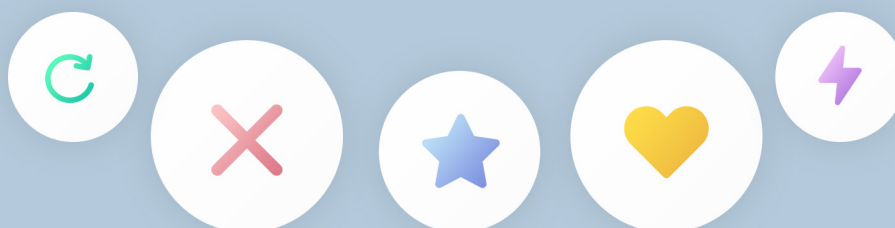


Vers le bureau “Swipe & Date”



#2 : Les salariés et la comparaison de leurs réponses avec celles des décideurs d'entreprise

Crise sanitaire : quels impacts sur l'organisation des entreprises et leurs besoins immobiliers ?



La crise sanitaire actuelle a amené les entreprises françaises et leurs salariés à s'approprier le télétravail. Le mouvement a été d'une rapidité et d'une ampleur surprenante. À tel point que des interrogations, déjà existantes dans le « monde d'avant », ont pris une acuité inédite. Le bureau : pourquoi et pour quoi faire ? L'avenir n'est-il pas aux « remote companies », ces sociétés totalement dématérialisées ?

Ce n'est clairement pas ce qui se dessine au travers des souhaits et des attentes des salariés et de leurs managers. Il y aura bien sûr, pour un temps, une réduction de la demande et des besoins en bureaux mais ce qui est surtout en train de se produire, c'est une nouvelle mutation tertiaire. Une mutation qui viendra parachever le tournant initié préalablement par le flex office et qui assure d'un avenir riche.

Crise. Partout, pour tout, tout le temps : le mot de crise est devenu un leitmotiv pour qualifier le moment que nous vivons depuis l'avènement de la pandémie de Covid-19. La crise a d'abord été sanitaire, pour devenir ensuite crise économique et se transformer enfin en crise sociétale (qui touche aux mœurs et aux règles qui régissent la société) ou sociale (qui touche la société dans son ensemble, en tant que corps constitué).

Une crise ? C'est un épisode violent et aigu, mais à durée limitée, au cours duquel des phénomènes imprévus entraînent un dérèglement et un trouble profond. Ils laissent aussi prévoir un changement décisif dans l'évolution future et l'équilibre à venir. Une crise est donc autant destructrice que créatrice.

Pour les entreprises, les questions sont nombreuses et les enjeux majeurs lors d'un tel épisode. Comment maîtriser leurs coûts et adapter leurs effectifs sans obérer les lendemains ? Comment motiver et fidéliser leurs collaborateurs ? Comment gagner en productivité et en qualité de service client ? Comment préparer le développement ?

Les décisions à prendre se multiplient, le temps s'accélère, la vision se rétrécit. Le risque est alors de passer à côté de signaux donnés par l'environnement et de mal les interpréter.

Nous traversons une crise collective. Il est donc nécessaire de prendre du champ et de regagner une vision à 360°. C'est une nécessité qui s'impose à nous-même comme à nos clients et partenaires.

Pour ce faire, Savills a lancé, au cours de l'été 2020, une double enquête reposant sur des entretiens conduits, d'un côté, auprès de décisionnaires d'entreprises et, de l'autre, auprès de salariés.

Le but ? Comprendre et quantifier les changements en cours en matière d'organisation du travail et appréhender quelles en seraient les conséquences sur les besoins des entreprises en espaces de travail. Comprendre et quantifier ce qui relève d'un équilibre à prévoir entre offre et demande et ce qui relève d'une adaptation qualitative. Comprendre et quantifier la part de destruction et celle de création en matière d'espaces de travail. De tous les espaces de travail possibles, qu'il s'agisse des bureaux, des solutions collaboratives et de coworking ou, enfin, du domicile des salariés. Nous nous sommes toutefois volontairement concentrés sur les entreprises tertiaires, actuellement utilisatrices de bureaux et essentiellement installées au cœur des grandes villes. La région parisienne et, dans une moindre mesure, l'agglomération lyonnaise sont clairement surreprésentées. Cette enquête n'a donc pas prétention à être un sondage. Les résultats portent sur les réponses d'une centaine de chefs d'entreprises ou de décisionnaires membres du comité de direction et de deux cents salariés.

L'opus 2 que vous vous apprêtez à découvrir ici porte sur les résultats récoltés auprès des salariés et sur la comparaison de leurs réponses avec celles des décisionnaires d'entreprise (qui avaient fait l'objet de l'opus 1).

