

## Baromètre ACTINEO 2021

### Quelle hybridation à venir pour le travail de bureau ?

#### 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 ? Un certain nombre d'entre eux – singulièrement dans la métropole parisienne – ont goûté aux attraits du télétravail à domicile, sans parler des privilégiés qui ont pu s'échapper de la région parisienne pour travailler dans leur résidence secondaire. Ainsi s'explique pourquoi, après le métier de *Chef Happiness Officer* », on voit désormais apparaître un « nouveau métier : « responsable du futur du travail »<sup>1</sup>.

Pour répondre aux questions concernant l'avenir du travail à moyen/long termes dans les immeubles de bureau, l'Observatoire Actineo, en partenariat avec Colliers International et Maison & Objet, a lancé, en 2021, [une enquête internationale auprès d'actifs travaillant dans des bureaux de cinq grandes métropoles](#) situées sur trois continents : le Grand Paris, le Grand Londres, le Randstad constitué d'Amsterdam, Rotterdam et La Haye , le « GAFA Land » avec San Francisco Bay et Seattle et enfin, la ville-État de Singapour. Ces cinq aires métropolitaines ont été choisies en raison de leur valeur emblématique économique et sociale. Elles l'ont été également en raison de leur taille suffisamment large pour tenir compte des mouvements opérés ces dernières décennies par les bureaux quittant les centres-villes pour des quartiers d'affaires situés dans des communes plus ou moins limitrophes, ainsi que le mouvement des habitants quittant le centre-ville pour la couronne péri-urbaine.

1 [A News WorkWell, NL 47.](#)

**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 a été publié en mai 2021<sup>2</sup>, au moment de la publication de l'enquête, afin de compléter la première analyse des résultats 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 cet article, nous analysons **les processus d'hybridation du travail de bureau, avant, pendant et après la pandémie**<sup>3</sup>.

Pour traiter des processus d'hybridation du travail de bureau, avant, pendant et après la pandémie, nous nous sommes placés dans une **perspective dynamique**, car la question centrale est de savoir dans quelle mesure la pratique relativement intensive du télétravail à domicile pendant les confinements, au regard des situations antérieures, aura un effet d'hystérésis sur le comportement des actifs concernés. Exprimée en d'autres termes, **dans quelle mesure cette singulière « expérience confinement » va-t-elle jouer sur les comportements et les attentes à venir des actifs concernés ?**

Les résultats de l'enquête internationale Actineo 2021 ont été présentés en prenant comme référence, la somme des réponses de l'échantillon des 2 628 actifs, que nous avons appelée « la moyenne ».

2 Dans l'article publié en mai 2021 sur le site [www.actineo.fr](http://www.actineo.fr), « [Comment travaillerons 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.

3 Deux articles à venir porteront respectivement sur :

- Pourquoi revenir travailler dans son immeuble de bureau si on peut travailler ailleurs ?
- Travailler dans quelle société à venir, entre le souhaitable et le probable : des perspectives élargies de continuité ou de rupture ?

**Cette « moyenne »** a comme intérêt de présenter de façon robuste la tendance générale des évolutions communes aux 5 métropoles, nous la retenons donc comme **norme de référence internationale**.

Aujourd'hui, en prenant en compte les écarts statistiquement significatifs par rapport à cette « moyenne », nous les avons comparés pour chacune des 5 métropoles, ainsi que les écarts entre les métropoles elles-mêmes, de façon à mettre en évidence les effets que peut avoir une combinaison des caractéristiques sociétales et structurelles associée à chacune des aires.

Enfin, compte tenu de l'intérêt des acteurs français pour ce qui se passe dans l'Hexagone, nous avons mené cet exercice de comparaison internationale dans une perspective heuristique, en accordant une importance particulière à l'analyse de la spécificité du Grand Paris.

## 1/ Les espaces de travail avant la pandémie

Grâce à l'expérience acquise à travers les précédentes enquêtes du Baromètre Actineo, et afin de disposer d'une bonne photographie de la situation avant la pandémie et les mesures de confinement, nous avons retenu comme référence pour les actifs travaillant dans des bureaux, *les espaces de travail*, définis par les divers lieux où les actifs sont appelés à légitimement travailler.

En effet, les actifs qui travaillent au bureau, sans être de véritables nomades, peuvent choisir de travailler dans de multiples lieux, en fonction des exigences de leurs employeurs, de leurs clients ou de leurs envies. À cette fin, nous avons distingué *le travail au bureau dans son immeuble de bureau de référence*, du travail à son domicile, le *home office*. Nous avons également pris en compte de nombreux autres lieux, les *tiers-lieux*, dont les espaces collaboratifs, les espaces publics, etc. Pour le domicile, afin que ce lieu soit signifiant en matière de travail, nous avons retenu un indicateur d'intensité d'usage avec un seuil minimum fixé à au moins une fois par mois.

### 1.1/ Une multi-localisation des lieux de travail avant la pandémie

En s'appuyant sur cette taxinomie, on peut constater qu'avant la pandémie, dans toutes les métropoles, ce sont les *bureaux de l'entreprise* qui ont été de loin les plus fréquentés. Ils le sont en effet pour 75 % des répondants des 5 métropoles. **L'immeuble de bureau constitue sans conteste la localisation de travail qui sert de norme de référence**. Cependant, près d'un 1/3 des répondants ont déclaré plus ou moins travailler à *leur domicile* (32 %), tandis que le même pourcentage de répondants (32 %), a déclaré travailler dans d'autres lieux : *l'entreprise du client* (16 %), les *espaces collaboratifs* (14 %) les *espaces publics* (14 %), les *transports* (12 %) et les *parcs et jardins* (10 %).

Ces résultats confortent le constat déjà établi dans [l'enquête Actineo France de 2019](#) : avant la pandémie, il existait bien une multi-localisation du travail pour un nombre significatif d'actifs, ainsi qu'une nette hiérarchie entre ces lieux. Ces résultats confirment l'importance initiale du domicile dans ce phénomène de multi-localisation, mais appellent à bien distinguer le télétravail à domicile du télétravail à distance ; ce dernier englobant d'autres lieux de travail que l'immeuble de bureau et le domicile.

La hiérarchie des lieux de travail fréquentés selon les métropoles fait apparaître des différences significatives pouvant s'expliquer autant par les singularités des morphologies structurelles des métropoles (voir [l'article de mai 2021](#)) que par les caractéristiques sociétales des métropoles.

## La variété des lieux de travail fréquentés au moins une fois par mois avant la pandémie

Lieux de travail	Moyenne	Le plus	Le moins
Des locaux de mon entreprise	75 %	Paris 85 % Londres 80 %	
L'entreprise de mon client	16 %		
A la maison	32 %	Randstad 39 % Paris 38 %	Londres 27 % Singapour 26 %
- au moins 1 jour	19 %	Paris 26 %	Londres 16 %
- au moins quelques heures	19 %	GAFALand 23 %	Londres 15 %
Ailleurs dans :	32 %	Randstad 37 %	Singapour 27 %
- un espace de travail collaboratif			
- un espace public (café...)	14 %		
- un moyen de transport (train, avion...)	14 %		
-des parcs, jardins, etc.	12 %		
	10 %		

Source : [Enquête internationale Actineo 2021](#)

Dans le Grand Paris, les actifs travaillent le plus souvent dans les locaux de leur entreprise (85 % vs 75 % pour la moyenne), ce qui est cohérent avec le fait que ce sont les Parisiens qui travaillent le plus à temps plein. Le domicile est également un lieu de travail à fréquentation élevée (38 % vs 32 % pour la moyenne) avec un travail à domicile *au moins un jour par mois plus élevé que la moyenne* (26 % vs 19 %). Ainsi, avant l'arrivée de la pandémie, on assiste pour le Grand Paris à une pratique relativement étendue d'hybridation du travail au bureau, associée à une plus grande polarisation sur les deux lieux : l'immeuble de bureau de l'employeur et le domicile. À quelle intensité ?

Dans le Grand Londres, les actifs fréquentent également beaucoup les locaux de leur entreprise (80 %). Mais, contrairement à Paris, ils le font au détriment du travail à domicile (27 % vs 32 % pour la moyenne), quel que soit le cas de figure pris en compte : 16 % vs 19 % *pour au moins un jour par mois* et 15 % vs 19 % *pour au moins quelques heures*. On peut avancer comme hypothèse explicative, la proportion moindre d'auto-entrepreneurs dans le Grand Londres et la proportion plus importante d'actifs travaillant dans la fonction publique.

Les Singapouriens travaillent moins fréquemment à domicile (26 % vs 32 % pour la moyenne) ainsi que dans d'autres lieux (27 % vs 32 %). Au-delà de ce que pourrait relever d'un plus grand conformisme, c'est à Singapour que nous avons le plus de managers et d'actifs du secteur industriel ou du BTP, et le moins de professions intellectuelles et d'actifs travaillant à temps partiel, autant d'éléments qui ne favorisent pas le travail hors de son immeuble de bureau.

À l'opposé, dans le Randstad, les actifs hollandais travaillent plus chez eux (39 % vs 32 %) et ailleurs (37 % vs 32 %). De tels écarts peuvent s'expliquer par le fait que ce sont les Hollandais qui travaillent le moins à temps plein. De même, c'est dans cette métropole qu'on a le plus de professions intellectuelles et de statuts divers, ce qui favorise la multiplication des lieux de travail.

Dans le GAFA Land, un peu comme dans le Randstad, les actifs travaillent plus à la maison que la moyenne des 5 métropoles (39 % vs 32 %), et ils sont aussi plus nombreux que les autres à travailler à domicile *au moins quelques heures* (23 % vs 19 %). Cette situation peut s'expliquer par l'importance du poids des indépendants dans le GAFA Land, plus susceptibles que les autres de travailler à domicile.

#### 1.2/ Bureaux ouverts ou fermés, avec un poste de travail attribué ou non, avant la pandémie

Contrairement aux enquêtes France du Baromètre Actineo, nous avons retenu ici comme *lieu de travail* dans son immeuble de bureau, uniquement *le bureau en tant que pièce* à l'exception de tous les autres lieux, cette pièce pouvant être ouverte ou fermée<sup>4</sup>. Nous avons également demandé aux actifs s'ils disposaient un poste de travail attribué ou non, ou plus communément appelé en *flex office*. Cette configuration consiste, pour le collaborateur qui vient travailler dans son immeuble de bureau, à s'installer au poste de travail qu'il peut trouver en fonction de ses préférences ou des disponibilités, suivant la logique « premier arrivé, premier servi »<sup>5</sup>.

[L'enquête internationale 2021 Actineo](#) montre un quasi-équilibre entre les bureaux fermés (49 %) et les bureaux ouverts (51 %). Selon le point de vue où l'on se place, on peut dire que les bureaux fermés réussissent à faire de la résistance ou au contraire, n'étant plus majoritaires, ils sont en train de perdre du terrain.

