

Comment expliquer les différences observées dans les satisfactions vis-à-vis de la qualité de vie au travail ?

Par A. d'Iribarne¹

Au regard des résultats de l'enquête 2017 de l'Observatoire de la Qualité de Vie au bureau – ACTINEO, présentés en novembre 2017 et portant sur un échantillon représentatif de la population active travaillant en France dans des bureaux, nombre de questions peuvent se poser sur la portée de ces résultats. Parmi ces questions, dans quelle mesure ces moyennes seraient susceptibles de cacher des spécificités propres à une catégorie ou une autre au point d'affaiblir leur signification ou, plus gravement, leur validité opérationnelle ? Ces questions, particulièrement pertinentes par exemple pour une catégorie particulière d'entreprise ou d'actifs, le sont encore plus pour tout ce qui touche aux morphologies des espaces de travail aussi bien que pour les niveaux de satisfaction exprimés vis-à-vis de la qualité de vie au travail : la fameuse QVT.

Pour en savoir un peu plus sur ces questions de QVT qui intéressent tous les acteurs concernés par l'immobilier de bureau — aussi bien les concepteurs que les utilisateurs ou les maîtres d'ouvrage —, nous avons retenu quatre grandes clefs d'entrée abordées de façon indépendante²:

- La première correspond à une entrée par des structures de l'organisation productive avec des analyses par grands secteurs d'activité, par taille d'entreprises et par localisation de ces dernières ;
- La seconde correspond à une entrée par les caractéristiques sociodémographiques des actifs travaillant dans les bureaux, appréhendées à travers les âges et le genre ;
- La troisième correspond aux catégories professionnelles des mêmes actifs ;
- La dernière, enfin, correspond aux caractéristiques des bureaux et, plus largement des espaces de travail.

Pour explorer ces clefs d'entrée et leurs éventuelles combinaisons, nous avons procédé pas à pas en opérant en trois temps. Dans un premier temps, nous avons croisé ces variables structurelles deux à deux pour voir dans quelle mesure il existerait entre elles des associations plus ou moins fortes qui viendraient renforcer des singularités, par exemple entre des secteurs d'activités et des tailles d'entreprise ou des catégories professionnelles. Puis, dans un deuxième temps, nous avons croisé ces

¹ Alain d'Iribarne est directeur de Recherche au CNRS et président du Comité scientifique d'ACTINEO

² Ce choix d'analyse sur des variables indépendantes de premier niveau est lié aux contraintes exercées par la taille relativement limitée de l'échantillon -1200 actifs ayant déclaré travailler dans un bureau —, et à la volonté de rester dans des formes de réponses classiques à des questionnements également classiques. On sait que d'un point de vue scientifique, il faudrait en toute rigueur procéder à des analyses sur des combinaisons de variables — par exemple l'âge et la catégorie professionnelle —, pour ne pas imputer abusivement à l'une ou l'autre de ces variables ce qui est la résultante de leur combinaison.

variables structurelles retenues comme autant de « variables explicatives », avec notre variable à « expliquer » : les appréciations formulées vis-à-vis de la QVT.

En matière de structure par taille, outre le souci statistique d'équilibrer le mieux possible les volumes des diverses catégories, nous avons été attentifs à retenir deux seuils significatifs du point de vue de la vie des entreprises : celui de 10 qui marque le seuil des TPE ainsi celui de 50 qui marque le seuil des petites entreprises et que nombre d'entre elles hésitent à franchir pour des raisons sociales bien connues.

En ce qui concerne les morphologies des espaces de travail, nous avons distingué des « morphologies étroites » constituées par les bureaux et les façons d'y travailler, de « morphologies étendues » incluant les activités au bureau dans des lieux autres que les locaux où se trouvent ces bureaux : le nomadisme, les tiers lieux et le télétravail. En ce qui concerne les bureaux, de façon à coller à la réalité, nous avons distingué six catégories avec d'une part les bureaux fermés et les espaces collectifs ouverts avec des postes de travail dédiés, eux-mêmes subdivisés en deux catégories de taille, et d'autre part une absence de poste de travail attribué (flex office) avec une distinction entre des possibilités de s'installer à n'importe quel poste disponible ou avec la possibilité de s'installer ailleurs en fonction de besoins spécifiques liés à une activité.

Un des intérêts d'une telle distinction est qu'elle permet d'évaluer une sorte de modernité dans ces espaces de travail avec l'idée que leur composante « étroite » correspondrait à une forme plus ou moins traditionnelle dans les façons de travailler et leur composante « étendue » correspondrait à des formes plus modernes s'appuyant sur une démultiplication des lieux de travail. Il s'agit en quelque sorte de se référer à l'idée aujourd'hui de plus en plus largement répandue que la morphologie la plus moderne combinerait des espaces de travail ouverts sans poste dédié, avec un travail en équipe et du travail hors de ses locaux : du travail nomade associant du télétravail à l'usage de tiers lieux. Plus précisément, ce serait cette forme « moderne » de morphologie des espaces de travail qui serait la mieux appropriée pour répondre à une double exigence « disruptive » : paradigmatique de nouvelles formes de compétitivités concurrentielles basées sur de l'innovation collective ; sociétale liée à des exigences fortement accrues de bien-être au travail — voire de bonheur au travail —, liées au renouvellement des générations à la recherche de plus de sociabilité et de convivialité.

Note méthodologique

Pour mettre en évidence les profils spécifiques susceptibles d'être liés à chacune des dimensions analytiques retenues, nous avons comparé pour chacune d'elle les écarts enclin à exister par rapport à leur poids dans l'échantillon, en s'appuyant sur la présence de surpondérations ou de sous pondérations. Par exemple, pour les tailles d'entreprises, on a regardé dans quelle mesure les actifs travaillant dans les TPE étaient surreprésentés parmi les satisfaits en matière de QVT, ce qui est le cas, puisque 33 % d'entre eux se sont déclarés « très satisfaits » alors que les TPE ne représentent que 22 % des entreprises.

Plus précisément, pour évaluer les écarts structurels sur chaque dimension, on n'a retenu en première analyse que ceux ayant une réelle signification statistique, c'est-à-dire un seuil de probabilité à 99 %. Dans ce cas, on a parlé de forte « surreprésentation » ou de forte « sous-représentation ». Nous avons également retenu des écarts avec des seuils de signification à 95 %. Dans ce cas, on a parlé de « surreprésentation » ou de « sous-représentation ».