La présentation des résultats est ici organisée autour de deux grandes thématiques : l'organisation du travail au sein des entreprises, telle qu'elle prévalait avant la crise sanitaire et telle qu'elle est envisagée pour la suite ; le design des espaces de travail, tel qu'il est souhaité. Ce comparatif vise clairement à accompagner les entreprises dans l'établissement du cahier des charges de leurs futures évolutions organisationnelles et immobilières.

Organisation du travail : Merci qui ?

Ils le connaissaient de loin, sans l'avoir beaucoup pratiqué. Jusqu'à la crise sanitaire qui a conduit à un premier confinement au printemps 2020, suivi d'un second à l'automne, les salariés français ne s'étaient que peu approprié le télétravail. Cette pratique, qui consiste à remplir pendant au moins une demi-journée ses missions professionnelles en dehors des locaux de son employeur tout en ayant accès aux systèmes informatiques de celui-ci grâce à la portabilité des TIC, est longtemps restée marginale en France, comme dans d'autres pays. L'enquête nationale transport et déplacements 2008¹ faisait ainsi ressortir que seuls 6,8% des actifs français étaient des télétravailleurs réguliers ou occasionnels. Seuls les habitants de Paris intra-muros faisaient en partie exception puisque 18% d'entre eux pratiquaient le télétravail. L'Insee, de son côté, estimait en 2009 que seules 22% des entreprises comptaient au moins un télétravailleur dans leur effectif. À l'époque pourtant, les équipements requis pour le télétravail étaient déjà largement répandus : un ordinateur (fixe ou portable), une connexion internet et un téléphone (portable le plus souvent). Les raisons de ce blocage étaient à chercher ailleurs, dans la réticence ou le manque d'appétence des entreprises comme des salariés. Une écrasante majorité de ces derniers posaient simplement le postulat que le télétravail ne leur était pas accessible, leur métier ne le permettant pas². Circulez, il n'y a rien à voir...

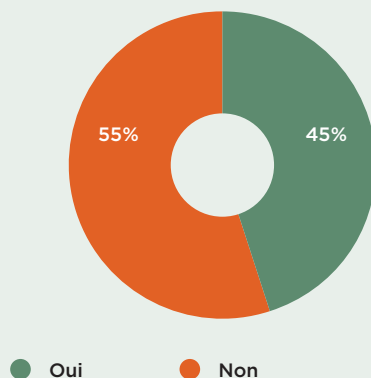
Depuis ces enquêtes, qui remontent à plus d'une dizaine d'années, le télétravail s'est certes démocratisé. La pratique est toutefois restée limitée, tant en nombre de salariés bénéficiaires qu'en temps de travail. Si beaucoup d'entreprises y avaient recours avant 2020, c'était avec parcimonie et beaucoup de prudence, le limitant souvent aux cadres supérieurs.

Notre panel, pourtant très urbain et fortement marqué par les fonctions intermédiaires et supérieures, est à ce titre parfaitement illustratif puisque 45% seulement des salariés pratiquaient le télétravail avant le confinement. Et lorsqu'ils le pratiquaient, le télétravail restait marginal dans leur mode d'organisation : il n'était pratiqué qu'occasionnellement (35%) ou dans la limite d'une journée hebdomadaire (45%).

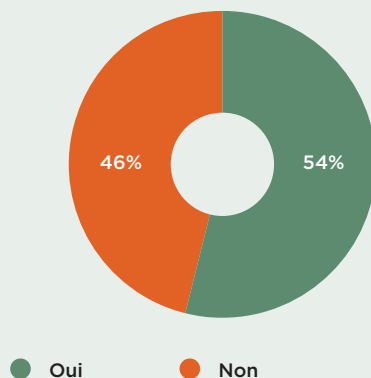
Une telle situation n'était d'ailleurs pas une source particulière de frustration puisque, si une majorité de salariés aurait souhaité pouvoir pratiquer le télétravail, 45% n'avaient pas ce désir avant les épisodes de confinement.

SALARIÉS

Graphique 1 :
Avant le confinement, aviez-vous personnellement recours au télétravail (partiellement ou totalement) ?

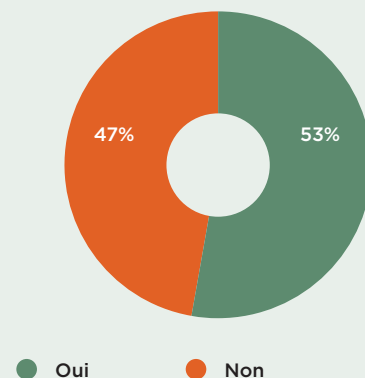


Graphique 2 :
Si non, auriez-vous personnellement souhaité pouvoir recourir au télétravail ?