#### Caractéristiques comparées des types de bureaux dans l'immeuble de bureau

Type de bureau	Moyenne	Au-dessus de la moyenne	En dessous
Bureau ouvert >10 personnes	51 % 25,5 %	Singapour 60 % Londres 34 % Singapour 33 %	
< 10 personnes	25,5 %	Randstad 30 %	
Bureau fermé	49 %	GAFA Land 57 % Paris 53%	
- partagé	25 %	Randstad 32 % Paris 29 %	
- individuel	24 %	GAFA Land 39 %	
Pas de poste attribué	17 %	Randstad 30 %	GAFA Land 11 % Singapour 10 %

Source : [Enquête internationale Actineo 2021](#)

4 On peut disposer, au sein même de son immeuble de bureau, d'une multitude d'espaces de travail autres que son bureau, au sens de son poste de travail. Voir ouvrage : [La performance au travail. Et si commençait par les bureaux ?](#), Alain d'Iribarne - l'Observatoire Actineo, Éditions Italiques, 2012.

5 Le poste de travail non attribué ou *flex office*, est aujourd'hui plus développé que le poste de travail partagé (*desk sharing*).

Qu'en est-il du Grand Paris au regard des autres métropoles, compte tenu de la forte appétence des Français pour les bureaux individuels fermés<sup>6</sup> ?

**On peut constater que la capacité de résistance des bureaux fermés est plus grande dans le Grand Paris (53 % de bureaux fermés vs 49 % pour l'ensemble des actifs des cinq métropoles).**

On peut également constater que **les bureaux fermés partagés de plus de 2 personnes** y sont plus importants (29 % vs 25 % en moyenne). Les bureaux de Paris intra-muros et des communes de la petite couronne, souvent anciens, ont été au fil du temps plus ou moins réaménagés et densifiés en fonction de la croissance des effectifs : on met plusieurs collaborateurs dans la même pièce car les mètres carrés sont rares et chers.

Pour les postes de travail non attribués ou *flex office*, l'aire métropolitaine parisienne se situe dans la moyenne, alors même que les Français n'apprécient pas le flex office. Le flex office est plus développé dans les grandes entreprises occupant des immeubles de bureau récents à La Défense et dans la couronne parisienne, or ces grandes entreprises sont en proportion plus importantes dans l'échantillon du Grand Paris (22 % vs 17 % pour les entreprises et organisations plus de 1 000 collaborateurs).

**Ces constats peuvent expliquer l'importance du travail à domicile dans le Grand Paris. Les actifs qui le peuvent chercheraient, avec le travail à domicile, un lieu de travail mieux adapté à leurs attentes, en particulier pour pouvoir travailler au calme.**

**C'est dans le GAFA Land, que l'on trouve le plus de bureaux fermés (57 %) et de plus, des bureaux fermés individuels (39 %).** C'est également dans cette aire que l'on trouve le moins de postes de travail non attribués (11 % vs 17 %). Un tel constat, qui donne une vision classique voire passéiste de l'aménagement, semble en contradiction avec l'idée que l'on se fait du mode de fonctionnement des entreprises de la Silicon Valley. Ce n'est cependant pas antinomique avec la fluidité induite par la gestion de la liquidité des bureaux. En effet, sur le modèle des tiers-lieux, les bureaux traditionnels de la Côte Ouest des États-Unis peuvent très bien être loués sur des bases évolutives et pour des durées limitées. Ce constat pourrait également s'expliquer par le poids des managers et des auto-entrepreneurs dans l'échantillon du GAFA Land. C'est cette catégorie sociale qu'on retrouve le plus souvent dans des bureaux fermés (56 %).

**C'est à Singapour, comme à Londres, que l'on trouve le moins de postes de travail non attribués**, alors qu'on y trouve le plus de bureaux ouverts (60 % vs 51 % pour la moyenne) et de grande taille (33 % vs 25,5 %). C'est donc dans ces deux métropoles que s'exprimait le mieux avant la pandémie, le modèle de référence des grands projets immobiliers : de grands open spaces avec des postes de travail dédiés pour des collaborateurs qui viennent travailler la plupart du temps dans leur immeuble de bureau.

**Le Randstad, à l'inverse, est caractérisé par plus de bureaux ouverts de petite taille (30 % vs 25,5 % pour la moyenne) et de bureaux fermés partagés (32 % vs 25 %).**

La métropole hollandaise est surtout caractérisée par plus de postes de travail non attribués (30 % vs 17 %), ce qui constitue l'écart le plus fort à la norme moyenne. Les actifs du Randstad travaillent moins souvent à plein temps, moins souvent avec un employeur unique et plus souvent avec de multiples statuts.

<sup>6</sup> Dans le [baromètre Actineo France 2019](#), les bureaux fermés étaient majoritaires (66 %) avec, à part égale, des bureaux individuels (33 %) et des bureaux partagés (33 %).

### 1.3/ Télétravailler à domicile avant la pandémie

Pour comprendre les pratiques de télétravail à domicile, le nombre de jours *entiers* de télétravail va être déterminant. Il va permettre d'appréhender les équilibres entre les lieux de travail et les modalités de vie — vie au travail et vie domestique — avec leurs incidences, tant sur l'organisation du travail individuel et collectif que sur les choix de management.

Afin de comparer les situations dans les différentes métropoles et avant d'entrer dans les détails, nous avons retenu trois pratiques de télétravail correspondant à trois niveaux de fréquences :

- Une pratique de télétravail modérée (moins de 1 jour et 1 jour par semaine) ;
- Une pratique médiane (2 à 3 jours par semaine) ;
- Une pratique intensive (4 jours et toute la semaine).

C'est en effet dans le rapport entre ces trois fréquences, que vont se jouer les dynamiques économiques, sociales et environnementales, autour des modalités d'hybridation du travail.

Un premier examen de la moyenne des cinq aires métropolitaines fait apparaître une situation dont la lecture peut être ambivalente. On peut en effet juger de l'importance de la pratique régulière du travail à domicile, avant la pandémie, avec les 2/3 jours par semaine qui tendent à ressortir de façon modale. Mais on peut à l'inverse, estimer que les pratiques les plus modérées étaient dominantes alors que les pratiques intensives étaient limitées.

En effet, il existait bien avant la pandémie et le télétravail imposé par les confinements, une norme commune de pratique du télétravail autour de 2 à 3 jours par semaine (39,3 % pour la moyenne des 5 métropoles) avec toutefois une dispersion dissymétrique, d'un côté 41,7% qui ont pratiqué de façon limitée le télétravail (27,5 % ont travaillé 1 jour par semaine et 27,5% moins de 1 jour par semaine) et de l'autre, 19 % seulement qui ont pratiqué un télétravail intensif à domicile (12 % ont travaillé 4 jours par semaine et 7 % toute la semaine).

Ainsi, avant la pandémie, dès lors qu'il y avait une pratique déclarée de télétravail à domicile, on peut considérer **qu'il existait bien une norme dominante de 2 à 3 jours par semaine dans les cinq métropoles**. Cependant, l'importance des écarts entre les pratiques extrêmes de télétravail signifie que **cette norme était relativement faible car elle correspondait à une situation trop éclatée**.

#### Télétravailler à domicile avant la pandémie

Nombre de jours par semaine	Moyenne	Paris	Londres	GAFALand	Randstad	Singapour
Moins d'1 jour	14	14	15	12	17	12,5
1 jour	28	<b>39</b>	<b>30</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	13
2/3 jours	39	<b>34</b>	<b>37</b>	<b>46</b>	<b>36</b>	<b>50,5</b>
4 jours	12	09	10	10	15	<b>16</b>
Toute la semaine	07	04	08	11	07	08

Source : [Enquête internationale Actineo 2021](#)

Le Grand Paris, avant la pandémie, est de loin la métropole dont **les actifs ont été les plus nombreux à télétravailler à domicile de façon modérée** : 53 % des Franciliens ont travaillé à domicile moins de 1 jour à 1 jour par semaine (ce niveau élevé étant dû aux 39 % qui ont télétravaillé 1 jour par semaine). A contrario, à raison de 13 %, les Franciliens ont été moins nombreux que les autres à pratiquer un télétravail à domicile intensif (9 % ont télétravaillé à domicile 4 jours et seulement 4 % toute la semaine).

Avec 34 % vs 39 % de télétravail à domicile 2 à 3 jours par semaine, les actifs du Grand Paris sont **les seuls à moins pratiquer le télétravail à domicile 2 à 3 jours par semaine**, qui est la fréquence modale moyenne de l'enquête.

Ce premier résultat est essentiel, car c'est à partir de cette base que seront évalués les déplacements que la pratique intensive voire totale de travail à domicile va engendrer et qu'on pourra réellement mesurer l'importance de « l'expérience confinement » sur la transformation des entreprises.

On peut donc se demander si **les actifs du Grand Paris ont bien vécu le télétravail imposé pendant les confinements, quand on sait qu'avant la crise, même s'ils déclaraient plus que les autres, travailler chez eux de façon occasionnelle, c'était leur immeuble de bureau qui constituait pour eux le lieu de référence.**

Le Grand Londres est proche du Grand Paris par l'importance de la pratique modérée de travail à domicile (45 %) dont 30 % l'ont pratiqué 1 jour et 15 % moins d'1 jour par semaine. Comme dans le Grand Paris, la valeur modale de 2/3 jours est relativement faible (37 %), ainsi que le télétravail intensif à domicile (18 %). Cependant, contrairement aux Franciliens, les Londoniens ont plus pratiqué le télétravail intensif toute la semaine (8 % pour Londres vs 4 % pour Paris).

⇒ Par comparaison avec les autres métropoles, on peut émettre l'hypothèse que le Grand Londres a connu, comme le Grand Paris, mais à un moindre degré, **des difficultés à faire face aux confinements et aux injonctions politiques pour une pratique de télétravail total à domicile.**

Le Randstad se rapproche du Grand Londres par **l'importance de la pratique modérée du télétravail à domicile** (42 % vs 45 % pour Londres) ; cette faible pratique se concentrant surtout sur 1 jour par semaine de télétravail (25 % vs 30 %).

Le Randstad se singularise de toutes les autres métropoles par un **étalement du télétravail à domicile sur la totalité des fréquences de pratique**, avec une moindre concentration sur les 2/3 jours (36 %) et une forte concentration du télétravail à domicile moins de 1 jour par semaine (17 %), qui vient donc gonfler la pratique modérée de télétravail dans le Randstad.

A contrario, avec 22 %, la pratique intensive de télétravail est élevée, plus en raison des 4 jours de télétravail (15 %) que du télétravail toute la semaine (7 %).

⇒ On peut donc légitimement penser que les réactions des actifs du Randstad face aux injonctions de mise en œuvre des confinements et du télétravail intensif à domicile ont été variées, du fait de la grande variété des situations.

Le GAFALand se distingue nettement des autres métropoles par une pratique fortement centrée sur 2/3 jours par semaine (46 %), ainsi que par l'importance de la pratique intensive du télétravail à domicile (21 % dont 11 % toute la semaine). **Les actifs du GAFALand pratiquent plus le télétravail intensif à domicile que les autres métropolitains.**

- ⇒ On peut donc penser que les Américains de la Côte Ouest n'ont pas été déstabilisés face aux confinements et à la mise en place du *full remote*.