Pour aborder ces catégories professionnelles, nous avons adopté une nomenclature en sept catégories principales, avec un éclatement de catégorie des Cadres en trois sous-catégories, et une distinction au sein des ETAM entre les TAM et les employés. En ce qui concerne les Cadres, l'expérience acquise nous

a incités à distinguer parmi eux les managers de premier niveau qui jouent un rôle charnière dans le fonctionnement hiérarchique ainsi que les Cadres ne manageant pas d'équipes. Cette catégorie en forte croissance est liée à l'augmentation de technicité de nombreuses activités et à l'augmentation rapide des diplômés de l'enseignement supérieur. En ce qui concerne l'éclatement de la catégorie des ETAM, la distinction opérée entre les TAM et les employés était liée à un double objectif : réduire sa taille de façon à réduire sa domination écrasante sur l'ensemble de la population étudiée, mais aussi regarder si les TAM qui exercent de façon dominante une fonction hiérarchique de premier niveau ne se rapprocheraient pas, du point de vue des espaces de travail et de la QVT, des Cadres managers de premier niveau précédemment cités. Enfin, compte tenu de notre échantillon qui comprend des TPE, nous avons retenu une catégorie « Dirigeants » et non pas « Cadres dirigeants », pour pouvoir y intégrer les « petits patrons » qui ont souvent des statuts de Gérant et les entreprises artisanales pour qui la notion de Cadre est non significative.

I Des spécificités en fonction des caractéristiques de l'appareil productif : la taille, le secteur d'activité et la localisation de l'entreprise employeur³.

Un des intérêts à retenir ces dimensions d'analyse est que non seulement elles font partie des grands classiques de l'analyse de l'appareil productif, mais elles font surtout partie des grandes questions posées sur l'existence ou non de spécificités structurelles concernant les bureaux avec leurs lots, hier de bureaux fermés, aujourd'hui d'*open spaces* plus ou moins intelligents et demain des *flex offices* plus ou moins conviviaux.

1 Les spécificités liées à la taille des entreprises⁴

Les questions liées à la taille des entreprises résultent de l'importance des écarts qui existent tout au long de l'échelle de tailles entre les modes d'organisation du travail et, singulièrement, entre d'un côté les toutes petites (les TPE) et de l'autre, les très grandes. L'intérêt particulier pour les TPE⁵ vient de ce que ces dernières sont très mal connues parce que le plus souvent absentes des enquêtes statistiques, alors qu'elles représentent, comme le montre le tableau ci-dessous, une proportion importante des actifs travaillant dans des bureaux et qu'elles constituent, avec les start-up, la partie considérée comme la plus dynamique de l'appareil productif. L'intérêt pour les très grandes entreprises vient du fait qu'à l'inverse elles sont surmédiatisées, car constamment citées en référence dans les projets immobiliers, singulièrement en région parisienne

<10	10-49	50-99	100-249	250-999	1000 et+
22 %	25 %	15 %	16 %	10 %	12 %

Les différences par catégories professionnelles⁶.

L'intéressant en la matière est qu'on voit une nette évolution dans la structure des catégories professionnelles en fonction de la taille des entreprises avec une surpondération des cadres qui se

³ Le terme entreprise est utilisé ici par simplicité de langage dans la mesure où des Administrations ont été incluses dans l'échantillon.

⁴ La taille est mesurée par les effectifs que ces derniers soient salariés ou non.

⁵ Par convention nous avons appelé : TPE les <10 ; petites entreprises les 10-49, moyennes entreprises les 50-99, entreprises intermédiaires les 100-249 ; grandes entreprises les 250-999 et très grandes entreprises les > 1000.

⁶ Compte tenu de l'expérience acquise au cours des enquêtes antérieures, sept grandes catégories ont été retenues : les Dirigeants qui dépassent les seuls Cadres ; trois sous catégories de Cadres qu'ils soient « intermédiaires », « managers de premier niveau » ou « ne manageant pas d'équipe » ; les T.A.M que nous avons distingués des Employés ; les Ouvriers ainsi qu'une catégorie « Autres ».

déplace des Dirigeants dans les TPE, vers les Cadres sans management d'équipes dans les très grandes entreprises, en passant par les Cadres intermédiaires et les Cadres de premier niveau. D'une certaine façon, il s'agit là d'une traduction logique de l'augmentation de la division du travail en relation avec l'augmentation de la taille des entreprises. Plus précisément :

- Les TPE se distinguent nettement de toutes les autres avec une forte surreprésentation parmi les Dirigeants (70 %) et une forte sous-représentation parmi les cadres intermédiaires de même que parmi les cadres managers de 1^{er} niveau (6 % et 10 %). Elles ont, à l'inverse, une sous-représentation parmi les cadres moyens (13 %), les TAM (14 %) et les ouvriers (8 %) ;
- Les Petites Entreprises ont, elles, une forte sous-représentation parmi les Dirigeants (6 %) et une forte surreprésentation parmi les Ouvriers (47 %) ;
- Les entreprises de Taille Moyenne sont significativement plus présentes parmi les Cadres Intermédiaires (27 %) ;
- Les entreprises de taille intermédiaire ont une sous-représentation parmi les Dirigeants (6 %) et une surreprésentation parmi les Cadres managers de premier niveau (29 %) ;
- Enfin, si les grandes entreprises ont une structure conforme à la distribution globale, les très grandes ont une surreprésentation parmi les Cadres qui ne managent pas d'équipes (23 %).

Les différences par catégories sociodémographiques.

Ces différences sont nettement moins marquées que pour les catégories professionnelles, avec de faibles écarts entre les tailles par rapport à la moyenne, à l'exception des TPE qui présentent une sous-représentation significative parmi les hommes (17 %) et une surreprésentation limitée parmi les femmes (26 %). Elles se distinguent de même par une surpondération parmi les plus âgés (32 % des 55 ans et plus). Les petites entreprises se distinguent quant à elles par une surpondération parmi les jeunes (33 % des 26 à 35 ans).

Les différences en fonctions des localisations.

Si on procède à une simple distinction entre l'Île-de-France et la Province, une seule différence apparaît avec une nette surreprésentation des grandes entreprises en Île-de-France (17 %).

Quelles relations de la taille avec les espaces de travail et les niveaux de satisfaction vis-à-vis de la QVT ?

Contrairement à ce qu'on aurait pu penser, les différences entre les tailles d'entreprise, dans ce qu'on a appelé les morphologies étendues des espaces de travail, sont faibles et même nulles en ce qui concerne le travail hors des locaux de l'entreprise, le nomadisme et le télétravail.

Pour le reste, à nouveau, les TPE se distinguent fortement des autres. Elles sont marquées par la forme d'espace de travail la plus traditionnelle avec des bureaux individuels fermés et du travail seul. Elles sont en effet surreprésentées parmi les bureaux individuels fermés (31 %) et sous-représentées parmi les espaces ouverts collectifs de grande taille (4 %). De même, elles sont surreprésentées parmi ceux qui travaillent seuls (31 %) et sous-représentées parmi ceux qui travaillent en équipe qu'elle soit ou non en projet (5 % projet et 15 %). Enfin, elles sont sous-représentées parmi les utilisateurs de tiers lieux (16 %) et surreprésentées parmi ceux qui ne les utilisent pas (26 %). À l'inverse, comme on pouvait s'y attendre, les très grandes entreprises sont surreprésentées parmi les grands espaces ouverts (21 %) et sous-représentées parmi les collaborateurs travaillant seuls (8 %), mais sans plus.