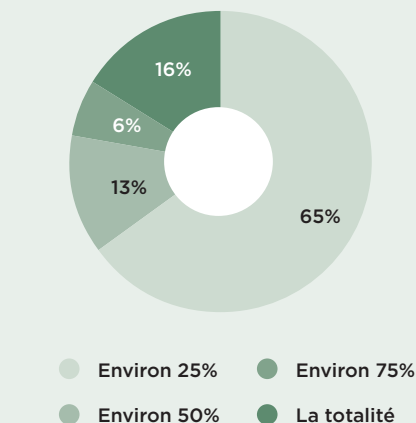
COMPARATIF DÉCISIONNAIRES

Graphique 1bis :
Avant le confinement, le télétravail (ou travail à distance) était-il pratiqué au sein de votre entreprise ?



Source : Savills France

Graphique 2bis :
Si oui, quelle proportion de vos effectifs était-elle concernée par le télétravail (ou travail à distance) avant le confinement ?



Source : Savills France

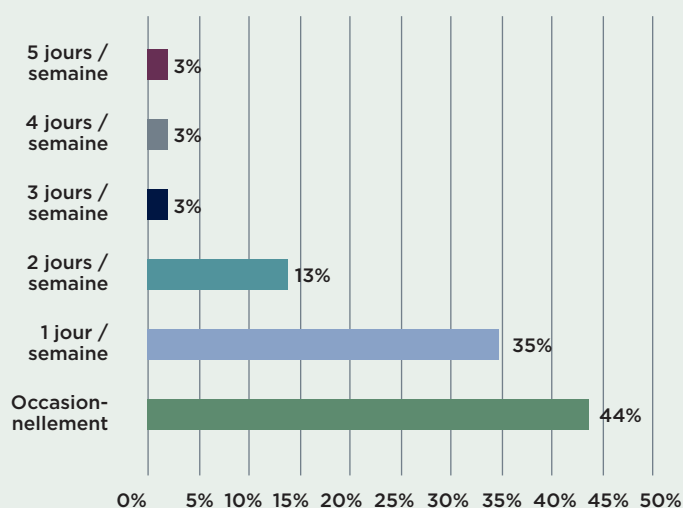
¹ Ministère chargé des transports

² « Le télétravail, un objet sans désir ? », in Cairn info / Revue d'Economie Régionale et Urbaine, 2016

SALARIÉS

Graphique 3 :

Si oui, à quelle fréquence pratiquiez-vous le télétravail (ou travail à distance) avant le confinement ?

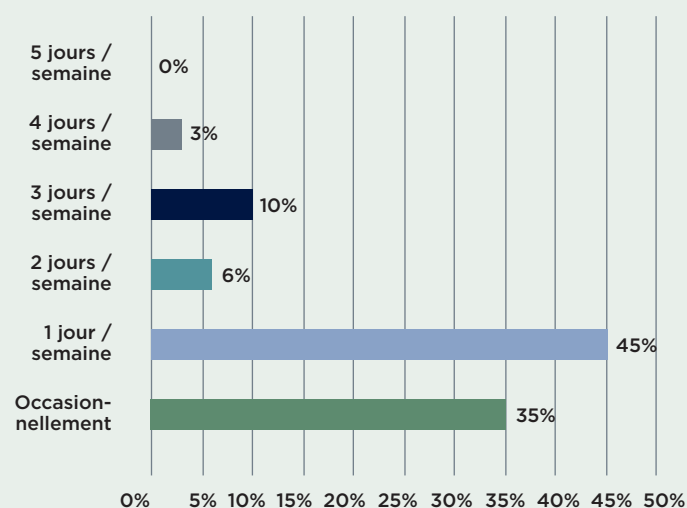


Source : Savills France

COMPARATIF DÉCISIONNAIRES

Graphique 3bis :

Si oui, à quelle fréquence le télétravail (ou travail à distance) était-il pratiqué avant le confinement ?



Source : Savills France

La crise sanitaire et le premier confinement ont, à ce titre, constitué une véritable rupture. Les résultats de notre enquête auprès des décideurs d'entreprise l'avaient déjà montré : 81% des entreprises de notre panel ont ainsi pu poursuivre leur activité pendant le confinement, dont une majorité à temps plein (70%) et pour la totalité de leurs effectifs (63%). Le retour de l'enquête est le même côté salarié. 72% d'entre eux ont continué à exercer leur activité professionnelle en télétravail et, pour une très grande majorité de ces derniers (89%), à temps plein. Pour ceux qui n'ont pas traversé cet épisode en télétravail (soit un peu plus du quart du panel), une majorité a continué à travailler en présentiel (19%). À l'autre bout du spectre, il n'y a que 8% des salariés interrogés qui ont dû interrompre leur activité. Le télétravail a ainsi massivement permis de réduire l'impact social et économique de la crise sanitaire. C'est un grand merci que l'on doit au télétravail et à la souplesse qu'il autorise.