Singapour se singularise en étant la métropole qui **pratiquait le plus avant la pandémie le télétravail 2 à 3 jours par semaine (50,5 %)**, norme de référence particulièrement prégnante pour Singapour. De même, ce sont les Singapouriens qui ont eu **la pratique intensive de télétravail (4 jours et toute la semaine) la plus élevée de toutes les métropoles (24 %)**, en raison de la fréquence élevée du télétravail 4 jours par semaine (16 %).

- ⇒ Compte tenu de la prégnance de la norme des 2/3 jours de télétravail/semaine, couplée à l'importance de la pratique intensive du télétravail, les Singapouriens n'ont pas dû rencontrer de difficultés majeures à recourir au télétravail intensif pendant les confinements.

## II/ L'impact du confinement sur le télétravail à domicile par rapport à l'avant COVID

À partir de cette base, il est possible d'examiner de façon comparative l'usage du télétravail massif à domicile avec ou sans confinement. Pour cela, on a utilisé nos deux indicateurs précédents : le pourcentage de ceux qui ont travaillé à domicile et le nombre de jours pendant lesquels ils ont télétravaillé.

### 2.1/ Évolution du pourcentage d'actifs travaillant à domicile avant et pendant la pandémie

Globalement, le nombre d'actifs *ayant travaillé à domicile pendant au moins une journée complète par semaine* est passé de 21 % avant la pandémie, à 83 % pendant le confinement, ce qui constitue un déplacement de pratique totalement inédit. Au regard de cette situation moyenne, la comparaison entre les aires métropolitaines montre que l'importance des déplacements observés est plus liée à la différence avec l'avant COVID qu'aux variétés de situations durant les confinements.

Ainsi, à nouveau, le Grand Paris se distingue de toutes les autres métropoles, avec **la différence la plus faible entre avant et pendant la pandémie (+ 51 pts)**, le Grand Paris ayant à la fois le plus pratiqué de travail au domicile avant le COVID (27 %) et le moins pendant le confinement (78 %). Il est intéressant de rapprocher ce constat des mesures prises par les pouvoirs publics pendant la crise. On sait que les pouvoirs publics français, dès le début de la crise, en 2020, ont toujours incité les entreprises à poursuivre leur activité, hormis une liste définie d'établissements et de commerces ayant dû fermer pendant les confinements.

**Déplacement de l'importance du télétravail à domicile avant et pendant la pandémie  
« ont travaillé à domicile au moins une journée complète par semaine »**

Aires métropolitaines	Avant le COVID	Pendant le COVID	Différences
Moyenne	21 %	83 %	+ 62 pts
Grand Paris	27 %	78 %	+ 51 pts
Randstad	26 %	83 %	+ 58 pts
GAFA Land	17 %	83 %	+ 66 pts
Singapour	16 %	83 %	+ 67 pts
Grand Londres	17 %	85 %	+ 69 pts

Source : [Enquête internationale Actineo 2021](#)

Par contraste avec le Grand Paris, **le Grand Londres** présente l'écart le plus élevé entre la faible pratique de télétravail avant la pandémie (17 %) et la forte pratique pendant (69 %), ce qui a sûrement nécessité pour les Londoniens, une capacité d'adaptation importante.

Avec une moindre amplitude, la situation dans le GAFA Land est proche : l'importance des écarts constatés est due à une forte progression du travail à domicile pendant la pandémie (83 %) alors qu'avant la pandémie, la pratique dominante était un télétravail à domicile 2 à 3 jours par semaine.

On notera à nouveau la situation intermédiaire du Randstad, se rapprochant du Grand Paris par sa pratique du télétravail à domicile relativement importante avant le COVID (26 %) mais il s'en éloigne, car on a plus recouru pendant la pandémie à la pratique intensive du télétravail à domicile (+ 83 %) qu'à Paris.

## 2.2/ Évolution de l'intensité du télétravail à domicile avant et pendant la pandémie

Pour cerner avec précision l'importance des évolutions de la pratique du télétravail à domicile, avant et pendant la pandémie, l'enquête a pris en compte tout le spectre des pratiques, allant du *pas du tout de télétravail à domicile* à *un télétravail la totalité de la semaine*.

En toute rigueur, ont été incorporés dans la comparaison, ceux qui ont déclaré *ne pas avoir télétravaillé à domicile pendant le confinement car ce n'était pas possible compte tenu de leur travail*. La prise en compte de cette impossibilité de télétravailler est importante car elle vient atténuer l'étendue des déplacements opérés pendant le confinement.

Comme précédemment, nous avons regardé, en premier lieu, les évolutions globales de la moyenne des cinq aires, puis les évolutions dans chacune des aires, avec comme objectif de savoir si les évolutions opérées durant la pandémie ont été similaires ou non dans les cinq métropoles.

Cette information est importante, car en cas de non-évolutions pendant la pandémie, ces dernières sont susceptibles de se retrouver après la fin de la pandémie.

### Les enseignements de la pratique du télétravail en moyenne dans les 5 métropoles

Comme on pouvait s’y attendre au regard des mesures prises par les pouvoirs publics, on assiste à un effondrement de la pratique du *travail à domicile impossible*, qui passe de 79 % à 12 % (ou 17 % si on tient compte de l’impossibilité de télétravailler). Cet effondrement se fait au profit du développement spectaculaire du travail à domicile pendant la pandémie.

#### Évolution de la pratique de télétravail à domicile avant et pendant la pandémie (moyenne des 5 métropoles)

Nombre de jours par semaine	Avant le COVID	Pendant le COVID	Différence
Jamais Impossible	79 %	12 % 05 %	- 67 pts
Moins de 1 jour	3 %	07 %	+ 4 pts
1 jour	6 %	11 %	+ 5 pts
2 /3 jours	8 %	24 %	+ 16 pts
4 jours	3 %	11 %	+ 8 pts
Toute la semaine	1 %	29 %	+ 28 pts

Source : [Enquête internationale Actineo 2021](#)

La pratique limitée du télétravail à domicile (moins de 1 jour et 1 jour) a connu une nette progression, puisqu’elle a doublé en passant de 9 % à 18 % (3 % à 7 % pour moins de 1 jour et 6 % à 11 % 1 jour) et le télétravail à domicile 1 jour/semaine est passé de 3 % à 7 %. Cela n’est pas si étonnant du fait de la nature des confinements, d’un pays à l’autre, en termes de durée, de périmètre etc.

**Le télétravail à domicile 2/3 jours par semaine qui, avec 8 %, était la norme de référence avant la pandémie, progresse de façon spectaculaire pour s’établir à 24 %, mais insuffisamment pour garder son statut de norme.**

Tout à fait logiquement, les évolutions les plus importantes se sont faites au profit d’un télétravail à domicile intensif — 4/j. semaine et plus, celui-ci faisant un bond de 4 % à 40 %, principalement dû au *télétravail à domicile toute la semaine* qui passe de 1 % à 29 %, devenant ainsi la pratique dominante et en quelque sorte la nouvelle norme de référence.

**Face à l’ampleur de la réorganisation du travail pendant la crise COVID, la norme gestionnaire dominante — 2/3 jours par semaine —, tout en étant logiquement détrônée par le télétravail à domicile toute la semaine, a fait de la résistance avec un réel succès, ce qui montrerait sa pertinence de norme de référence présente et à venir.**

On peut faire l’hypothèse que la fréquence de 2/3 jours par semaine restera après la pandémie une norme choisie, par opposition à une norme contrainte, de sorte qu’elle serait la plus robuste tant économiquement que socialement.

Comme on pouvait s’y attendre, compte tenu des résultats antérieurs, c’est l’aire métropolitaine qui a eu les déplacements les plus faibles de toutes les aires, avec :

- une *impossibilité de travailler au domicile* la plus élevée de toutes les aires (21 % vs 17 % en moyenne) ;
- une *pratique modérée du télétravail à domicile* qui connaît une faible progression (15 % avant la pandémie vs 20 % pendant), alors que pour la moyenne des 5 métropoles, le télétravail modéré à domicile a progressé plus fortement de 9 % à 18 %, cette progression étant due principalement à la pratique du moins d’1 jour de télétravail qui passe de 4 % à 7 % ;
- une *pratique du télétravail à domicile 2/3 jours par semaine* qui est proche de la moyenne (23 % vs 24 %) ;
- une *pratique intensive de télétravail* qui, tout en progressant de façon substantielle de 4 % à 36 %, progresse moins que la moyenne des 5 métropoles (4 % vs 40 %). Toutefois, cette progression qui est due massivement à la pratique du télétravail *toute la semaine* avec 25 % vs 29 % pour la moyenne, rapproche le Grand Paris de la moyenne, avec la même fréquence de pratique faisant norme, mais une norme un peu plus faible.

#### Grand Paris : le télétravail à domicile avant et pendant la pandémie

Nombre de jours par semaine	Avant le COVID	Pendant le COVID	Différence
Jamais Impossible	73 %	16 % 5 %	- 57 pts
Moins de 1 jour	4 %	7 %	+ 3 pts
1 jour	11 %	13 %	+ 2 pts
2/3 jours	9 %	23 %	+ 14 pts
4 jours	3 %	11 %	+ 8 pts
Toute la semaine	1 %	25 %	+ 24 pts

Source : [Enquête internationale Actineo 2021](#)

- ⇒ De ces mouvements, il ressort que **la capacité de résistance des entreprises françaises vis-à-vis du télétravail est élevée**, même si la période des confinements a rapproché le Grand Paris de la moyenne des cinq aires métropolitaines. Les mêmes causes produisant les mêmes effets, les unes comme les autres, **à la sortie de la pandémie, auront-elles envie de revenir à une pratique limitée du télétravail à domicile ?**

À l'opposé du Grand Paris, le Grand Londres est la métropole qui a connu les évolutions les plus importantes durant la pandémie, avec une *impossibilité de télétravail à domicile* qui est passée de 83 % à 15 %, contre 73 % vs 21 % pour le Grand Paris.

### Grand Londres : le télétravail à domicile avant et pendant la pandémie

Nombre de jours par semaine	Avant le COVID	Pendant le COVID	Différence
Jamais Impossible	83 %	9 % 6 %	- 74 pts
Moins de 1 jour	3 %	6 %	+ 3 pts
1 jour	5 %	9 %	+ 4 pts
2/3 jours	6 %	17 %	+ 11 pts
4 jours	2 %	11 %	+ 11 pts
Toute la semaine	1 %	42 %	+ 41 pts

Source : [Enquête internationale Actineo 2021](#)

Cette opposition entre le Grand Londres et le Grand Paris s'observe sur la pratique du *jamais travailler à domicile* — en incluant les impossibilités — qui est plus faible à Londres (15 %) qu'à Paris (21 %) ainsi que sur la faible progression du télétravail modéré (8 % à Londres vs 15 % à Paris), mais surtout sur la très forte progression du télétravail intensif dans le Grand Londres qui passe de 3 % avant la pandémie à 53 % pendant.

En fait, la radicalité de ce mouvement dans le Grand Londres, résulte d'un basculement massif pendant la pandémie, vers un télétravail à domicile toute la semaine (42 % pour Londres vs 29 % en moyenne et 25 % pour Paris).

