) ; l'appétence étant moindre pour le poste de travail dans un espace ouvert (13 % vs 17 %). On constate également avec 0,2 % vs 1,1 %, une moindre appétence pour *un espace à multiple lieux incluant domicile et tiers-lieux*, ainsi que pour *le tout travail à domicile*, celui-ci n'étant choisi que par 10 % vs 12 % des actifs. Ce résultat recoupe les résultats précédents sur le choix du télétravail à domicile (19 % vs 26 % pour la moyenne des 5 métropoles) et du télétravail intensif toute la semaine (11 % vs 14 %).

Les résultats des actifs du GAFA Land se rapprochent de ceux du Grand Paris en raison de l'importance qu'ils accordent aux *postes de travail attribués dans des bureaux individuels fermés* (44 % vs 36,5 %). Mais ils s'en écartent par une moindre attirance pour *les postes de travail attribués dans des petits bureaux partagés* (14 % vs 23 %) ainsi pour *les postes de travail non attribués dans des espaces de travail multi lieux incluant domicile et tiers-lieux* (2 % vs 3,5 %).

Ainsi, ce sont les actifs du GAFA Land qui, beaucoup plus les autres, disent que s'ils avaient le choix, ils aimeraient travailler dans un bureau fermé individuel et apprécient moins le petit bureau partagé. Une explication probable à cette situation est, comme pour les actifs du Grand Paris, une volonté très forte de bien séparer la vie professionnelle de la vie privée, en étant tranquille dans son bureau à soi !

Cependant, cette hypothèse doit être nuancée par le fait qu'avec 15 % vs 12 %, c'est le GAFA Land qui a le plus d'actifs, qui, s'ils avaient le choix, pratiqueraient *un travail en totalité au domicile*.

Comme pour le Grand Paris, ce résultat recoupe celui de la pratique idéale de télétravail à domicile, pour laquelle les actifs du GAFA Land se singularisent : 19 % vs 14 % en moyenne pour le *tout télétravail à domicile*, et 16 % vs 12 % pour *4 j/semaine*, soit un total de 35 % d'actifs du GAFA Land favorable au télétravail intensif, contre 26 % dans la moyenne des 5 métropoles.

Dès lors, on peut comprendre pourquoi aux États-Unis, l'engouement pour le télétravail inquiète les patrons comme les parlementaires, les uns comme les autres craignant de voir délaissés les quartiers de bureaux des centres villes — et singulièrement des grandes métropoles — avec toutes les conséquences que cela pourrait avoir pour les transports en commun, les restaurants et les boutiques<sup>9</sup>.

Tous espaces de travail confondus, la situation est inverse pour les actifs du Randstad qui manifestent la plus faible appétence pour les postes de travail attribués (72 % vs 76 %) et la plus

9 [Ces américains qui refusent de revenir au bureau](#), Pierre-Yves Duga, Le Figaro, 22/02/2022, p.22.

*forte pour les postes de travail non attribués (13 % vs 8 %), le travail à domicile restant proche de la moyenne. L'analyse par espace de travail permet de mieux cerner la singularité du Randstad qui, à raison de 8 sur 10, se caractérise par le nombre le plus élevé d'écart significatifs à la moyenne.*

*Ainsi, au sein des postes de travail attribués, ce sont les bureaux fermés collectifs de petite taille qui avec 30 % vs 23 % de moyenne sont les plus prisés par rapport aux bureaux fermés individuels (28 % vs 36,5 %), moins prisés, au même titre que les bureaux ouverts avec des bulles de confidentialité et des espaces de réunion de proximité (14 % vs 17 %). Si les Hollandais sont attirés plus que les autres par les postes de travail non attribués, c'est aussi parce qu'ils sont attirés plus les autres par des configurations comme l'immeuble de bureau offrant différents espaces où il est possible de travailler où cela convient le mieux (6,5 % vs 3,5 %) ; le mixte travail à domicile, espaces de travail collaboratifs et autres locaux dans l'entreprise (6 % vs 3 %) et les grands espaces ouverts (5 % vs 3 %). Sachant que le tout travail à domicile est moins prisé avec 8 % vs 12 %.*

Ces écarts ont pour effet d'accentuer la grande diversité d'usages des espaces de travail dans le Randstad au regard de la moyenne, associant espaces ouverts et multi lieux, ce qui est cohérent avec ce que l'on connaît des modes de socialisation néerlandais.