Les relations qui se nouent en période de crise sont souvent les plus profondes et les plus fiables. C'est indubitablement le cas ici : les salariés français ont « appris » le télétravail et ont eu le loisir d'en apprécier

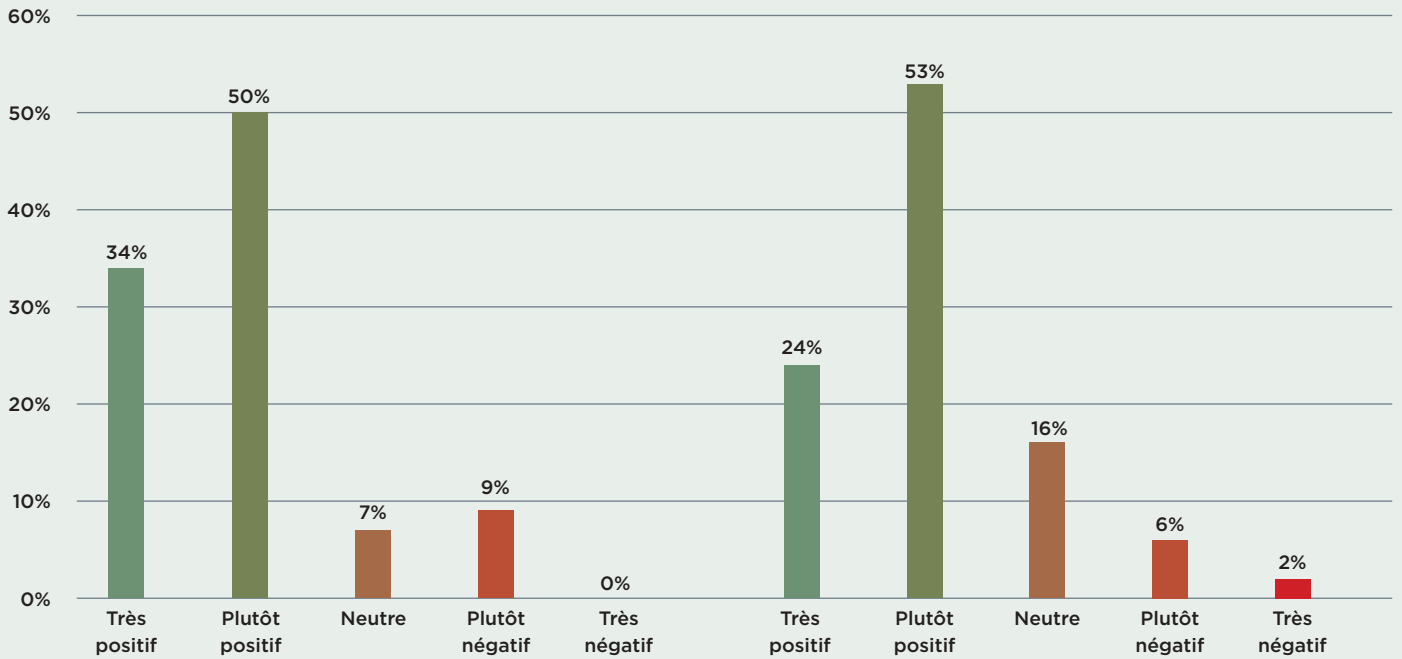
les mérites. 84% des salariés interrogés considèrent que le télétravail a eu un impact très ou plutôt positif en termes d'autonomie et d'efficacité (soit davantage encore que pour les décideurs d'entreprise, qui étaient 77% à avoir un jugement positif). En matière de fonctionnement d'équipe et de management, la balance est un peu moins nette, même si elle reste largement en faveur du télétravail : 67% des salariés ont un jugement positif de l'expérience conduite lors des épisodes de confinement.

Même s'ils sont 81% à considérer qu'ils ont pu maintenir un fonctionnement fluide avec le reste de leur équipe et de leur société, cela montre bien que le développement du télétravail suppose aussi une adaptation des méthodes et des outils de gestion de la vie des entreprises.

Globalement, aucun point de blocage n'est signalé par les salariés dans nos retours d'enquête, y compris par rapport à l'éventuelle difficulté d'effectuer son activité professionnelle depuis son domicile (très majoritairement jugé agréable et adapté) ou en situation de cohabitation avec le reste de la cellule familiale.

SALARIÉS

Graphique 4 :
Quel bilan personnel tirez-vous de cette expérience du télétravail en termes d'efficacité et d'autonomie ?