**Pour le Grand Londres, le tout télétravail à domicile s'est imposé pendant le COVID comme la nouvelle norme**, au détriment des 2/3 jours de travail à domicile par semaine, qui ne représentent que 17 % à Londres vs 24 % en moyenne.

Par rapport au Grand Paris, **les entreprises londoniennes ont dû faire face à des injonctions de confinement beaucoup plus radicales** de la part des pouvoirs publics britanniques, eux-mêmes confrontés à une crise du COVID beaucoup plus forte et plus longue, avec les effets que l'on sait. De plus, on peut penser que l'ampleur de cette réaction a été rendue possible par la nature des activités londoniennes et surtout par les modes de gestion des grandes entreprises britanniques : des modes de gestion beaucoup plus brutaux que ceux de leurs homologues français, comme on a pu le voir durant la crise des subprimes.

Au regard du Grand Paris et du Grand Londres, *le Randstad* se retrouve à nouveau en situation médiane, avec une évolution de la répartition des jours de travail à domicile durant la pandémie proche de la moyenne, tout en maintenant un plus grand étalement initial entre les intensités de pratique.

### Randstad : le travail à domicile avant et pendant la pandémie

Nombre de jours par semaine	Avant le COVID	Pendant le COVID	Différence
Jamais Impossible	72 %	12 % 5 %	- 60 pts
Moins de 1 jour	4 %	7 %	+ 3 pts
1 jour	7 %	14 %	+ 7pts
2/3 jours	9 %	22 %	+ 13 pts
4 jours	4 %	12 %	+ 8 pts
Toute la semaine	2 %	28 %	+ 26 pts

Source : [Enquête internationale Actineo 2021](#)

En ce qui concerne le fait de ne *jamais télétravailler*, les évolutions de pratique pendant la pandémie ont été plus fortes dans le Randstad (17 % vs 72 %) que dans la moyenne des 5 métropoles (17 % seulement vs 79 % pour la moyenne), ce qui montre que le Randstad n'a pas été sans réactivité. Avec un quasi doublement de la *pratique limitée du télétravail à domicile*, qui passe de 11 % avant la pandémie à 21 % pendant, l'évolution de cette pratique est sensiblement la même que celle de la moyenne (9 % vs 18 %). La pratique du *moins de 1 jour par semaine* (passée de 4 % à 7 %) et la pratique du *1 jour par semaine*, qui double (7 % à 14 %) confirment la réactivité du Randstad. La pratique moyenne d'un télétravail à domicile de *2/3 jours/semaine* s'accroît de façon plus prononcée – passant de 9 % à 22 % — mais moins que la moyenne qui est passée de 8 % à 24 %.

C'est cependant le **télétravail intensif à domicile qui s'est le plus accru dans le Randstad**, passant de 6 % à 40 % (contre 4 % vs 36 % pour le Grand Paris et 4 % vs 40 % pour la moyenne des 5 métropoles), avec un mouvement plus important en faveur du *télétravail toute la semaine* qui, passant de 2 % à 28 %, a connu une progression un peu supérieure à celle du Grand Paris (1 % vs 25 %) et à peine inférieure à la moyenne (1 % vs 29 %). **Le niveau relativement élevé de la pratique du télétravail à domicile toute la semaine en a fait la nouvelle norme pour le Randstad**, ce qui n'est pas rien.

- ⇒ Ces évolutions mettent en évidence la singularité du Randstad et **la diversité de la fréquence des pratiques de télétravail**. En dépit du fait que pendant les confinements, le télétravail intensif s'est accru, on dans le Randstad, comme pour le Grand Paris et par opposition au Grand Londres, **un mouvement de continuité plus que de rupture, entre avant et pendant la pandémie**

Le *GAFALand* se présente dans une situation intermédiaire, entre le Randstad et le Grand Londres. Le *télétravail à domicile impossible* est passé de 83 % avant la pandémie à 18 % après ( contre 79 % vs 17 % pour la moyenne des 5 métropoles).

Ainsi, le **GAFALand perd une partie de son avance dans la pratique du télétravail à domicile** pour se rapprocher de la moyenne, ce qui peut s'expliquer par le fait que c'est dans cette métropole qu'on avait le plus d'actifs au bureau pour qui le télétravail à domicile était impossible avant la pandémie.

### GAFALand : le travail à domicile avant et pendant la pandémie

Nombre de jours par semaine	Avant le COVID	Pendant le COVID	Différence
Jamais Impossible	83 %	12 % 6 %	- 81 pts
Moins de 1 jour	2 %	10 %	+ 8 pts
1 jours	4 %	7 %	+ 3pts
2/3 jours	8 %	22 %	+ 14 pts
4 jours	2 %	11 %	+ 9 pts
Toute la semaine	2 %	32 %	+ 30 pts

Source : [Enquête internationale Actineo 2021](#)

On assiste à une évolution nette vers un **télétravail à domicile toute la semaine qui, de 2 % avant la pandémie est passé à 32 % pendant** (contre 29 % vs 1 % pour la moyenne des 5 métropoles).

Ainsi, dans le GAFALand, comme dans les autres aires métropolitaines, la pratique de *2/3 j/semaine de télétravail à domicile*, en dépit sa forte progression entre avant et après la pandémie (22 % vs 8 %) perd son statut de norme de référence. **On notera la progression de la pratique de 1 jour par semaine de télétravail à domicile** (10 % vs 2 %), qui témoigne d'un éclatement de la norme dans un mouvement proche de celui constaté dans le Randstad.

- ⇒ Si on considère que les évolutions observées dans le GAFALand sont surtout dues aux décisions prises par les entreprises plus que par les actions imposées par les pouvoirs publics (ici les gouverneurs des États de San Francisco et de Seattle), on peut, du fait de la plus grande diversité du profil des entreprises et des actifs, mesurer l'écart de réaction des entreprises du GAFALand avec celles du Grand Paris.

D'une certaine façon, les mouvements observés à *Singapour* se rapprochent de ceux observés dans le Grand Paris. Ce rapprochement est moins dû à la proportion de ceux qui *n'ont jamais télétravaillé à leur domicile* (19,5 % Singapour vs 21 % pour Paris en incluant les impossibilités) qu'à la résistance forte à la pratique d'un télétravail *intensif* (29 % contre 5 % avant la pandémie), et ce malgré la progression du *télétravail à domicile toute la semaine*, qui a été toutefois limitée à 18 % pour Singapour vs 25 % pour le Grand Paris et 29 % pour la moyenne des 5 métropoles.

- ⇒ En fait, la grande originalité de Singapour dans l'évolution entre avant et pendant pandémie, est le renforcement de la norme de référence : **la pratique de 2/3 jours de télétravail à domicile** (36 % vs 8 %).

## Singapour : le travail à domicile avant et pendant le COVID

Nombre de jours par semaine	Avant le COVID	Pendant le COVID	Différence
Jamais	84 %	12,5 %	- 71,5 pts
Moins de 1 jour	2 %	7 %	+ 5 pts
1 jours	2 %	11,5 %	+ 9,5 pts
2/3 jours	8 %	36 %	+ 28 pts
4 jours	4 %	11 %	+ 7 pts
Toute la semaine	1 %	18 %	+ 17 pts

Source : [Enquête internationale Actineo 2021](#)

### En résumé

Si on compare les évolutions des pratiques de télétravail dans les cinq métropoles entre avant et pendant la pandémie, on constate qu'à l'exception du Grand Londres qui, avec son confinement strict et long a réagi dans une logique de rupture, **les quatre autres métropoles ont réagi en continuité de leurs caractéristiques propres.**

Pendant la pandémie, dans toutes les métropoles sauf à Singapour, c'est la fréquence du *télétravail toute la semaine* qui a remplacé la norme préexistante à la pandémie (2 à 3 jours de télétravail par semaine). À Singapour, le télétravail 2 à 3 jours par semaine s'est renforcé à 36%, le télétravail toute la semaine ne représentant que 18 %.

Si on se réfère à la moyenne des 5 aires et aux écarts maximums à cette moyenne, on peut constater : des écarts pratiquement nuls entre les 5 métropoles pour la *pratique de télétravail pendant 4 jours par semaine*, et ceux pour qui il est *impossible de télétravailler*, des écarts faibles pour la catégorie de *ceux qui ne pratiquent pas le télétravail à domicile* ou de ceux qui le pratiquent *moins d'un jour par semaine*. **À l'inverse, les écarts sont importants pour la pratique du télétravail toute la semaine.**

**C'est donc bien autour de la pratique intensive du télétravail que les enjeux du télétravail à domicile se sont le plus cristallisés, et que les spécificités des 5 métropoles ont le plus joué.**

## Pratiques extrêmes du télétravail à domicile pendant la pandémie

Nombre de jours par semaine	La moyenne	En dessous	Au-dessus
Jamais	12 %	Grand Londres 9 %	Grand Paris 16 %
Impossible	5 %	6 %	5 %
Moins de 1jour	7 %	Grand Londres 6 %	GAFA Land 10 %
1 jour	11 %	GAFA Land 7 %	Randstad 14 %
2 /3 jours	24 %	Grand Londres 17 %	Singapour 36 %
4 jours	11 %	Tous sauf Randstad 11 %	Randstad 12 %
Toute la semaine	29 %	Singapour 18 %	Grand Londres 42 %

Source : [Enquête internationale Actineo 2021](#)

Parmi les 5 grandes métropoles étudiées, **c'est le Grand Londres qui a connu, pendant la pandémie, la pratique de télétravail à domicile la plus intense**, par opposition à Singapour et au Grand Paris, les Singapouriens résistant fortement au télétravail à domicile toute la semaine et les Franciliens étant plus nombreux que les autres à ne pas pratiquer du tout le télétravail.

### III/ Quelles seront les pratiques de télétravail à domicile dans le monde post-COVID ?

Après avoir comparé les pratiques du télétravail avant et pendant la pandémie, il reste maintenant à évaluer la place que pourrait tenir le télétravail à domicile avec un retour à ce qu'on peut appeler « la normale », sachant que le contenu de ce vocable reste incertain, la pandémie pouvant se transformer en endémie.

C'est à cette fin que nous avons questionné les actifs des 5 métropoles sur la pratique du télétravail à domicile idéale à leurs yeux. Compte tenu de la place qu'ils joueront en tant qu'acteurs dans la recomposition de l'organisation du travail à venir après la pandémie, les aspirations des actifs travaillant au bureau est une composante importante de l'hybridation du travail, entre le bureau, le domicile et les tiers-lieux.

#### 3.1/ L'envie de télétravailler à domicile pendant au moins une journée complète après la crise du COVID

Dans la perspective de ce que serait un retour à la normale à la sortie de la pandémie, la grande question stratégique pour les employeurs est de savoir quel sera le degré d'attractivité du télétravail à domicile pour les salariés, sachant que ces derniers font face à de fortes hétérogénéités structurelles qui créent une situation d'incertitude, qui peut être autant une source d'inquiétude qu'une opportunité. Dans la pratique, deux questions se posent à eux :

- L'appétence pour le télétravail à domicile sera-t-elle la même, selon que le collaborateur aura déjà pratiqué ou non le télétravail à domicile avant la pandémie ?
- Cette appétence sera-t-elle la même pour tous les métiers et les différentes catégories socio-professionnelles ?