De même, si on considère les niveaux de satisfaction vis-à-vis de la QVT, seules les TPE se distinguent de la distribution globale avec une forte surreprésentation parmi les très satisfaits (33 %) et une relative sous-représentation parmi les « plutôt pas satisfaits » (14 %). Compte tenu de ce qu'on sait

par ailleurs, ce niveau plus élevé de satisfaction peut s'expliquer par la surreprésentation de Dirigeants travaillant seuls dans des bureaux individuels.

À ce stade des analyses, il ressort qu'il existe une distinction relativement nette entre les très grandes entreprises et les autres : elles se différencient par une plus grande concentration en Île-de-France associée à des espaces de travail plus ouverts et moins de travail seul. Mais il apparaît surtout une grande singularité des TPE par rapport à toutes les autres. Cette singularité qui s'exprime en particulier par une surreprésentation des Dirigeants et de collaborateurs plus âgés — mais aussi par une proportion de femmes un peu plus importante —, se retrouve dans les espaces de travail plus centrés sur des bureaux individuels fermés et des façons de travailler plus individualisées. Mais cette singularité se retrouve également dans les satisfactions vis-à-vis de la QVT qui sont plus grandes que pour toutes les autres classes de taille. D'un rapprochement entre ces résultats, il serait tentant de conclure que le bonheur serait chez les Dirigeants de TPE travaillant en solitaire dans des espaces de travail les plus conventionnels qu'ils soient.

Il est par ailleurs clair qu'en raison de cette singularité, une attention particulière doit leur être accordée et cela d'autant plus qu'en raison de leur poids dans l'échantillon, elles ont une influence structurante sur les moyennes observées.

2 Les spécificités liées aux secteurs d'activités

Les secteurs d'activités ont été regroupés en six grands secteurs parmi lesquels il est important de garder en mémoire le poids des Administrations publiques qui, avec 28 % des effectifs, constituent le premier employeur en nombre des actifs travaillant dans les bureaux, devançant nettement les services et les commerces.

Administrations publiques	Services	Commerces	Industrie	BTP	Transports
28 %	22 %	19 %	13 %	9 %	9 %

Dans ce cas, par homologie avec les TPE dans le cas précédent, ce sont les Administrations publiques qui se distinguent le plus nettement des autres secteurs avec des variantes suivant les dimensions prises en compte. D'autre part, comparée aux autres variables, c'est par la taille des entreprises que les secteurs présentent les contrastes les plus forts tandis que les différences de localisations parmi les secteurs ne sont pas significatives.

Les comparaisons par tailles

Les Administrations se caractérisent par une forte concentration dans des structures de grandes tailles (40 %) et encore plus de très grandes tailles (52 %), associée à une proportion un peu supérieure à la moyenne dans les structures de tailles intermédiaires (13 %), et au contraire une faible proportion parmi les TPE (10 %). La structure par taille de l'Industrie s'en rapproche dans la mesure où on y trouve également une sous-pondération parmi les TPE (4 %), et une surpondération parmi les entreprises de taille intermédiaire (21 %).

À l'exception des Transports, dont les structures sont proches de la moyenne avec une légère sous-pondération des entreprises de taille moyenne et une légère surpondération des très grosses, ces deux secteurs s'opposent à tous les autres. Ils s'opposent avant tout aux Commerces qui sont fortement concentrés sur les TPE (31 %) et beaucoup moins présents dans les entreprises de taille moyenne et intermédiaire (13 % de 50 à 249) et de grande taille (12 % de 250 et plus). Ils s'opposent également aux Services qui ont eux aussi une surpondération de TPE (30 %) et, à un moindre degré, au BTP qui lui

aussi a une surpondération des TPE (19 %), et une sous-pondération dans les plus grandes (3 % dans les 250 et plus).

Les comparaisons par catégories professionnelles

Les actifs qui travaillent dans ces secteurs font également apparaître de forts contrastes, mais cette fois-ci très logiquement entre les Administrations et l'Industrie, tous les autres secteurs étant très voisins.

Ainsi, alors que les Administrations présentent des sous-pondérations importantes parmi les Dirigeants (5 %), les TAM (14 %) et les ouvriers (8 %), associées à une surpondération importante parmi les employés (36 %), l'Industrie, au contraire, présente des surpondérations parmi les TAM (26 %) et encore plus parmi les ouvriers (41 %), par contraste avec une sous-pondération parmi les employés (9 %). Les Commerces quant à eux, présentent une forte surpondération de dirigeants (34 %), ainsi qu'à un moindre degré pour le BTP (16 %).

Les différences par caractéristiques sociodémographiques

Les différences dans ce domaine sont faibles, avec du point de vue des genres comme on pouvait s'y attendre, une surpondération des femmes (33 %) dans les Administrations et une sous-pondération des hommes (21 %) par opposition à l'industrie qui fait apparaître une surpopulation des hommes (17 %) et une moindre sous-population des femmes (10 %).

Cependant, du point de vue des structures par âges, il est un peu surprenant de ne constater que peu d'écarts significatifs entre les secteurs, les seuls Transports présentant une sous-représentation des jeunes avec seulement 5 % et, à un moindre degré, des très jeunes avec 2 %

Les différences en matière de morphologie des espaces de travail :

Les comparaisons par types de bureaux principalement occupés font ressortir une situation particulière pour le BTP par rapport à tous les autres secteurs avec une surpondération des bureaux individuels fermés (13 %). En ce qui concerne les autres secteurs, on observa à nouveau le caractère singulier des Administrations qui font apparaître une surpondération des bureaux collectifs fermés de plus de deux personnes (35 %) et une sous-pondération des espaces collectifs ouverts de moins de 10 personnes (20 %). Elles s'opposent cette fois-ci aux Commerces qui se caractérisent par une sous-pondération significative des bureaux collectifs fermés de plus de deux personnes (14 %), venant contraster avec des surpondérations significatives des espaces collectifs ouverts de moins de dix personnes (27 %), ainsi que des « sans poste de travail attitré » (32 %) en particulier avec une place dans « des espaces de travail adaptés » (33 %)

Les comparaisons par modes de travail, seul ou en équipe. Alors que les Administrations et les Commerces ne présentent pas d'écarts significatifs à la moyenne, le BTP se distingue avec une surpondération du travail seul (12 %) et à un moindre degré une sous-pondération du travail en équipe (7 %). En cela, il contraste fortement avec les secteurs de l'Industrie et surtout des Services qui font apparaître de fortes surpondérations du travail en « équipes projet » (respectivement 28 % et 39 %). Le secteur des Transports, quant à lui, se trouve en situation intermédiaire avec une moindre sous-représentation du travail seul (7 %) et une moindre surreprésentation du travail en équipe (7 %)

Pour les autres aspects du travail, à part le télétravail pour lequel les Administrations se distinguent à nouveau par une forte sous-pondération (19 %), aucune différence structurelle significative n'apparaît entre les secteurs pour ceux qui travaillent ou ne travaillent pas en dehors des locaux de leur entreprise, pour les « nomades » et les non-nomades et pour les régimes de connexion. De même, aucune différence de structure n'apparaît pour les localisations, aussi bien en Île-de-France qu'en province.