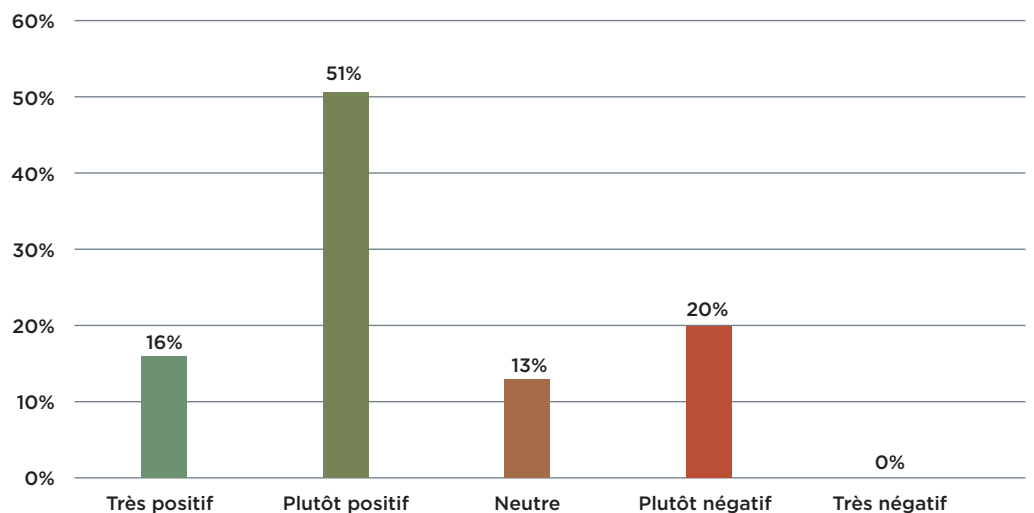
COMPARATIF DÉCISIONNAIRES

Graphique 4bis :
Quel bilan tirez-vous de l'expérience du télétravail lors du confinement, en termes d'efficacité et d'autonomie des salariés de votre entreprise ?

Source : Savills France

SALARIÉS

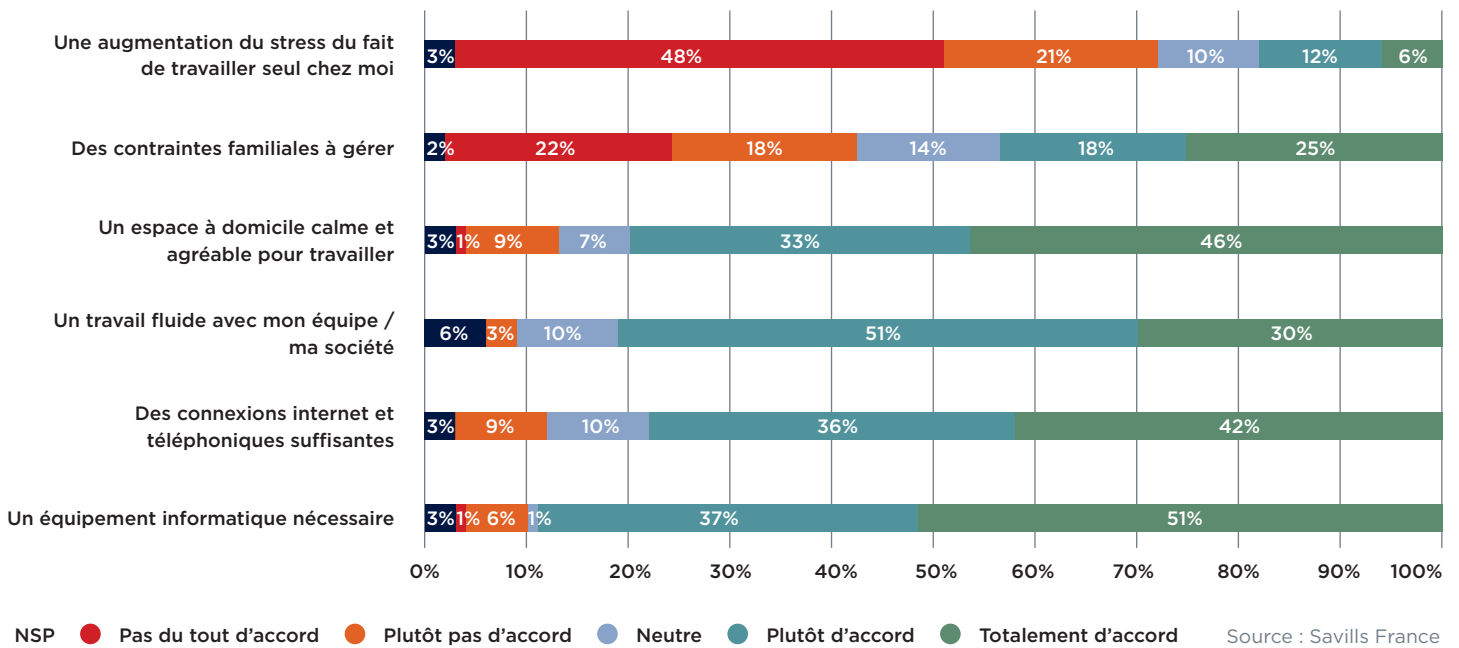
Graphique 5 :
Quel bilan personnel tirez-vous de cette expérience du télétravail en termes de fonctionnement d'équipe et de management ?