Restent le Grand Londres et Singapour qui, d'une certaine façon, sont proches, par l'importance que leurs actifs accordent aux postes de travail attribués dans des espaces ouverts avec des bulles de confidentialité et des espaces de réunion de proximité : soit 21 % vs 17 % pour Londres et 20 vs 17 % pour Singapour. Les actifs de Singapour se distinguent par une moindre appétence pour les postes de travail attribués dans des petits bureaux collectifs fermés (19 % vs 23 % en moyenne) mais une appétence légèrement supérieure pour les postes de travail non attribués, aussi bien la combinaison travail à domicile, espaces de travail collaboratifs et locaux de l'entreprise (2 % vs 3%), que les espaces de coworking près de la maison (2 % vs 1 %).

V/ Conclusion : Quel est l'intérêt de revenir travailler dans son immeuble de bureau lors du retour à la normale, après la pandémie ?

On assiste à la mise en œuvre de grands mouvements généraux qui, à des degrés et sous des formes diverses, se retrouvent dans les cinq aires métropolitaines, suivant leurs morphologies et leurs caractéristiques sociétales.

- ↪ De ce point de vue, par opposition au GAFALand, c'est dans le Grand Paris qu'un retour dans son immeuble de bureau devrait probablement être le moins problématique, en raison d'une plus forte prégnance de l'immeuble de bureau, aussi bien dans la morphologie des espaces de travail existants et fréquentés que dans les souhaits exprimés par les actifs franciliens. Sans oublier la prégnance du télétravail intensif au domicile qui dans le Grand Paris, est la plus faible des 5 métropoles.
- ↪ Une telle perspective devrait faciliter la vie de nos entreprises et autres organisations productives, qui seraient moins contraintes que les autres à faire évoluer drastiquement leurs pratiques de gestion, pourtant peu en pointe. Mais cela ne veut pas dire que pour satisfaire leurs collaborateurs, en particulier en matière de qualité de vie au travail, les entreprises n'auront pas de gros efforts à faire, aussi bien dans l'organisation du travail et des



espaces, que dans les pratiques de management. On a pu constater, dans le [Baromètre ACTINEO 2019](#), combien les actifs étaient insatisfaits de leurs espaces de travail dans leur immeuble de bureau et estimaient que les aménagements s'étaient détériorés, mais aussi combien ils jugeaient que leur employeur ne se préoccupait pas de leur bien-être au travail.

#### **Bien-être au travail et qualité des espaces de travail dans son immeuble de bureau en France**

- 22 % des actifs travaillant dans un bureau jugent leur lieu de travail très bien adapté à leurs besoins
- 36 % des actifs travaillant dans un bureau sont insatisfaits de leurs lieux de travail dans leur immeuble de bureau
- 66 % des insatisfaits estiment que leur lieu de travail n'est pas adapté à leurs besoins
- 52 % estiment que leur lieu de travail dans leur immeuble de bureau s'est détérioré ces dernières années
- 37 % d'actifs travaillant dans un bureau pensent que leur employeur ne se préoccupe pas de leur bien-être au travail

Source : [Baromètre ACTINEO 2019](#)

**Comment se fera le retour dans l'immeuble de bureau ?** Chaque salarié, en fonction de ses préférences et de ses contraintes professionnelles et personnelles, fera ses choix à partir de ce qu'il juge le plus intéressant pour lui, sachant que pour nombre d'entre eux, il est primordial de bien séparer la vie privée de la vie professionnelle, singulièrement pour les parents, et notamment les femmes.

- ⇒ Plus concrètement, si la qualité de vie au travail dépend largement de l'intensité du temps de travail à domicile et du temps de travail connecté, **l'immeuble de bureau est loin de devenir obsolète**. L'immeuble de bureau reste d'autant plus attractif qu'il est parfaitement adapté aux besoins individuels et collectifs, qu'il y fait bon y vivre, dans une atmosphère détendue qui favorise les relations informelles. Dans le cas par exemple d'un travail hybride intensif, l'atout de l'immeuble de bureau sera d'offrir de la convivialité et du lien social, indispensables aux activités collectives productrices de valeur et de sens.
- ⇒ Cependant, à l'encontre de cette vision de l'immeuble-hub et lieu de socialisation, l'enquête révèle pour une majorité d'actifs, le souhait de disposer d'immeubles de bureau où il serait possible de venir travailler en s'isolant. C'est aussi ce qui explique pourquoi, quand on demande aux actifs de choisir leur type d'espace de travail idéal, ils choisissent massivement des postes de travail attribués dans des bureaux fermés et si possible individuels, et qu'ils rejettent le flex office. Ces préférences qui sont partagées par tous les actifs des cinq métropoles, ne sont donc pas propres aux Français et permettent de combattre l'image que l'on a de l'attachement forcené des Français à leur bureau individuel fermé, défendu comme un territoire.
- ⇒ On voit également que, parmi les atouts des immeubles de bureau, figurent la qualité du bâti et des aménagements intérieurs, sans oublier leurs qualités environnementales et