Les niveaux de satisfaction en matière de QVT

En dépit des différences structurelles sectorielles non négligeables, il est particulièrement intéressant de constater qu'il n'existe pas d'écarts de pondération intersectoriels entre les Administrations et tous les autres secteurs d'activité, sauf pour les Commerces qui font apparaître une surpondération significative de « pas du tout satisfaits » avec 32 %.

Comme précédemment pour les analyses par taille d'entreprise qui ont fait ressortir la singularité des TPE, ces analyses par secteurs d'activité font apparaître de fortes singularités pour les Administrations publiques, tant en matière de caractéristiques structurelles que d'espaces de travail, tout en restant proches de la moyenne en matière de satisfaction vis-à-vis de la QVT. Elles se présentent en effet par rapport à la moyenne avec une structure par taille nettement plus tournée vers les très grandes organisations que vers les très petites, mobilisant beaucoup plus d'employés et beaucoup plus de Femmes. De même, on a vu qu'en matière d'espaces de travail, elles se distinguent par une présence nettement plus forte de bureaux collectifs fermés et une moindre présence d'*open spaces*, allié à une pratique nettement plus limitée du télétravail, traduisant ainsi ce que d'aucuns pourraient considérer comme du conservatisme. Même si elles ne se distinguent pas des autres secteurs en termes de satisfaction au travail, cette singularité des Administrations publiques incite à leur accorder une réelle attention alors qu'elles sont particulièrement mal connues et qu'elles pèsent un poids important dans les activités de bureaux.

Au regard de ce qui précède, la singularité du secteur du Commerce en matière de satisfaction au travail est intéressante à examiner de plus près en relation avec ses traits structurels spécifiques : on a vu en effet qu'il se caractérise par une plus grande présence de TPE associée à une plus forte présence de dirigeants et présente également une plus forte présence « d'espaces collectifs ouverts » ainsi que « d'absence de poste de travail attiré ». Or, si on se souvient que c'est dans les TPE ayant plus que d'autres des Dirigeants travaillant seuls dans des bureaux individuels fermés qu'on trouve les niveaux de satisfaction les plus élevés en matière de QVT, alors on peut faire l'hypothèse qu'une partie significative des insatisfactions en matière de qualité de vie au travail dans le commerce doit être recherchée du côté des caractéristiques ouvertes de leur bureau et de l'absence de postes de travail dédiés.

3 Les spécificités liées aux localisations géographiques

Si on découpe la France en cinq grandes Régions - Paris/l'Île-de-France et quatre Régions pour la Province —, les écarts des Régions par rapport à la moyenne sont faibles, sauf pour la Région de l'Île-de-France et, à un nettement moindre degré, pour les Régions Nord-Ouest et Nord-Est.

Île-de-France	Nord-Ouest	Nord-Est	Sud-Ouest	Sud-Est
21 %	22 %	23 %	10 %	24 %

Si, comme on pouvait s'y attendre, l'Île-de-France se singularise par une plus forte proportion de très grandes entreprises et de Dirigeants associés à des « Cadres managers de premier niveau », il est plus surprenant de constater de faibles différenciations par ailleurs, en particulier en matière de bureau et, plus largement, d'espaces de travail.

En effet, si aucune différence par rapport à la moyenne n'apparaît pour les secteurs d'activité, en matière de taille d'entreprise, une surpondération des très grandes entreprises (32 %) apparaît en Île-de-France. De même, en matière de catégories professionnelles, l'Île-de-France se démarque nettement de toutes les autres Régions avec une forte surpondération parmi les Dirigeants (27 %) ainsi que parmi les Cadres managers de premier niveau (32 %) par opposition à une plus faible pondération parmi les ouvriers (6 %). La prise en compte des espaces de travail fait apparaître des singularités

limitées à la seule Île-de-France avec une faible sous-pondération des « postes de travail non attribués avec des espaces de travail adaptés » (6 %), ⁷ et à une faible surreprésentation des nomades (24 %). Enfin aucune singularité n'apparaît en matière de satisfaction vis-à-vis de la QVT.

Pour le reste, le Nord-Ouest apparaît avec une surpondération parmi les petites entreprises (29 %), et une sous-pondération parmi les plus grosses (17 %). Il se distingue également par une plus faible pondération parmi les Dirigeants (18 %). Le Nord-Est, quant à lui, présente une surpondération relative parmi les entreprises de taille intermédiaire (31 %) et se distingue en matière d'âge avec une sous-pondération de la catégorie d'âge médian (18 % des 36-49 ans).

II Les spécificités en fonction des âges et des genres

L'approche à travers les âges et les genres permet de changer l'optique puisqu'on s'intéresse aux espaces de travail et à la QVT non plus à travers les offres de bureau, mais à travers leurs utilisateurs sachant qu'en la matière tout le monde s'intéresse beaucoup à l'âge et bien peu au genre. Plus précisément en matière de bureaux, on assiste aujourd'hui à une polarisation des intérêts sur les jeunes générations – au choix les « milléniums » ou la génération « Y » –, auxquelles on attribue toutes les vertus de « talents » et on se désintéresse des « vieux », c'est-à-dire les plus de 45 ans qu'on tend à considérer comme des gens du passé, résistant au changement c'est-à-dire à la reconnaissance des bienfaits des *open spaces* et autres *flex offices*. Quant aux Femmes, elles sont en quelque sorte transparentes alors qu'elles sont majoritaires parmi les actifs qui travaillent dans des bureaux.

1 Les spécificités en fonction de l'âge

L'importance de prendre en compte dans les mêmes termes la totalité des âges est non seulement liée au fait que les plus âgés — les plus de 45 ans —, sont plus nombreux que les plus jeunes — les moins de 35 ans —, mais aussi au fait qu'il leur est de plus en plus demandé de travailler dans les mêmes termes — en équipe —, et dans les mêmes types d'espaces de travail : ces espaces « modernes », élargis avec des bureaux ouverts.

18-25	26-35	36-45	46-55	Plus de 55
6 %	26 %	32 %	25 %	12 %

Les spécificités structurelles

Contrairement à ce qu'on pouvait penser, les polarisations par âge sont relativement faibles en matière structurelle. Ainsi, par secteurs d'activités, seuls les Transports se distinguent avec une forte sous-pondération des 26-35 ans (15 %) tandis que par taille, les TPE font apparaître une surpondération des plus âgés (17 %), tandis que les « Petites » font apparaître une surpondération des jeunes (34 % chez les 26-35 ans). Par catégories professionnelles, les écarts de pondération sont également limités avec des sous-pondérations des 26-35 ans (15 %) chez les Dirigeants ; des 19-25 ans (1 %) chez les TAM et des 36-35 ans (27 %), chez les employés alors que les 19-25 ans y sont plutôt surreprésentés (7 %). Enfin, pour les genres, aucun écart significatif par rapport à la moyenne n'apparaît.