Source : Savills France

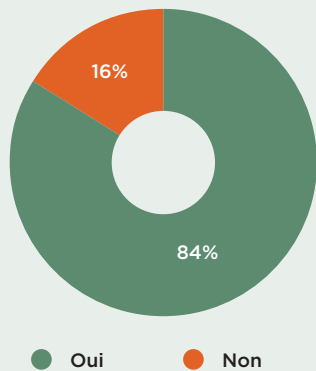
Graphique 6:

Pour le télétravail pendant le confinement, diriez-vous que vous avez eu ?



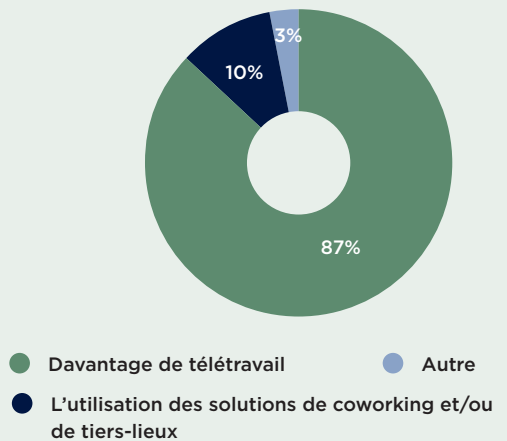
SALARIÉS

Graphique 7 :
Souhaitez-vous à l'avenir pouvoir adopter, au moins partiellement, des méthodes de travail plus flexibles (coworking, travail à distance, flex office etc.) ?



COMPARATIF DÉCISIONNAIRES

Graphique 7bis :
Si vous pensez modifier l'organisation de travail de votre entreprise, l'expérience de la crise vous conduit-elle à envisager :



Source : Savills France

Le rapport que les salariés ont noué avec le télétravail à l'occasion de la crise sanitaire a conduit à son appropriation. En effet, ils plébiscitent le télétravail puisque 84% souhaitent y recourir davantage à l'avenir. Ils rejoignent en cela les décisionnaires d'entreprise qui, à 87%, envisagent de le développer (pour les décisionnaires qui ont acté la nécessité de faire évoluer l'organisation de leur entreprise). Le télétravail est ainsi désormais très clairement ancré dans le champ des modes d'organisation possibles pour les entreprises et leurs employés.

Le télétravail s'est donc démocratisé et développé à l'occasion de la crise sanitaire et le mouvement est sans doute irréversible.

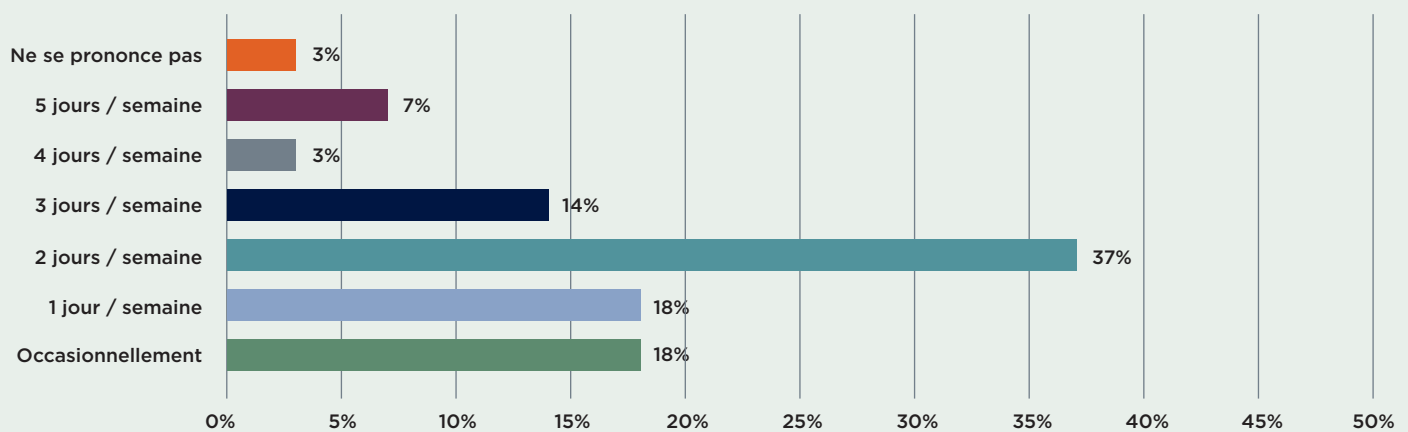
Au point de conduire à une dématérialisation presque complète du travail et à la disparition des espaces de bureau, comme peuvent l'annoncer les Cassandre ? Non ! Le télétravail n'est conçu ni par les salariés, ni par les décideurs d'entreprise, comme une alternative au présentiel : il vient le compléter sans s'y substituer. Aucune dématérialisation totale du poste de travail n'est à prévoir.