### *L'envie de télétravailler à domicile en fonction de sa pratique avant la pandémie*

Si l'on se réfère à *la moyenne des cinq aires métropolitaines*, le tableau montre que, parmi ceux qui ont télétravaillé pendant la pandémie, mais qui n'avaient jamais télétravaillé avant, 60 % souhaitent continuer le télétravail à l'avenir, alors même qu'ils étaient 62 % à avoir télétravaillé pendant la pandémie, soit une très légère baisse. En revanche, les 20 % qui ont télétravaillé à domicile avant la pandémie, sont 20 % à souhaiter poursuivre après la pandémie.

Ainsi, plus la proportion des actifs qui avaient déjà télétravaillé à domicile avant la pandémie sera élevée, plus l'appétence pour le télétravail à domicile sera forte. **C'est ce que nous appelons l'effet d'apprentissage par la pratique.**

Ce constat, que l'on retrouve dans les 5 aires métropolitaines, est particulièrement robuste, avec comme conséquence que, **plus on aura d'actifs qui auront télétravaillé à domicile avant et pendant le confinement, plus les attentes seront élevées en matière de télétravail à domicile.**

#### **Influence des modes de travail avant la pandémie sur l'envie de télétravailler à domicile après**

Mode de travail	Moyenne	Paris	Londres	GAFALand	Randstad	Singapour
Télétravail pendant la pandémie mais :						
- pas avant	62 %	52 %	69 %	66 %	58 %	68 %
- avec la volonté de travailler à domicile après	60 %	49 %	65 %	62 %	55 %	65 %
Télétravail pendant la pandémie et :						
- avant	20 %	27 %	16 %	17 %	25 %	16 %
- avec la volonté de travailler à domicile	20 %	26,5 %	16 %	17 %	25 %	15 %

Source : [Enquête internationale Actineo 2021](#)

### *L'envie des actifs de télétravailler à domicile en fonction de leurs attributs socio-professionnels*

Quand on prend la totalité des actifs ayant télétravaillé à domicile pendant la pandémie, qu'on leur demande *s'ils aimeraient travailler à l'avenir, au moins 1 journée par semaine*, et qu'on regarde les écarts les plus significatifs à la moyenne, on constate des différences significatives, en fonction de leurs attributs socio-professionnels :

- Différences en matière d'âge, entre les plus jeunes, qui à 88 %, le souhaitent, et les plus âgés qui ne le souhaitent qu'à 75 %.
- Différences en matière de professions, entre les professions intellectuelles/scientifiques et artistiques ainsi que les managers qui le souhaitent à 91 %, et les employés administratifs (81 %) et surtout les « autres professions » qui le souhaitent à 60 % seulement.
- Différences, enfin, liées aux secteurs d'activités, entre les actifs qui travaillent dans l'industrie (89 %) et ceux qui travaillent dans les transports (78 %).

**Envie de télétravailler à domicile au moins une journée complète en fonction des caractéristiques socio-professionnelles**  
(totalité des actifs ayant télétravaillé durant la pandémie)

Attributs des actifs	Au-dessus de la moyenne de l'échantillon	En dessous de la moyenne de l'échantillon
Âge	19-35 ans 88 %	> 35 ans 83 % > 50 ans 75 %
Catégorie professionnelle	Managers 91 % Professions intellectuelles scientifiques et artistiques 91 %	Professions intermédiaires 82 % Employés administratifs 81 % Autres professions 60 %
Secteur d'activité	Industrie 89 %	Administrations publiques 81 % Transports 78 %

Source : [Enquête internationale Actineo 2021](#) ; la moyenne des 5 métropoles : 85 %

*L'envie de télétravailler à domicile pour ceux qui ne l'ont jamais fait de façon significative avant le confinement, en fonction de leurs caractéristiques socio-démographiques*

Si on compare la sous-population des actifs qui n'ont *jamais télétravaillé à domicile pendant une durée significative (au moins quelques heures)* avant la pandémie — et qui, avec 83 %, constituent la grande majorité des répondants — avec ceux qui avaient déjà télétravaillé avant la pandémie, les écarts d'opinion entre les différentes catégories socio-professionnelles sont importantes :

- En matière d'âge, les plus âgés expriment moins d'appétence pour le travail à domicile (64 % vs 75 % pour ceux qui avaient déjà télétravaillé).
- En matière de catégorie professionnelle, les employés administratifs expriment moins d'appétence pour travail à domicile (76 % vs 81 %).
- En matière de secteur d'activité, les actifs des administrations publiques expriment moins d'appétence pour travail à domicile (76 % vs 81 %).
- En matière de genre, les femmes manifestent moins d'appétence que les hommes pour le travail à domicile (81 % vs 85 %).

**Envie de télétravailler à domicile pour ceux qui n'y ont jamais travaillé de façon significative avant la pandémie en fonction de leurs caractéristiques socio-démographiques.**

Attributs des actifs	Plus que la moyenne de l'échantillon	Moins que la moyenne de l'échantillon
Âge	19-35 ans 88 %	> 35 ans 80 % > 45 ans 73 % > 50 ans 64%
Genre	Hommes 85 %	Femmes 81 %
Catégorie professionnelle	Managers 91 % Professions intellectuelles scientifiques et artistiques 89 %	Employés administratifs 76 %
Secteur d'activité	Industrie 90 %	Administrations publiques 76 %

Source : [Enquête internationale Actineo 2021](#) ; la moyenne des 5 métropoles : 83 %

Les plus âgés ont souvent leurs habitudes au bureau, les managers ont plus de liberté pour choisir le télétravail à la maison que les employés administratifs, tandis que les femmes expriment plus que les hommes leur souhait de séparer leur vie familiale de leur vie professionnelle.

Ces résultats confirment l'importance pour les dirigeants des entreprises et autres organisations, de **porter une attention particulière aux caractéristiques socio-démographiques de leurs collaborateurs** dès lors qu'ils se lanceront dans la mise en place d'accords collectifs de télétravail.

### 3.2/ Le nombre idéal de jours de télétravail à domicile pour les actifs travaillant dans des bureaux.

Si l'on compare le nombre idéal de jours de télétravail à domicile exprimé par les actifs dans une perspective post-confinement, avec les pratiques de télétravail à domicile avant et pendant la pandémie (en incluant le fait de ne jamais travailler à domicile), **on constate un important « effet confinement »**.

Il existe bien un apprentissage par la pratique. Ce constat conforte ce qui est largement pressenti : à **savoir que structurellement, il n'y aura pas de retour en arrière et les employeurs ne pourront pas ignorer les attentes des collaborateurs en matière de télétravail.**

#### *La pratique idéale de télétravail à domicile pour la moyenne des 5 métropoles*

La pratique idéale de télétravail exprimée par les actifs des 5 métropoles donne une bonne vision de ce que pourrait être l'hybridation du travail, dans une perspective à moyen/long terme post-pandémie. Les attentes vis-à-vis d'une pratique de télétravail à domicile sont élevées. Ainsi, à la lecture des mouvements observés, on peut dire que :

- On assistera à un premier déplacement en faveur d'une pratique *modérée* de télétravail à domicile (22 % le souhaitent), dont 16 % pour *1 jour/semaine* ;
- Le télétravail à domicile *2/3 j/semaine* (choisi par 37 % des répondants) **redeviendra la valeur modale, ce qui en fera la nouvelle norme pivot de référence** ;
- Le télétravail intensif à domicile – *4 jours et plus par semaine* – est souhaité à un niveau élevé (26 %), mais le choix se porte plus pour *toute la semaine* (14 %) que pour *4 jours* (12 %)

La pratique intensive du télétravail perd ainsi le statut de norme de référence qu'elle avait acquise durant le confinement, ce qui confirme qu'elle était une norme contrainte et non une norme choisie.

#### **Télétravail à domicile avant, pendant et idéalement après le confinement (moyenne)**

Nombre de jours par semaine	Avant le confinement	Pendant le confinement	Après le confinement (idéalement souhaité)
Jamais	80 %	17 % <sup>a</sup>	15 % <sup>b</sup>
Moins de 1jour	03 %	07 %	06 %
1 jour	06 %	11 %	16 %
2 /3 jours	08 %	24 %	37 %
4 jours	03 %	11 %	12 %
Toute la semaine	01 %	29 %	14 %

Source : [Enquête internationale Actineo 2021](#) ; <sup>a</sup> jamais et impossible <sup>b</sup> non souhaité ou impossible

Cette vision post-pandémique des actifs, qui est finalement plutôt modérée, risque toutefois d'être structurellement vécue comme un véritable tsunami.

**Avec 3 jours/semaine de télétravail, les domiciles seraient susceptibles de devenir les lieux de travail dominants, tandis que les espaces de travail dans les immeubles de bureau perdraient leur statut hégémonique pour devenir des lieux secondaires, voire inutiles en cas de télétravail toute la semaine.**

Selon l'ampleur de ces mouvements, nous assisterions pour le travail dans les bureaux, à un changement de paradigme, tant en matière d'organisation du travail individuel et collectif qu'en matière de management dans les entreprises et les organisations : une pratique de télétravail à domicile de 2 jours par semaine n'aurait comme conséquence que d'engendrer quelques ajustements. Et celle d'1 jour par semaine et moins, n'impliquerait aucun changement.

*Les 2 à 3 jours de télétravail par semaine deviennent la norme*

À la lecture de l'analyse comparée entre les cinq métropoles, c'est bien la fréquence de 2 à 3 jours de télétravail à domicile par semaine qui devient la nouvelle « norme paradigmatique », dans la mesure où il n'y a pratiquement pas d'écarts significatifs à la moyenne, sauf pour le Grand Paris, le Randstad et le GAFA Land.

#### Fréquence idéale de jours de travail à domicile par semaine après la pandémie

Nombre de jours par semaine souhaités	Moyenne	Paris	Londres	GAFA Land	Randstad	Singapour
Impossible pour le type de travail que je fais	7%	7 %	7 %	6 %	7 %	7 %
Jamais	8 %	10 %	8 %	9 %	9 %	6 %
Moins d'un jour	6 %	6 %	6 %	6 %	8 %	5 %
1 jour	16 %	18 %	16 %	11 %	18 %	17 %
2 à 3 jours	37 %	40 %	35 %	32 %	40 %	36 %
4 jours	12 %	8 %	12 %	16 %	11 %	12 %
Toute la semaine	14 %	11%	15 %	19 %	9 %	17%

Source : [Enquête internationale Actineo 2021](#)

Les actifs du *Grand Paris* sont ceux qui expriment le moins d'appétence pour une pratique *intensive* du télétravail à domicile (19 %, soit significativement inférieur à la moyenne des 5 métropoles (16%).