Les spécificités dans les morphologies des espaces de travail

Pour ce qui concerne ces morphologies, si aucun écart significatif à la moyenne n'apparaît dans le fait de travailler seul ou en équipe, uniquement dans ses locaux ou en étant nomade, il en va différemment en ce qui concerne les autres dimensions pour lesquelles les jeunes et les plus vieux tendent plus ou moins nettement à se distinguer de la moyenne. En fait, ils tendent à s'opposer sur les trois grandes

⁷ Ce résultat est un peu surprenant au regard de tout ce qu'on peut voir dans les revues professionnelles qui présentent massivement des exemples de projets d'aménagements « modernes » d'espaces de bureaux, c'est-à-dire des *open spaces* et des *flex offices*, dans de grandes entreprises de Paris/l'Île-de-France

dimensions élargissant les espaces de travail — le travail hors de leurs locaux, les utilisations des tiers lieux et la pratique du télétravail —, avec un usage nettement plus marqué des plus jeunes par rapport aux plus âgés.

Ainsi, les jeunes sont légèrement surreprésentés (30 %) parmi ceux qui travaillent en dehors de leurs locaux. Les jeunes et les très jeunes sont également fortement surreprésentés parmi les utilisateurs des tiers lieux, où (10 % pour les 19/25 ans ; 35 % pour les 26/35 ans), alors qu'ils sont nettement sous-représentés parmi ceux qui ne les fréquentent pas avec 3 % pour les 19/25 ans et 22 % pour les 26/35 ans. Enfin, les jeunes sont relativement surreprésentés parmi ceux qui pratiquent le télétravail (38 % des 36/45 ans).

Par contraste, les plus de 55 ans sont relativement surreprésentés parmi ceux qui travaillent dans des bureaux individuels fermés (15 %) et sous-représentés parmi ceux qui travaillent dans des espaces collectifs ouverts (8 %). Ils sont également significativement sous-représentés parmi les usages des tiers lieux (18 % pour les 46/55 ans ; 6 % pour les plus de 50 %). De même, une faible surpondération des 46/55 ans apparaît parmi les actifs qui ne travaillent pas en dehors de leurs locaux (29 %) alors qu'ils sont faiblement surreprésentés parmi ceux qui travaillent en dehors de leurs locaux (20 %). Enfin, en ce qui concerne le télétravail, les plus âgés sont fortement sous-représentés (5 %) alors qu'ils sont surreprésentés parmi ceux qui ne le pratiquent pas (14 %).

Il est clair que ce constat tend à conforter l'idée de l'existence d'une plus grande modernité chez les jeunes. Mais il incite également dans le cas de la mise en œuvre de projets immobiliers correspondant à la « modernité » précédemment évoquée, à être beaucoup plus attentifs aux moins jeunes dans la mesure où ils auront plus de chemin à faire pour passer de leur situation initiale à leur nouvelle situation, chemin qui demandera un accompagnement managérial et R.H. nettement plus important.

Les spécificités en matière de satisfaction vis-à-vis de la QVT

En matière de satisfaction par rapport à la QVT, toutes les catégories d'âge sont conformes à la moyenne. Ce résultat est peut-être un des plus surprenants dans la mesure où les différences observées dans les morphologies des espaces de travail semblent ne pas avoir d'effets à leur niveau alors qu'elles ne sont pas négligeables.

2 Les spécificités en fonction du genre

Les spécificités structurelles

Sans surprise, par secteur d'activité, les hommes sont surreprésentés dans l'industrie (53 %) et sous-représentés dans les Administrations (31 %). Par taille d'entreprise, ils sont sous-représentés dans les TPE (31 %), alors que par catégories professionnelles, ils sont le plus fortement surreprésentés chez les ouvriers (78 %), puis chez les Dirigeants (67 %) et des Cadres intermédiaires (63 %), mais seulement surreprésentés chez les cadres managers de 1^{er} niveau (51 %) et chez les TAM (51 %). Ils sont enfin fortement sous-représentés chez les employés (24 %).

Les spécificités dans les morphologies des espaces de travail

L'examen des composantes des espaces de travail apporte des enseignements intéressants sur les différences dans les morphologies des espaces de travail, les hommes étant nettement plus ouverts que la moyenne de l'échantillon à une variété de lieux ; les femmes qui se conforment à la moyenne.

Ainsi, si aucune différence significative n'apparaît entre les Hommes et les Femmes du point de vue du type de bureau occupé, les hommes travaillent beaucoup moins seuls (35 %) et beaucoup plus en équipe projet (75 %) parmi lesquelles ils sont fortement surreprésentés. Ils sont également surreprésentés parmi les actifs qui travaillent hors de leur bureau (53 %) et parmi les « nomades » (46 %), et sous-représentés parmi les actifs qui ne bougent pas de leur immeuble de bureau (30 %). De

même, ils sont surreprésentés parmi ceux qui pratiquent le télétravail (55 %) et sous-représentés parmi ceux qui ne le pratiquent pas (34 %). Enfin, ils sont surreprésentés parmi ceux qui fréquentent des « tiers lieux » (52 %), et sous-représentés parmi ceux qui ne les fréquentent pas (35 %).

Les spécificités en matière de satisfaction vis-à-vis de la QVT

Contrairement à ce qu'on aurait pu penser, aucune différence significative n'apparaît entre les Hommes et les Femmes du point de vue du niveau de satisfaction vis-à-vis de la QVT alors qu'on peut observer des différences significatives dans les relations tant avec les structures productives que les morphologies des espaces de travail.

En résumé, si on rapproche les structures productives et les structures par âge des structures par genre, on voit apparaître, pour ce qui concerne les espaces de travail, une certaine homologie entre les jeunes et les hommes qui présentent conjointement une plus grande ouverture vers une multiplication des lieux de travail, par opposition aux plus âgés et aux femmes. Mais tout laisse à penser qu'en la matière le poids sectoriel des Administrations associé au poids de la catégorie des Employés joue un important rôle structurant. En revanche, il est à nouveau un peu surprenant de constater qu'en dépit des diversités structurelles observées, aucune spécificité n'apparaît en matière de satisfaction vis-à-vis de la QVT.

III Les spécificités des espaces de travail et de la satisfaction vis-à-vis de la QVT en fonction des catégories professionnelles

Par rapport à notre objectif, il nous paraît inutile de revenir ici sur les différences précédemment observées dans les associations entre les catégories professionnelles et les variables structurelles de l'appareil productif ainsi que les variables sociodémographiques précédemment examinées en détail. On rappellera simplement que les employés sont proportionnellement nettement plus présents dans les administrations — elles-mêmes de plus grandes tailles —, et plus féminisés par opposition par exemple aux Ouvriers fortement masculinisés et présents dans l'Industrie ou aux Dirigeants également très masculinisés et plus présents dans les TPE.

Dirigeants	Cadres intermédiaires	Cadres managers de premier niveau	Cadre ne manageant pas d'équipe	TAM	Employés	Ouvriers	Autres
7 %	9 %	11 %	8 %	10 %	50 %	4 %	1 %

1 Les différences dans les morphologies des espaces de travail

Le principal intérêt de cet examen des relations qui peuvent exister entre les catégories professionnelles et les morphologies des espaces de travail est que ces derniers sont révélateurs de deux dimensions : non seulement une organisation technique du travail qui renvoie à un état des organisations productives, mais aussi des organisations sociales très caractéristiques de chaque société comme l'enquête ACTINEO de 2014 portant sur une comparaison internationale européenne ont permis de l'entrevoir, la société française étant fortement marquée par une préférence pour les bureaux individuels fermés qui constituent autant de territoires personnels.