À une écrasante majorité de 73%, les salariés interrogés n'imaginent en effet le recours au télétravail que dans la limite de 2 jours hebdomadaires au maximum. C'est exactement la même proportion que celle observée dans notre enquête auprès des décideurs : le temps des « remote companies » (sociétés sans bureaux, voire sans siège) n'est pas venu. Le télétravail tel qu'il est envisagé permettra tout au plus d'instaurer des rotations d'effectifs et donc l'alternance de salariés à un même poste.

SALARIÉS

Graphique 8 :

Si vous souhaitez personnellement pratiquer le télétravail, quel temps de travail moyen souhaiteriez-vous effectuer au travers de cette méthode ?

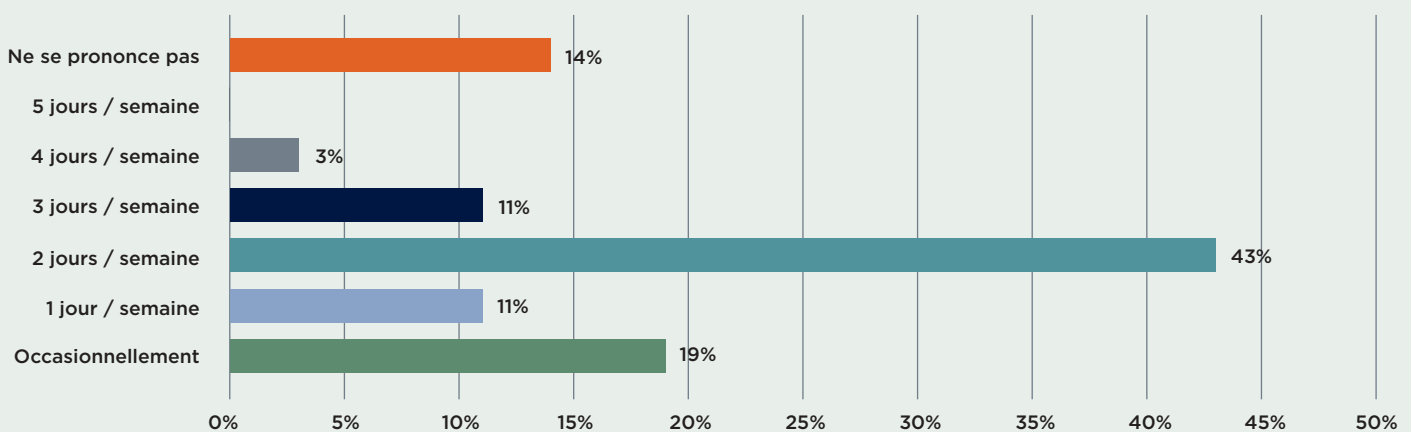


Source : Savills France

COMPARATIF DÉCISIONNAIRES

Graphique 8bis :

Si votre entreprise envisage de développer le télétravail, quel temps de travail sera-t-il effectué au travers de cette méthode ?



Source : Savills France



Un tel schéma, dès lors qu'il se pérenniserait sur le long terme, peut donc tout au plus permettre à une entreprise de réduire son nombre de postes de travail de 25% à 40% par rapport à la situation ante. Mais il faut ici souligner que la réduction des surfaces occupées n'est corrélée à celle du nombre de postes de travail qu'à condition de conserver un aménagement et une densité équivalents, ce qui apparaît peu vraisemblable dans la situation actuelle.

Les périodes d'incertitude telles que celle que nous traversons sont propices aux fantasmagories. La disparition ou la raréfaction des besoins en bureaux en fait partie. Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'elle n'est absolument pas une nouveauté. C'est même une antienne qui revient à chaque épisode de crise : au moment de sa véritable émergence dans les années 90, le télétravail apparaissait déjà comme un moyen de repenser le fonctionnement des entreprises et d'amplifier « la fonte des sièges sociaux ». En 1994, au plus fort de la crise immobilière que traverse la France à ce moment-là, le gouvernement commande le rapport Darmon qui conclut à une crise structurelle des bureaux, liée à la baisse des effectifs de l'emploi tertiaire, à celle des mètres carrés dévolus à chaque individu et, enfin, aux