**Les Franciliens, comme les actifs du Randstad privilégient la fréquence d'un télétravail de 2/3 jours/semaine, renforçant ainsi le statut de norme de ces 2/3 jours par semaine.**

**Les actifs du *Randstad* comme les actifs du Grand Paris ne sont que 20 % à souhaiter un télétravail à domicile *intensif* et ils sont encore moins nombreux (9 %) à souhaiter le *total télétravail*.**

**Dans le GAFALand, c'est l'inverse.** Les actifs du GAFALand sont en effet 35 % à souhaiter un télétravail à domicile *intensif*, dont 16 % qui souhaitent *4 jours par semaine* et 19 % le *full remote*. Ils ne sont que 32 % à souhaiter télétravailler 2 à 3 jours par semaine, ce qui les place largement en dessous de la moyenne des 5 métropoles (37 %).

Enfin, 35 % des actifs du Grand Londres et 36 % des actifs de Singapour souhaitent télétravailler à domicile 2/3 j/semaine et sont donc proches de la moyenne (37 %).

**Ces écarts confirment la résistance des actifs du Grand Paris et du Randstad vis-à-vis d'une fréquence intensive de télétravail à domicile**, qui les couperait radicalement de leur immeuble de bureau de référence et atténuent pour ces deux métropoles l'hypothèse d'un potentiel « effet big-bang » lié à « l'expérience confinement ».

À noter l'écart observé entre le Grand Paris et le GAFALand doit être nuancé en ce qui concerne le **télétravail intensif**.

En effet, les Parisiens étaient 11 % à pratiquer *télétravail à domicile 4 jours par semaine* pendant la pandémie, mais ne sont que 8 % à souhaiter poursuivre cette pratique.

A contrario, les actifs du GAFALand qui étaient 11 % à pratiquer le télétravail à domicile 4 jours par semaine, sont 16 % à souhaiter poursuivre après la pandémie.

En revanche, pour le *télétravail à domicile toute la semaine*, les Parisiens sont 11 % à le souhaiter, alors qu'ils étaient 4 % à le pratiquer avant la pandémie, soit une progression nettement plus forte que celle des actifs du GAFALand qui étaient 11 % à déjà le pratiquer et qui sont 19 % à souhaiter poursuivre.

Pour rappel le GAFALand était, parmi les 5 métropoles, celle qui avait le taux le plus élevé de télétravail à domicile toute la semaine.

*Quel sera donc à moyen/long terme le niveau d'hybridation du travail dans les bureaux ?*

On voit que la prise en compte des *dynamiques de changement* est tout aussi importante à prendre en compte que les *situations structurelles* à un moment donné, car c'est cette dynamique qui va remettre en cause les habitudes de travail et plus largement les modes de vie.

- ⇒ **C'est particulièrement vrai pour le télétravail qui s'exerce toute la semaine à domicile, car ce modèle est non seulement en rupture complète avec le modèle de travail dominant et les modes de socialisation qui lui sont liés**, mais il vient s'y substituer et prendre une place centrale en termes de socialisation domestique avec les modes de vie qui leurs sont associés.
- ⇒ **En conséquence, il rend attrayante et possible l'idée de déménager pour vivre hors les métropoles en n'importe quel lieu** du territoire national ou même ailleurs<sup>7</sup>. De-même, il ouvre la porte à une remise en cause du contrat salarial ordinaire et peut constituer une accélération de la mise en œuvre du travail non salarial.

7 La troisième enquête « [Mon bureau post-confinement](#) » réalisée par la Chaire Workplace Management de l'ESSEC Business School donne des résultats particulièrement intéressants dans la mesure où elle suggère que le développement du télétravail ne devrait pas fondamentalement rebattre les cartes pour la métropole du Grand Paris, de sorte que The Conversation, peut titrer : [Grand Paris, le télétravail ne devrait conduire qu'à un exode urbain très limité](#), 27/07/2021, 6p.

#### IV/ Quelles sont perspectives à venir de l'hybridation du travail, suivant les trajectoires d'hybridations observées dans les cinq aires métropolitaines

Après le choc exogène et l'effet déstabilisateur de la pandémie, les cinq grandes aires métropolitaines et leurs actifs ont fonctionné sur le modèle d'un système ouvert organique stable. Cela signifie qu'après le choc, toutes tendent à revenir vers la situation initiale, mais avec un effet de rémanence.

Dans ce grand mouvement, chaque métropole a eu des réactions spécifiques en fonction de ses composantes structurelles. C'est pourquoi, il est intéressant de deviser, à partir des dynamiques de confinement propres à chacune, les formes d'hybridation du travail de demain. Et d'étudier la spécificité du Grand Paris et des changements auxquels cette métropole sera confrontée.

##### 4.1/ Le Grand Paris

Nous avons complété ici les résultats de [l'enquête internationale Actineo 2021](#), à la fois par les résultats d'une [enquête de comparaison internationale menée en 2020 par JLL](#), et par des exemples d'accords d'entreprises signés en France sur le télétravail.

Examiner ces accords permet d'avoir une idée du résultat issu de la « confrontation » entre les attentes des collaborateurs et les vœux des directions d'entreprises, médiatisée par l'intervention des syndicats. Ces accords donnent une idée plus précise de ce que sera la réalité à moyen terme des perspectives d'hybridation du travail en France.

*Le déplacement vers un télétravail intensif restera limité dans l'avenir*

**Le principal enseignement qu'on peut tirer de ces analyses comparées est la confirmation que le Grand Paris, plus que les autres aires métropolitaines, entrera dans une ère d'hybridation du travail de bureau avec modération et en prenant son temps.**

Elle le fera suivant notre tradition nationale car les Français n'aiment pas le changement<sup>8</sup>. Et on comprend pourquoi les actifs du Grand Paris ne se font pas trop de soucis sur les perspectives à venir. En effet, si on se réfère aux écarts à la moyenne, les déplacements vers un télétravail intensif resteront limités dans le Grand Paris, en raison d'un niveau d'attente des actifs significativement plus faible (19 % vs 26 % en moyenne), cela étant vrai aussi bien pour les 4 jours/semaine que pour toute la semaine. En complément, sans que les écarts soient significatifs, le souhait de ne pas télétravailler à l'avenir est plutôt plus important que la moyenne (10 % vs 8 %).

Enfin, le télétravail à domicile 2/3 j/semaine qui constitue la norme pour les 5 métropoles, est renforcée pour le Grand Paris (40 % vs 37 % pour la moyenne).

<sup>8</sup> Exemple assez emblématique, l'opinion publiée dans La Tribune, intitulée : [La France post-COVID : pourquoi le télétravail ne marchera pas](#) dans laquelle, son auteur, Samir Ayoub, professeur à l'ESSCA School of Management, écrit : « Nous souhaitons démontrer que la généralisation durable d'un tel dispositif ne pourra avoir lieu dans notre pays. En effet, [...] le télétravail hors temps de crise se heurtera à des difficultés, trouvant leurs sources dans le droit, l'organisation sociale et l'héritage catholique de la France ».

## Trajectoire de l'aire métropolitaine du Grand Paris

Nombre de jours par semaine	Avant les confinements		Pendant les confinements		Après les confinements (idéalement souhaité)	
	Moyenne	Gr. Paris	Moyenne	Gr. Paris	Moyenne	Gr. Paris
Jamais Impossible	80 %	73 %	17 %	21 %	8 % 7 %	10 % 7 %
Moins de 1 jour	3 %	4 %	7 %	7 %	6 %	6 %
1 jour	6 %	11 %	11 %	13 %	16 %	18 %
2 /3 jours	8 %	9 %	24 %	23 %	37 %	40 %
4 jours	3 %	3 %	11 %	11 %	12 %	8 %
Toute la semaine	1 %	1 %	29 %	25 %	14 %	11%

Source : [Enquête internationale Actineo 2021](#)

Les actifs du Grand Paris qui ne veulent pas télétravailler à l'avenir, ou qui disent que, pour le type de travail qu'ils font, c'est impossible, sont moins nombreux que la moyenne des 5 métropoles (17 % vs 21 %). Peut-on émettre l'hypothèse que les actifs du Grand Paris seraient plus favorables que leurs employeurs, à une pratique régulière du télétravail à domicile ?

*Les salariés français souhaitent télétravailler 1,6 jour contre 2,4 pour le reste du monde*

Selon [l'étude JLL, réalisée en octobre 2020](#) auprès de 2 033 salariés travaillant dans des entreprises de plus de 100 salariés de 10 pays, « le travail devient hybride : les Français entrent dans la danse mais adoptent une attitude plus conservatrice que la moyenne avec 1,6 jour par semaine contre 2,4 jours en moyenne pour le reste du monde ».

L'enquête JLL présente une fréquence modale nettement plus élevée pour la France par rapport à la moyenne des 10 pays observés (44 % vs 29 %). La pratique limitée de télétravail est également plus élevée pour la France (46 % vs 37 %) et la pratique intensive de télétravail nettement plus faible (10 % vs 34 %).

### **Enquête JLL 2020 : Fréquences hebdomadaires de jours de télétravail souhaités**

Aires géographiques	Jamais ou occasionnellement	1 jour	2 jours	3 jours	4 jours	5 jours
France	35 %	11 %	26 %	18 %	4 %	6 %
Monde	29 %	8 %	15 %	14 %	8 %	26 %

[L'enquête internationale Actineo 2021](#) met en évidence une proximité nettement plus grande entre le Grand Paris et la moyenne des cinq métropoles, que [l'enquête de JLL](#) entre la France et la moyenne des 10 pays qu'elle a observés.

Plus intéressant encore, les écarts les plus forts entre les deux enquêtes se concentrent *sur la pratique intensive, singulièrement le télétravail toute la semaine* souhaitée par les actifs : 11 % pour Paris vs 14 % en moyenne pour [l'enquête Actineo](#), contre 6 % vs 26 % pour [l'enquête JLL](#).

D'une façon plus déterminante, ce qui caractérise la France est l'immensité de l'inertie nationale et notre capacité à absorber — à lisser — les grands événements historiques : aussi bien Mai 68 que les chocs pétroliers ou la crise des subprimes, et demain la pandémie du COVID.

Habités en matière de réformes, aux écarts abyssaux entre la rhétorique et la pratique aussi bien globale que managériale, les actifs français se voient sans trop d'inquiétude en position de « suiveurs », loin de ce que titrent certains journaux, porteurs d'une vision alarmiste : *L'essor du bureau flexible inquiète les salariés* ; ou *Gare aux injonctions du type 2 ou 3 jours de travail généralisé par semaine !* ; ou encore *Possible flambée des risques psychosociaux* avec 45 % des salariés se déclarant en détresse psychologique au travail en avril 2021 [selon un sondage OpinionWay](#) avec une rentrée où « continuer à vivre et travailler dans une société devenue incertaine et anxiogène va entamer la santé mentale des salariés », sans oublier les pertes de productivité<sup>9</sup>.