C'est dans cette double perspective que les analyses comparées des espaces de travail doivent être regardées, et cela avec d'autant plus d'attention que ces derniers jouent un rôle central dans tout ce qui touche les dynamiques des projets immobiliers. On sait en effet que dans la double perspective de

dynamique caractérisant les organisations productives à la recherche de nouvelles capacités de compétitivités et sociétale liée au renouvellement des générations, se nouent à titre principal des jeux d'acteurs autour de la question de savoir qui travaillera avec des postes de travail dédiés ou non dans des bureaux fermés individuels ou non, et qui travaillera dans des bureaux collectifs de plus ou moins grande taille, le tout soutenu par les rhétoriques des bienfaits attendus, hier des *open spaces* et aujourd'hui des flex offices.

Pour bien réfléchir sur ce sujet, les dynamiques précédemment évoquées nous montrent qu'avec une multiplication en cours des lieux de travail correspondant à une poussée des « nomadismes » et des perspectives de télétravail, il est absolument indispensable de resituer les bureaux dans cet ensemble plus large de lieux de travail que nous avons désigné sous l'appellation « d'espaces de travail » par distinction par rapport aux lieux. Et, comme nous le montrent les résultats globaux de l'enquête, il est essentiel en raison de l'association d'usage de ces lieux, de les aborder dans leurs interdépendances spatiales et temporelles étroitement intriquées et non pas de façon indépendante comme c'est encore massivement le cas aujourd'hui.

Les Dirigeants

Au premier abord, la représentation traditionnelle des Dirigeants positionnés au sommet des hiérarchies professionnelles et sociales, et pour qui les attributs symboliques du bureau individuel fermé restent importants, est confortée par le fait qu'ils sont fortement surreprésentés parmi les actifs qui travaillent dans des bureaux individuels fermés (18 %) et sont à l'inverse fortement sous-représentés parmi ceux qui travaillent dans des bureaux collectifs ouverts (2 %). Les résultats viendraient également conforter l'image de patrons loin de leurs équipes dans la mesure où ils sont également fortement surreprésentés parmi ceux qui travaillent seuls (11 %) et fortement sous-représentés parmi ceux qui travaillent en équipe (4 %).

Cependant, quand on prend en compte la totalité de leur espace de travail, la vision ces Dirigeants change de façon substantielle dans la mesure ils sont surreprésentés parmi ceux qui travaillent hors de leurs locaux (13 %) et fortement sous-représentés parmi ceux qui y restent (3 %), leur nomadisme et leurs usages des tiers lieux étant conforme à la moyenne. De même, ils sont fortement surreprésentés parmi ceux qui pratiquent du télétravail (16 %) et fortement sous-représentés parmi ceux qui ne le pratiquent pas (4 %).

Cette situation peut être rapprochée du fait que les Dirigeants sont surreprésentés dans les TPE où les locaux sont limités et où la division du travail est faible et où il n'existe pas d'équipe spécifique autre que l'entreprise dans sa globalité, le Dirigeant exerçant en outre des fonctions multiples dans et hors de son entreprise.

Les Cadres intermédiaires.

Avec quelques nuances, des morphologies voisines des espaces de travail entre les Cadres intermédiaires et les Dirigeants traduisent une continuité certaine entre les deux. Ainsi, les Cadres intermédiaires connaissent comme eux une forte surreprésentation parmi ceux qui travaillent dans des bureaux individuels fermés (13 %) et une forte sous-représentation parmi ceux qui travaillent dans des bureaux collectifs ouverts, quelle que soit leur taille (5 %).

Dans la moyenne en ce qui concerne le fait de travailler seul ou en équipe les cadres intermédiaires suivent le même mouvement que les Dirigeants en ce qui concerne le fait de travailler hors de leurs locaux avec eux aussi une surreprésentation parmi ceux qui travaillent hors de leurs locaux (16 %) et une forte sous-représentation parmi ceux qui y restent (3 %). De même, ils sont fortement surreprésentés parmi ceux qui pratiquent du télétravail (20 %), et sont fortement sous-représentés (6 %) parmi ceux qui ne le pratiquent pas. Ils se rapprochent également des Dirigeants en matière de

nomadisme où ils sont surreprésentés (13 %). En revanche, ils s'en distinguent nettement par *leur usage des tiers lieux* étant fortement surreprésentés chez leurs utilisateurs (17 %) et sous-représentés chez les non-utilisateurs (5 %). D'une certaine façon, c'est ce dernier point qui fait leur plus grande originalité en dépit du fait que leur structure par âge est de l'ordre de la moyenne.

Cette situation peut être rapprochée de leur surreprésentation dans les entreprises de taille moyenne, intermédiaire et grande

Les cadres managers de premier niveau.

Avec cette catégorie professionnelle qui constitue la base de l'encadrement de proximité, on se trouve au cœur d'un dilemme aujourd'hui récurant pour les aménageurs : jusqu'où doivent-ils être présents au sein de leurs équipes dès lors que ces dernières sont dans des espaces ouverts et, s'ils n'y sont pas : où les mettre, sachant qu'ils suivent la distribution moyenne en ce qui concerne les types de bureaux et qu'ils sont fortement sous-représentés parmi ceux qui travaillent seuls (7 %) et fortement surreprésentés parmi ceux qui travaillent en équipe (14 %).

Au-delà de ces traits caractéristiques, une originalité de ces Cadres Managers de premier niveau est leur plus grande ouverture sur l'extérieur dans la mesure où ils sont également surreprésentés parmi ceux qui travaillent hors de leurs locaux (16 %) et sous-représentés parmi ceux qui y restent (6 %) et où ils sont surreprésentés parmi les *nomades* avec (14 %). Ils sont également fortement surreprésentés parmi ceux qui font du télétravail (20 %) et fortement sous-représentés parmi ceux qui n'en font pas (8 %).

Cette situation peut être rapprochée de leur surreprésentation dans les entreprises de taille moyenne

Les « Cadres qui ne managent pas »

L'intéressant en ce qui concerne ces cadres qui représentent ces populations à fortes compétences techniques, caractéristiques par exemple des informaticiens et autres ingénieurs et diplômés de l'enseignement supérieur, est qu'alors qu'ils ne présentent pas d'originalité par rapport à la moyenne pour la majorité des dimensions retenues pour caractériser les espaces de travail - travailler seul ou en équipe, travailler ou non hors de leurs locaux, être ou non nomade, travailler ou non dans un tiers lieu —, ils se distinguent nettement de tous les autres catégories professionnelles par le fait qu'ils sont les seuls à être proportionnellement beaucoup plus présents dans les espaces ouverts de plus de 10 personnes (14 %), et qu'ils sont surreprésentés dans la pratique du télétravail (20 %). Y aurait-il là, une relation de cause à effet ?

Cette situation peut être rapprochée de leur surreprésentation dans les très grandes entreprises.