l'importance de l'emplacement géographique. Il s'agit là d'éléments qualitatifs qui ne sont pas sans incidence sur le coût du programme immobilier. On sait que cette équation financière joue un rôle capital dans les arbitrages des employeurs, qui analyseront désormais le nombre de jours de travail passés hors de l'immeuble de bureau, le coût représenté par la location de tiers-lieux à disposition de leurs collaborateurs, ainsi que la prise en compte de l'équipement du domicile de leurs télétravailleurs, le nombre de m<sup>2</sup> de l'immeuble de bureau à garder pour le collaboratif et l'informel ; la variable médiatrice étant bien évidemment les taux d'occupation escomptés de l'immeuble de bureau, mais aussi la nature des baux commerciaux.

### *Qu'en est-il de l'attractivité du télétravail à domicile ?*

Indépendamment de la qualité du logement et de la vie sociale du collaborateur que nous n'avons pas prise en compte dans l'enquête, deux éléments jouent en faveur du télétravail à domicile et sont des facteurs d'attractivité : la durée et la difficulté des trajets domicile/travail et la liberté de s'organiser dans la journée.

À l'inverse, l'attractivité du télétravail à domicile est susceptible d'être contrecarrée par au moins trois facteurs qui se complètent :

- la qualité de l'aménagement du poste de travail, qui doit procurer une satisfaction au moins égale à celle que procurent les postes de travail au bureau particulièrement ergonomiques et confortables, prenant soin de la santé des collaborateurs, sachant qu'un niveau de satisfaction élevé de son aménagement au domicile peut être favorisé par l'aide financière de l'employeur ;
- la durée du travail, caractérisée par le fait de travailler tout le temps — y compris les week-ends — qui est tout particulièrement dénoncée par les actifs franciliens ;
- la durée du travail sur écran, liée à l'obligation de télétravailler.

À cela s'ajoute le poids pris par les visioconférences qui ont proliféré lors des périodes de confinements. Au-delà du strict besoin organisationnel, en multipliant les réunions à distance, le management français a tendance à perpétuer la mauvaise habitude de la « réunionite » et la suspicion vis-à-vis de collaborateurs qu'il estime insuffisamment impliqués pour travailler intensément et de façon autonome en son absence. Dès lors, les collaborateurs, et singulièrement ceux qui travaillent dans le cadre d'équipes projets, se sont retrouvés confrontés à une saturation de visioconférences qui n'a pu se résoudre que par une amplification des journées de travail. Conséquence : les visioconférences initialement bien accueillies ont fait l'objet, avec le temps, de lassitude et de rejet.

Enfin, l'ambiance de travail est un facteur déterminant pour le retour au bureau. Or, l'enquête a montré que ce sont les Franciliens qui ont le niveau de satisfaction le plus faible quant à la possibilité de pouvoir prendre des décisions collectives et de travailler dans une ambiance détendue et conviviale. Dès lors, pourquoi reviendraient-ils travailler dans leur immeuble de bureau ? En effet, non seulement ils expriment une attente forte pour que les décisions soient prises en commun en consultant les différents membres de l'équipe et pour travailler dans une ambiance détendue et informelle, mais surtout, cette demande n'est pas satisfaite à ce jour.

Ainsi, il ressort de l'ensemble des résultats, qu'en raison de la complexité des interrelations entre les composantes mises en mouvement par la pandémie, s'ouvre à la sortie de cette « expérience confinement », un immense espace d'actions pour l'avenir.

Avec la moyenne des réponses des actifs des 5 métropoles, nous pouvons désormais tracer une grande voie d'évolution paradigmatique qui va guider les stratégies d'actions des acteurs concernés. Cela est vrai à tous les niveaux, de la simple équipe jusqu'au niveau supra national – pour nous, l'Union Européenne – en passant par le niveau national des secteurs d'activité, des entreprises et des métiers.

Dans ce jeu à multi acteurs et multi niveaux, la nature et l'état des relations professionnelles seront amenés en France à jouer un rôle central dans les choix du travail de demain : **vivrons-nous une évolution ou une révolution dans l'organisation du travail et les pratiques de management ?**

À la question : Que sera le travail dans le futur ? l'enquête internationale Actineo 2021 a demandé aux répondants de se prononcer sur des scénarios du futur : modes de vie, environnement, technologies, aménagement du territoire... Ils ont dit quelle place pourrait être la leur dans l'avenir, entre le souhaitable et le probable. Résultats dans le prochain article intitulé : *Quel futur du travail entre le souhaitable et le probable ?*