#### *Les apports d'une analyse des premiers accords collectifs de télétravail en France*

En complément des apports des enquêtes statistiques, un bon moyen de tâter le pouls des principaux acteurs concernés par la situation post-confinement – l'État, les employeurs et les syndicats des salariés, est de regarder en détail les accords collectifs d'entreprise relatifs au télétravail signés en France. En effet, les négociations ont été actives : 3 000 accords collectifs déjà signés avec le choix de deux ou trois jours par semaine en moyenne, selon Pierre Romain, directeur général de la Direction Générale du Travail (DGT)<sup>10</sup>. En fait, plutôt 3 jours dans l'immeuble de bureau et 2 jours en télétravail, principalement à son domicile mais aussi, dans certains cas, dans des tiers-lieux/espaces de coworking.

Parmi ces signatures, figure un accord-cadre sur le télétravail dans la fonction publique, signé le 13 juillet 2021, qui stipule que : « à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2021, les agents publics pourront, à leur demande et sur autorisation de leur employeur, télétravailler à raison de 3 jours par semaine maximum pour un temps plein ; cet accord cadre devant se décliner par la suite, administration par administration. <sup>11</sup>

Les accords d'entreprises quant à eux s'inscrivent dans un cadre particulièrement complexe, comme l'atteste le document édité par Liaisons Sociales à destination des négociateurs, une complexité qui contribue à expliquer pourquoi les négociations sur le télétravail ont été limitées avant la pandémie. En clair, il a fallu le « tsunami » des confinements pour que la machine à négocier se débloque<sup>12</sup>.

9 Respectivement dans La Croix du 09/08/2021, p.11 et Le Figaro du 24/08/2021, p. 17 et 21.

10 *Malgré la crise, les partenaires sociaux ont continué à négocier*, Le Figaro, 06/07/2021, p 22.

11 République Française, [service-public.fr](http://service-public.fr)

12 *Négocier sur le télétravail*, dossier convention collective n°81 2019 édité par Liaisons Sociales, a été rédigé à partir de 11 accords d'entreprises ou de branches signés avant la pandémie, en 2017 et 2018. Ce dossier précise qu'à la suite de l'ordonnance Macron du 22 septembre 2017 et de la loi de ratification du 28 mars 2018, qui « ont dépoussiéré la réglementation sur le télétravail afin de l'adapter aux évolutions de la pratique et des nouvelles technologies », un certain nombre d'innovations ont été introduites, telles que la possibilité de faire varier la fréquence du télétravail et le fait que le télétravail n'ait plus besoin d'être inscrit dans le contrat de travail. Et il précise que les accords doivent obligatoirement comporter : les conditions de passage en télétravail et de retour ; les modalités d'acceptation par les salariés des conditions de mise en œuvre du télétravail ; les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation des charges de travail ; les modalités d'accès des travailleurs handicapés à une organisation en télétravail.

La bonne nouvelle est que les accords affichent souvent en préambule, un double objectif de QVT - bien-être, à travers un meilleur équilibre entre vie familiale et vie professionnelle, ainsi que de flexibilité dans l'organisation.

La rédaction des accords affiche clairement comme objectif de baliser un fonctionnement qui protège le salarié des abus potentiels d'un employeur qui serait tenté de détériorer la protection du contrat de travail, et elle limite, à l'inverse, le libre choix d'un usage du télétravail à la convenance de chaque salarié qui ne tiendrait pas compte des contraintes de fonctionnement des services.

C'est ainsi qu'on voit dans ces accords des clauses qui donnent à l'encadrement le pouvoir d'imposer aux collaborateurs, par exemple, le nombre de jours et sa répartition dans la semaine. Ces accords expriment une certaine vision des façons de travailler ensemble, en relation avec les exigences du métier, l'enjeu étant l'articulation en présentiel et à distance du travail individuel avec le travail collectif<sup>13</sup>. À titre d'illustration, trois exemples d'accords d'entreprise dans trois secteurs différents :

### Trois exemples d'accords d'entreprise relatifs au télétravail en France

#### **SUEZ**

##### Considérants :

Permettre aux collaborateurs qui le souhaitent, de s'épanouir dans un environnement plus calme et propice à la concentration, de se décharger de leur temps de trajet et ainsi de réduire leur empreinte écologique tout en maintenant leur efficacité (DRH Groupe) ;

Un premier pas vers l'évolution d'une autre qualité de vie au travail... Favoriser le mieux-être des salariés et les protéger d'une dérive du numérique (CFDT) ;

Laisser des marges de manœuvre indispensables aux managers et à leurs collaborateurs afin de faire face aux contraintes de la vie professionnelle (CFE-CGC).

##### Modalités de mise en œuvre :

Sur la base du volontariat : deux jours par semaine en moyenne sur l'année civile ;

Les jours ne sont pas obligatoirement fixes dans la semaine ;

En revanche, une planification prévisionnelle des jours de télétravail sera partagée avec le manager et en cas de nécessité, le collaborateur devra se rendre dans les locaux de son entreprise.

##### Conditions d'éligibilité :

Tous les salariés dont les postes sont compatibles avec le télétravail ;

Qui disposent d'un domicile adapté au travail à distance : espace de travail adapté, ergonomie et tranquillité, connexion Internet haut débit sécurisée.

##### Matériel mis à disposition :

Le collaborateur disposera dans le cadre du télétravail d'un ordinateur portable mis à disposition par l'entreprise et en cas de besoin un accès VPN à distance sécurisé.

##### Signataires :

CFDT, CFE-CGC, FO.

#### **MAIF**

##### Considérants :

Favoriser l'épanouissement des acteurs internes en s'appuyant sur un management par la confiance, reposant sur la responsabilité des collaborateurs, mais aussi améliorer la satisfaction des sociétaires.

##### Modalités de mise en œuvre :

Les salariés devront être présents sur site 2 à 3 jours par semaine ;

Le forfait du nombre de jours télétravaillés est mensuel ;

Le lieu de télétravail peut être différent du domicile du salarié ;

Le fonctionnement au sein de chaque entité relève d'une décision managériale en fonction du collectif et de la dynamique d'équipe.

##### Conditions d'éligibilité :

13 Du côté des organisations syndicales, il est à souligner que contrairement à la CFDT, la CGT ne signe pas ces accords, hormis quelques accords comme celui de la MAIF qui, par son statut, relève de l'économie sociale.

Accès pour tous, sauf métiers spécifiques et à condition d'avoir un niveau suffisant d'intégration dans son équipe.

Signataires :

CAT, CFDT, CFE-CGC, CGT, FO, UNSA.

### **FRANCE TÉLÉVISIONS**

Modalités de mise en œuvre :

Le télétravail est un choix basé sur un double volontariat (salarié et manager) ;

Il ne peut excéder 50 % du temps de travail ;

La moyenne retenue est 2,5 jours/semaine. Sa planification peut donc s'effectuer sur le mois calendaire ou sur une période plus longue, à savoir le trimestre ;

Le télétravail peut être placé sur des jours fixes ou mobiles ;

Le télétravail régulier est effectué à domicile, dans une résidence secondaire ou tout autre lieu choisi par le salarié ; Il peut lui être mis fin à tout moment.

Matériel mis à disposition :

Un PC portable avec une souris et une sacoche.

Conditions d'éligibilité :

Ouvert à tous les salariés en CDI ou CDD.

## 4.2/ Les autres métropoles

Si on poursuit l'analyse de la dynamique du Grand Paris en la comparant aux quatre autres métropoles, on a la confirmation de l'importance du rôle joué par les trajectoires pour caractériser chaque aire métropolitaine.

### Le Randstad

Les attentes des actifs du Randstad sont très proches de celles exprimées par les actifs du Grand Paris, avec une moindre appétence pour du télétravail intensif (20 % vs 26 % pour la moyenne des 5 aires) due à **l'appétence encore moindre pour le télétravail toute la semaine** (9 % vs 14 %). À part ce décalage, les autres attentes sont proches de la moyenne

↳ À noter que, comme dans le Grand Paris, **40 % des actifs du Randstad souhaitent télétravailler de 2/3 j/semaine**, soit une fréquence modale de référence fortement hégémonique.

### Trajectoire de l'aire métropolitaine du Randstad

Nombre de jours par semaine	Avant les confinements		Pendant les confinements		Après les confinements (idéalement souhaité)	
	Moyenne	Randstad	Moyenne	Randstad	Moyenne	Randstad
Jamais Impossible	80 %	72 %	17 %	12 % 5 %	15 % <sup>b</sup>	9 % 6%
Moins de 1jour	3 %	4 %	7 %	7 %	6 %	8 %
1 jour	6 %	7 %	11 %	14 %	16 %	18 %
2 /3 jours	8 %	9 %	24 %	22 %	37 %	40 %
4 jours	3 %	4 %	11 %	12 %	12 %	11 %
Toute la semaine	1 %	2 %	29 %	28 %	14 %	9 %

Source : [Enquête internationale Actineo 2021](#)

### Singapour

Structurellement, les attentes des actifs singapouriens sont plus proches de la moyenne et sans écart significatif avec le Grand Paris. En comparant les mouvements entre avant et pendant la pandémie, avec les perspectives d'hybridation souhaités après la pandémie, **c'est à Singapour que les mouvements ont été les plus linéaires, avec le souhait de fréquences de jours de télétravail pratiquement identiques à celles d'avant et pendant la pandémie, excepté pour le « 1 jour par semaine » et « le jamais de télétravail ».**

#### Trajectoire de l'aire métropolitaine de Singapour

Nombre de jours par semaine	Avant les confinements		Pendant les confinements		Après les confinements (idéalement souhaité)	
	Moyenne	Singapour	Moyenne	Singapour	Moyenne	Singapour
Jamais Impossible	80 %	84 %	17 % <sup>a</sup>	12,5 % 4 %	8 % 7 %	6 % 7 %
Moins de 1jour	3 %	2 %	7 %	7 %	6 %	5 %
1 jour	6 %	2 %	11 %	11,5 %	16 %	17 %
2 /3 jours	8 %	8 %	24 %	36 %	37 %	36 %
4 jours	3 %	4 %	11 %	11 %	12 %	12 %
Toute la semaine	1 %	1 %	29 %	18 %	14 %	17 %

Source : [Enquête internationale Actineo 2021](#)

- Le plus remarquable ici, est la quasi totale congruence entre ce qu'a été la pratique du télétravail à domicile durant la pandémie et les idéaux exprimés par les actifs. Ce constat laisse supposer que **l'organisation du travail mise en place durant la pandémie sera à peu de choses près, celle qui perdurera dans les années à venir** et se fera sans tensions nouvelles.

### Le GAFA Land

**Contrairement aux Parisiens, les actifs du GAFA Land expriment une appétence nettement plus forte pour le télétravail intensif** (35 % vs 26 % pour la moyenne des 5 métropoles), aussi bien pour *4 jours par semaine* (16 % vs 12 %) que pour *toute la semaine* (19 % vs 14 %) ; ainsi, ce télétravail intensif devient la valeur modale de référence pour le GAFA Land.

Quand on compare les écarts de fréquence entre la pratique effective du télétravail durant les confinements et la fréquence de télétravail souhaitée à l'avenir, on constate, par exemple, que la proportion de ceux qui souhaitent télétravailler 4 jours par semaine est plus forte que la proportion de ceux qui télétravaillaient déjà 4 jours par semaine pendant la pandémie (16 % vs 11 %).