Les TAM (Techniciens et Agents de Maîtrise) qui constituent une autre base de l'encadrement de proximité et se situent à la charnière des statuts sociaux ne présentent aucune spécificité par rapport à la moyenne sur toutes les dimensions des espaces de travail, sauf pour le télétravail où ils sont fortement sous-représentés parmi ceux qui le pratiquent (6 %). Cette situation peut être rapprochée du fait que ces derniers sont surreprésentés dans l'Industrie ainsi que dans les entreprises de taille intermédiaire.

Les employés

On a vu que cette catégorie professionnelle des *Employés* est essentielle à analyser en raison de son poids dominant dans notre population des actifs travaillant dans les bureaux. Or, les traits caractéristiques de leur espace de travail représentent tout ce qui est dénoncé aujourd'hui comme étant l'archétype du conservatisme au regard des bureaux ouverts, du travail en équipe et de la multiplication des lieux de travail.

En effet, les Employés sont fortement sous-représentés parmi ceux qui travaillent dans les bureaux individuels fermés (39 %) et surreprésentés parmi ceux qui travaillent dans les bureaux collectifs fermés (56 %), tandis qu'ils sont fortement sous-représentés parmi ceux qui travaillent en équipe, en particulier en équipe projet (16 %). Ils sont fortement sous-représentés parmi ceux qui travaillent en dehors de leurs locaux (31 %), et fortement surreprésentés parmi ceux qui restent dans leurs locaux (67 %), étant également moins nomades (42 %). En matière de tiers lieux, ils sont fortement sous-représentés chez les utilisateurs (38 %) et fortement surreprésentés chez les non-utilisateurs (56 %). De même, ils sont fortement sous-représentés parmi ceux qui pratiquent du télétravail (24 %) et fortement surreprésentés parmi ceux qui ne le pratiquent pas (58 %). D'une certaine façon, ce grand classicisme peut être rapproché de leur surpondération dans les Administrations.

Enfin, les Ouvriers quant à eux sont fortement sous-représentés parmi ceux qui travaillent dans les bureaux individuels fermés (2 %) et surreprésentés parmi ceux qui travaillent dans les espaces collectifs ouverts, quelle que soit leur taille (6 %) ce qui peut s'expliquer par le fait qu'ils sont surreprésentés dans l'Industrie et dans les petites entreprises, le bureau n'étant pas leur principal lieu de travail.

2 Les satisfactions vis-à-vis de la qualité de vie au travail (QVT)

Le contraste est ici impressionnant entre les Dirigeants qui sont très fortement surreprésentés parmi les très satisfaits (16 %) et les employés très fortement sous-représentés parmi les très satisfaits (39 %) et surreprésentés parmi les « pas du tout satisfaits » (67 %). Entre les deux, les TAM se trouvent en situation médium avec une surreprésentation limitée parmi les « plutôt pas satisfaits » (15 %) ⁸

IV Les relations entre les morphologies des espaces de travail et de la satisfaction vis-à-vis de la QVT en fonction des types de bureaux.

Avec l'étude de ces relations nous arrivons au terme de nos analyses avec l'objectif de répondre à cette question aujourd'hui centrale pour tous les acteurs concernés par les aménagements de bureaux : existe-t-il des relations entre la configuration des bureaux et les niveaux de satisfaction vis-à-vis de la QVT et si oui, lesquels. Pour tenter de répondre à cette question, nous avons repris la typologie des bureaux et les régimes de travail qui lui est associée, complétée par un réexamen de ces relations avec une ouverture plus ou moins grande avec les autres lieux de travail.

On rappellera pour mémoire qu'un des intérêts de la typologie retenue est qu'elle met en évidence l'immensité de l'écart qui existe entre le stock des bureaux disponible et ce qui constitue aujourd'hui la référence en matière d'aménagement des immeubles de bureau : les *open spaces* plus ou moins grands. En effet, comme le montre la distribution ci-après, le stock actuel des bureaux en France, toute taille d'entreprise et tout secteur inclus, est majoritairement composé de bureaux fermés dont la moitié sont des bureaux individuels.

Par ailleurs, on a consacré de longs développements aux relations qui existent entre ces types de bureaux et respectivement les tailles d'entreprise leurs secteurs d'activité et leurs localisations, de même qu'avec les genres et les âges de ceux qui les occupent. On n'y reviendra pas.

⁸ On rajoutera que le Régime de connexion convient le mieux aux cadres intermédiaires (15 %) et un peu moins aux Cadres managers de premier niveau (15 %).

ST fermé	Individuel	Collectif deux et plus	ST Collectif ouvert	Inférieur à dix	Supérieur ou égal à dix	ST sans poste attiré	Libre accès	En fonction des besoins
64 %	32 %	33 %	29 %	19 %	10 %	7 %	3 %	4 %

Les relations entre les types de bureaux et les régimes de travail avec les espaces élargis de travail

Du point de vue des autres composantes de l'espace de travail associées aux types de bureaux et au régime de travail, aucune différence par rapport à la moyenne n'apparaît ni dans le fait de travailler en dehors de ses locaux ou d'être nomade. Des différences plus ou moins significatives apparaissent sur les autres dimensions de l'espace de travail. Ainsi :

- Les actifs qui travaillent dans des bureaux individuels fermés se distinguent par le fait qu'ils travaillent significativement plus seuls (56 %) et moins en équipe (20 %), de même ils pratiquent plus de télétravail (38 %) et utilisent moins les tiers lieux (27 %) ;
- Les actifs qui travaillent dans des bureaux collectifs fermés utilisent moins les tiers lieux (27 %) ;
- Les actifs qui travaillent dans des bureaux collectifs ouverts de petite taille, sont significativement moins nombreux parmi ceux travaillent seuls (13 %) et plus nombreux parmi ceux travaillant en équipe (24 %), mais ne présentent aucun écart significatif à la moyenne sur toutes les autres dimensions ;
- Avec les actifs travaillant dans de grands bureaux ouverts collectifs les écarts s'accroissent en matière de régime de travail avec une proportion encore plus faible parmi ceux qui travaillent seuls (5 %) et plus forte parmi ceux qui travaillent en équipe (43 %), alors qu'à nouveau aucun écart aux moyennes n'apparaît sur toutes les autres dimensions des espaces de travail.

Ces relations peuvent être affinées quand, au lieu de prendre les types de bureaux comme clef d'entrée, on prend le régime de travail. Ainsi :

- Ceux qui travaillent seuls sont proportionnellement nettement moins nombreux dans les grands espaces de bureaux ouverts (25 %) que dans les petits (31 %). Ils sont également de moindres utilisateurs de tiers lieux (39 %) ;
- Ceux qui travaillent en équipe sont proportionnellement plus nombreux parmi ceux qui travaillent dans de grands espaces ouverts (67 %) que ceux qui travaillent dans des petits (64 %), mais ne présentent pas d'écarts significatifs à la moyenne sur toutes les autres dimensions des espaces de travail ;
- Cependant, ceux qui travaillent en « équipe projet » sont proportionnellement plus nombreux à travailler hors de leurs locaux (6 %) et moins nombreux à ne pas y travailler (2 %) ; ils sont plus nombreux à être nomades (5 %), mais ne s'écartent pas de la moyenne en matière de télétravail tout en étant très significativement plus utilisateurs de tiers lieux : 7 % parmi les utilisateurs.

Les relations entre les types de bureaux et les régimes de travail avec les satisfactions vis-à-vis de la QVT

Si on considère maintenant des satisfactions vis-à-vis de la QVT une relation nette apparaît entre les niveaux de satisfaction et les types de bureaux. Ainsi :

- Ceux qui travaillent dans des bureaux individuels fermés sont significativement plus que la moyenne « très satisfaits » (39 %) et significativement moins satisfaits que la moyenne (28 %) parmi les insatisfaits.

- Ils s'opposent en cela à ceux qui travaillent dans des bureaux collectifs fermés qui sont surreprésentés parmi ceux qui sont « plutôt insatisfaits » (41 %)
- Ils s'opposent encore plus à ceux qui travaillent dans des espaces collectifs ouverts qui sont significativement sous-représentés parmi ceux qui sont « très satisfaits » (20 %).

Ces résultats sont d'une certaine façon confortés quand on inverse la clef d'entrée type de bureau/régime de travail dans la mesure où ceux qui travaillent seuls sont proportionnellement plus nombreux parmi les très satisfaits (56 %⁹).

Conclusion : que dire au terme de ces analyses ?

Dans les limites imposées par la taille de notre échantillon qui permettent au mieux de croiser deux à deux les variables tenues pour analyser les satisfactions vis-à-vis de la QVT, la méthode utilisée consistant à comparer des sur ou sous pondérations significatives par rapport aux moyennes nationales observées a un double mérite. D'une part, elle permet de mettre en évidence ce qu'on peut appeler des variables « structurantes » c'est-à-dire des variables qui ont un poids tel qu'elles jouent un rôle relativement déterminant dans la structure de ces moyennes. Mais elle permet aussi de mettre en évidence la présence de catégories spécifiques qui peuvent avoir un faible poids structurant par rapport à la moyenne, mais qui peuvent fortement s'en éloigner de sorte que la vision moyenne perd de sa signification en ce qui les concerne. Il en va ainsi en matière de QVT pour les TPE, le Commerce, les Dirigeants et les Employés, mais surtout les types de bureaux qui apparaissent comme la variable la plus déterminante, alors que contrairement à ce qu'on aurait pu croire, aucune différence significative n'apparaît ici en fonction des âges et des genres.

⁹ À nouveau, on peut compléter ces satisfactions en prenant en compte les connexions. Alors qu'aucune différence significative n'apparaît en la matière suivant les types de bureaux, ceux qui travaillent seuls sont proportionnellement nombreux parmi les non satisfaits (34 %) alors que ceux qui travaillent en équipe sont plus nombreux (58 %).

Résumé des résultats les plus saillants

Par taille d'entreprises : les très grandes entreprises se distinguent par le fait qu'elles ont plus de Cadres qui ne managent pas, mais ce sont les TPE qui se distinguent le plus avec des espaces de travail réduits, plus centrés sur les bureaux individuels fermés et un travail individualisé, avec des actifs un peu plus féminisés et un peu plus âgés avec nettement plus de Dirigeants et avec nettement plus de satisfaction vis-à-vis de la QVT

Par secteur d'activité : ce sont les Administrations publiques qui se distinguent le plus des autres avec une plus forte concentration dans les grandes tailles mobilisant beaucoup plus d'employés et de femmes travaillant plus souvent seules dans de grands bureaux collectifs fermés. Malgré ces singularités, elles n'ont pas de différences significatives en matière de QVT, par opposition aux actifs du Commerce qui sont beaucoup plus « pas du tout satisfaits ».

En fonction des âges : les TPE ont plus d'âgés et les Transports moins de jeunes de même que les Dirigeants, les plus âgés travaillant plus dans des bureaux individuels fermés et moins dans des espaces collectifs ouverts ; ils travaillent un peu moins hors de leurs locaux et encore moins en télétravail ; les jeunes travaillent un peu plus en dehors de leurs locaux, sont un peu plus en télétravail et fréquentent nettement plus les tiers lieux. Pourtant malgré cela il n'y a pas de différences en QVT.

En fonction des genres : les hommes sont surreprésentés dans l'industrie, sont surtout fortement surreprésentés chez les ouvriers et les cadres et moins chez les employés. Ils travaillent beaucoup moins seuls et beaucoup plus par équipe projet ; ils travaillent beaucoup plus hors de leurs locaux, sont beaucoup plus nomades, fréquentent beaucoup plus les tiers lieux et font plus de télétravail, mais pas de différence H/F pour les bureaux et la QVT.

Par catégories professionnelles : les Dirigeants travaillent nettement plus seuls dans des bureaux individuels fermés et nettement moins dans des bureaux collectifs ouverts, mais ils travaillent plus hors de leurs locaux et sont plus télétravailleurs. Les Cadres ont des profils voisins de ceux des Dirigeants, mais les Cadres intermédiaires sont plus utilisateurs des tiers lieux. Les Cadres managers de premier niveau travaillent beaucoup plus en équipe et sont nettement plus nomades ; Les Cadres qui ne managent pas sont beaucoup plus présents dans de grands espaces ouverts. Par opposition les TAM sont moins en télétravail. Quant aux Employés, ils travaillent nettement plus dans des bureaux collectifs fermés, nettement moins en équipe, hors de leurs locaux, nomades, en tiers lieux et télétravail. Enfin, en matière de QVT les différences nettes apparaissent entre les Dirigeants qui sont « beaucoup plus satisfaits que les autres » et les Employés qui sont beaucoup plus « pas du tout satisfaits ».

Cependant, il est clair que ces variables ne sont pas indépendantes comme le montre la singularité du secteur du Commerce avec ses traits structurels spécifiques. En effet, associée à une plus grande présence de TPE et à une plus forte présence de Dirigeants, le Commerce présente également une plus forte présence « d'espaces collectifs ouverts » ainsi que « d'absence de poste de travail attiré ».

Or, si comme on l'a vu, c'est dans les espaces collectifs ouverts que les niveaux de satisfaction vis-à-vis de la QVT sont les plus faibles, et que c'est dans les TPE ayant plus que d'autres des Dirigeants travaillant seuls dans des bureaux individuels fermés qu'on trouve les niveaux de satisfaction les plus élevés en matière de QVT. On peut faire ainsi l'hypothèse qu'une partie significative des insatisfactions en matière de QVT doit être recherchée du côté des caractéristiques ouvertes des bureaux et de l'absence de postes de travail dédiés.

Il serait tentant, à l'inverse, de conclure que le bonheur au travail dans les bureaux serait l'apanage des Dirigeants de TPE travaillant en solitaire dans des espaces de travail les plus conventionnels qui soient. On comprend mieux, dès lors, pourquoi les grandes entreprises adeptes des *open spaces* et

mieux encore des *flex offices*, étant à la recherche d'une QVT, ont besoin plus que d'autres d'un « *chef happiness officer* ».