- **Les actifs du GAFA Land sont donc un peu moins nombreux que la moyenne des 5 métropoles, à souhaiter télétravailler 2 à 3 jours par semaine (32 % vs 37 %), qui est la valeur modale de référence pour la moyenne des 5 métropoles.**

## Trajectoire de l'aire métropolitaine du GAFA Land

Nombre de jours par semaine	Avant la pandémie		Pendant les confinements		Après les confinements (idéalement souhaité)	
	Moyenne	GAFA Land	Moyenne	GAFA Land	Moyenne	GAFA Land
Jamais Impossible	80 %	83 %	17 % <sup>a</sup>	12 % 6 %	8 % 7 %	6 % 9 %
Moins de 1jour	3 %	2 %	7 %	10 %	6 %	6 %
1 jour	6 %	4 %	11 %	7%	16 %	11 %
2 /3 jours	8 %	8 %	24 %	22%	37 %	32 %
4 jours	3 %	2 %	11 %	11 %	12 %	16 %
Toute la semaine	1 %	2 %	29 %	32%	14 %	19 %

Source : [Enquête internationale Actineo 2021](#)

Du point de vue des dynamiques, la comparaison entre la fréquence des jours de télétravail pratiqués à domicile durant les confinements et la fréquence des jours de télétravail souhaitée par les actifs, est une source d'enseignement précieuse pour les enjeux du télétravail de demain.

Dans le GAFA Land, les actifs souhaitent plus télétravailler à domicile pendant 4 j/semaine que ce qu'ils ont fait pendant les confinements, c'est l'inverse pour le Grand Paris. Dès lors, il conviendra d'être prudent avant de vouloir s'appuyer sur le modèle Ouest américain, et d'en faire une référence pour la France sous prétexte de modernité. Cela est d'autant plus vrai que, comme on le sait, il existe un lien entre l'intensité escomptée des pratiques de télétravail à domicile et les aménagements des immeubles de bureau ainsi que les modes de vie des actifs<sup>14</sup>.

### Le Grand Londres

Comparés à la moyenne, l'aire métropolitaine du Grand Londres ne présente en apparence aucune originalité, ni d'écarts significatifs, comme dans le Randstad et Singapour.

Il n'en va pas de-même si on prend en considération sa dynamique. En effet, ayant été confrontés à une grande brutalité des réactions des entreprises durant les périodes de confinement avec la mise en place d'un télétravail intensif exercé toute la semaine, les actifs du Grand Londres envisagent pour l'avenir, une rupture par rapport à l'avant pandémie, avec une forte volonté d'un retour en arrière, au détriment du tout télétravail (15 % seulement le souhaitent vs 42 % qui l'exerçaient pendant la pandémie). Idéalement, 35 % des Londoniens souhaitent télétravailler 2/3 j/semaine alors qu'ils étaient 17 % à le faire pendant la pandémie.

14 Le jeu social autour du nombre de jours de télétravail n'est pas le même si on compare les jeux d'acteurs - direction des entreprises/salariés - dans le Grand Paris et le GAFA Land. Par exemple, en matière de déménagement potentiel hors de la proximité géographique de son immeuble de bureau dans le cas d'un télétravail intense de 4j et plus, en France, les déménagements seront limités et donc la relation salariale ne sera pas modifiée dans le cadre des négociations de la mise en place du télétravail. Il n'en va pas de-même dans le GAFA Land : Google par exemple, a annoncé qu'il modulerait le salaire de ses collaborateurs en fonction de la localisation de leur domicile et réduirait donc les salaires au prorata des écarts observés entre le coût du logement à proximité de l'immeuble de bureau et le coût du logement après changement du lieu du domicile, quel que soit le lieu dans ou en dehors des États-Unis. [Chez Google, le télétravail peut coûter cher](#), Le Figaro, 11/08/2021, p. 21.

→ Ainsi le télétravail 2/3 j/semaine deviendrait la nouvelle norme comme dans la moyenne des autres métropoles. Une certaine appétence s'exprime également pour le télétravail 1 j/semaine (16 % vs 9 % pendant la pandémie).

### Trajectoire de l'aire métropolitaine du Grand Londres

Nombre de jours par semaine	Avant les confinements		Pendant les confinements		Après les confinements (idéalement souhaité)	
	Moyenne	Gr. Londres	Moyenne	Gr. Londres	Moyenne	Gr. Londres
Jamais Impossible	80 %	83 %	17 % <sup>a</sup>	9 % 6 %	8 % 7 %	8 % 7 %
Moins de 1 jour	3 %	3 %	7 %	6 %	6 %	6 %
1 jour	6 %	5 %	11 %	9 %	16 %	16 %
2/3 jours	8 %	6 %	24 %	17 %	37 %	35 %
4 jours	3 %	2 %	11 %	11 %	12 %	12 %
Toute la semaine	1 %	1 %	29 %	42 %	14 %	15 %

Source : [Enquête internationale Actineo 2021](#)

Ainsi, en nettement plus radical, la dynamique du Grand Londres se rapproche de celle du Grand Paris, même si la culture de l'organisation du travail n'est pas la même dans les entreprises françaises et britanniques.

V/ Quelle vision de l'avenir du travail au bureau ? Simple évolution dans les façons de travailler au bureau ou révolution organisationnelle ?

Au terme de ce premier article qui a analysé les dynamiques d'organisation du travail enclenchées pendant la pandémie, au regard des souhaits exprimés par les salariés et les indépendants pour l'avenir, quelle sera l'organisation du travail de bureau de demain dans une dynamique de multi-localisation des espaces de travail ?

#### 5.1/ Qu'en pensent les actifs des 5 métropoles ?

Pour boucler ce tour d'horizon de ce que pourrait être le travail de bureau à venir, voyons quelle est l'opinion des actifs. À l'exception des 6 % des actifs qui ont déclaré n'avoir aucune idée des lieux et façons de travailler de demain, la grande majorité (56 %) pense que les lieux et les façons de travailler *seront seulement un peu différents d'avant la pandémie*. Cela est particulièrement vrai pour les actifs du Grand Paris (62 %) et du Randstad (60 %). Ils divergent de l'opinion des répondants du Grand Londres qui pensent plus que la moyenne, que les lieux et les façons de travailler seront *radicalement différents* (25 % vs 20 %).

À l'opposé, les actifs du GAFALand pensent que les lieux et façons de travailler redeviendront exactement ce qu'ils étaient avant la crise sanitaire (22 % vs 18 % en moyenne), Singapour restant dans la moyenne.

À la vue de ces résultats qui confirment la grande inertie dans les évolutions des organisations productives et des sociétés, les opinions exprimées par nos actifs traduisent pour nous une grande lucidité et une grande sagesse.

## 5.2/ Les enseignements de l'enquête ACTINEO 2021

Quelques hypothèses robustes des grandes lignes des évolutions à venir, issue de l'enquête internationale Actineo 2021 :

### *Une réelle appétence pour le télétravail à domicile*

Alors qu'avant le confinement, 80 % des actifs travaillant dans des bureaux ne télétravaillaient pas à domicile, ils ne sont plus que 15 % à ne pas le souhaiter dans l'avenir, dont seulement 8 % par refus. De même, entre ceux qui ne télétravaillaient pas pendant la pandémie (17 %) et ceux qui ne souhaitent toujours pas télétravailler dans l'avenir (15 %), la différence est légère. **En d'autres termes, on ne reviendra pas en arrière.**

### *Une stagnation de la pratique modérée de télétravail à domicile*

La pratique d'un télétravail de moins de 1 jour par semaine régresse très légèrement, entre ce qui se faisait pendant la pandémie (7 %) et ce qui est souhaité (6 %), **ce qui confirme que ce n'est pas la pratique d'un télétravail occasionnel qui est recherchée.**

### *Un renforcement de la norme de référence autour d'une pratique de 2/3 j/semaine de télétravail à domicile*

Cette fréquence devient hégémonique, avec 37 % qui le souhaitent à l'avenir, contre 24 % de ceux qui le pratiquaient pendant la pandémie. Surtout, cette pratique est renforcée nettement par rapport à la période d'avant le confinement, où elle ne représentait que 8 %.

**La pratique de 2/3 jours de télétravail par semaine apparaît clairement comme la « norme choisie » par opposition à une « norme imposée ».**

### *L'affaiblissement du télétravail intensif à domicile sauf dans le GAFALand*

Le tout-télétravail à domicile perd son statut de norme de référence acquis pendant le confinement, en passant de 29 % à 14 %, ce qui confirme son **statut de « norme contrainte » par opposition à celui de « norme choisie ».**

- ➡ Mais l'apport le plus notable des résultats de l'enquête est l'importance des dispersions observées autour des normes de références. **Les entreprises et autres organisations productives vont être confrontées à des pressions de la part des salariés qui vont les obliger à concevoir et mettre en place une plus grande variété de situations de gestion. Elles devront satisfaire ces attentes fortes, selon les caractéristiques socio-démographiques des**

**collaborateurs, les contraintes professionnelles et de métier, mais aussi leurs profils psychologiques.**

- ⇒ **Pour répondre à ces attentes multiples, les entreprises vont devoir écrire des cahiers des charges gestionnaires d'une complexité sans mesure par rapport à la situation d'avant la pandémie et cela d'autant plus qu'elles vont devoir face à des exigences de performances accrues et élargies aux trois domaines : économique, social et environnemental.**

En corollaire, elles seront conduites à concevoir une grande variété d'espaces de travail en de multiples lieux, résultante d'une agrégation d'espaces multi-lieux individuels combinant, de plus, le « présentiel » et le « distanciel ». Dans le cadre d'une concurrence accrue d'attractivité des différents lieux de travail, il en résultera des situations de gestion des rapports individuels/collectifs fortement complexifiés et autrement plus difficiles à gérer qu'avant la pandémie.

Cette situation sera singulièrement vraie pour les managers de premier et de second niveaux qui, au plus près des équipes, auront beaucoup de difficultés à gérer la grande variété de situations concomitantes, induite par la pratique de 2/3 jours de télétravail par semaine.

Ainsi on a une forte probabilité d'aboutir à la coexistence de trois modèles d'espaces de travail de référence :

- **Un modèle d'inflexion**, avec une pratique de travail à distance de 2 jours par semaine et 3 jours dans l'immeuble de bureau, qui reste donc le lieu de travail dominant. Ce modèle, qui a de fortes chances de s'imposer en France, nécessitera une adaptation du modèle managérial de certaines entreprises.
- **Un modèle de rupture** avec du télétravail 3 jours et plus par semaine, de sorte que l'immeuble de bureau ne sera plus le lieu principal du travail. L'adoption de ce modèle nécessitera un changement radical des pratiques managériales des entreprises françaises, et sera accompagné d'une modification des rapports sociaux, dans le cadre de relations professionnelles elles-mêmes renouvelées.
- **Enfin, un modèle de continuité** du télétravail 1 jour et moins par semaine. Ce modèle ne posera pas de problème managérial car il s'inscrit dans les évolutions en cours des pratiques managériales antérieures à la pandémie.