délocalisations. La conclusion est sans appel : il y a désormais trop de bureaux. Le rapport Darmon propose de transformer en logements près de 400 000 m² de bureaux et de restructurer ou détruire le reste du stock vacant (4,17 millions de m² en 1994). Les résultats resteront modestes et sans grand effet sur l'évolution quantitative de la vacance. C'est le retournement de la conjoncture économique, avec la croissance de la consommation de bureaux (passée de 1,5 million de m² en 1996 à 2,75 millions de m² en 2000), qui aura raison de la suroffre. Le taux de vacance tombe à 2,3% en Ile-de-France à la fin de l'année 2000, ayant été divisé par presque 5 en cinq ans. Le bureau avait traversé une crise conjoncturelle (avec des facteurs liés à la demande et à l'offre) mais il n'était pas mort... L'histoire ne repasse jamais les plats et la crise des années 90 ne vaut pas immunisation des bureaux aujourd'hui. Toutefois, des éléments tels que notre enquête tendent à montrer que la situation n'est pas structurellement différente.

Des changements et des adaptations n'en sont pas moins à prévoir... Comme c'est le cas depuis très longtemps, le bureau n'est pas un espace figé et son évolution est appelée à se poursuivre.

Design des espaces de travail : Modus vivendi et modus operandi autour d'un nouveau flex office

L'utilité du bureau n'est pas remise en cause. Il faudra, par contre, que sa conception et son aménagement évoluent afin de s'adapter aux usages et aux attentes de ses utilisateurs. Et c'est par petites touches que ces évolutions se matérialiseront sans doute, par accélération de tendances déjà à l'œuvre préalablement à la crise sanitaire. Il ne faut ainsi pas s'attendre à un changement radical : il ne s'agit pas de passer tout cul par-dessus tête.

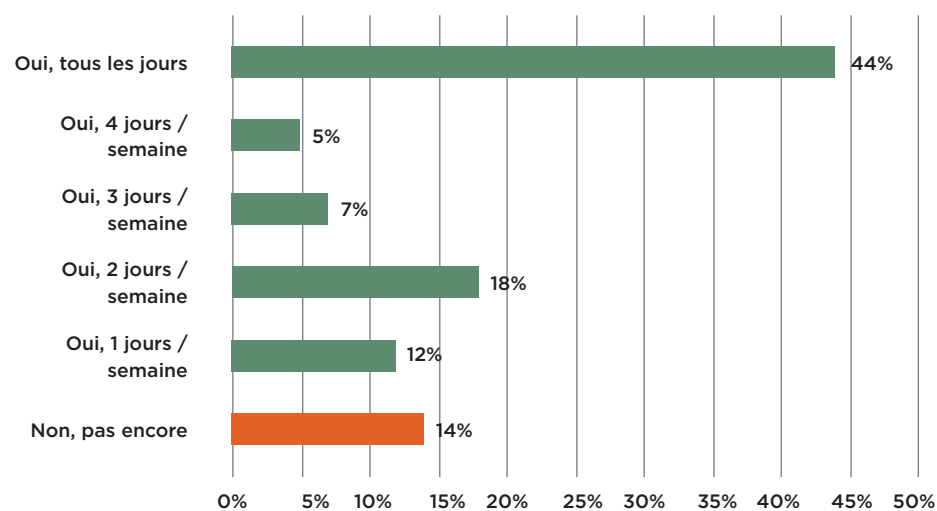
Les salariés se montraient d'ailleurs plutôt satisfaits de leur bureau tel qu'il était avant le premier confinement. 70% des salariés interrogés déclaraient apprécier globalement leur espace de travail tel qu'il était conçu, tandis que 67% en jugeaient la localisation agréable. L'ampleur du satisfecit est sans doute accrue dans notre panel par la surreprésentation des salariés travaillant dans Paris intra-muros (43% des personnes interrogées) ou en première couronne (20%) et à des postes ouvrant à des niveaux de rémunération permettant de vivre dans un périmètre réduit autour du lieu de travail : pour 42% des personnes, le temps de trajet domicile-travail (aller simple) était en effet inférieur à une demi-heure tandis que pour 41%, il était compris entre 30 et 60 minutes. À titre de comparaison, le temps de trajet moyen était en Ile-de-France de 44 minutes en 2018 selon l'Insee. Notre panel compte donc sans doute davantage de cadres moyens et supérieurs que la population générale. Il n'en demeure pas moins que les résultats de notre enquête sont suffisamment nets pour conclure qu'il n'y avait pas de réticence pour les espaces de bureau tels que nous les connaissons.

Autre indice en ce sens, une majorité de salariés interrogés (53%) était satisfaite de pouvoir retourner au bureau à la sortie du premier confinement (sachant que le retour au présentiel, total ou partiel, concernait 86% de notre panel).

SALARIÉS

Graphique 9

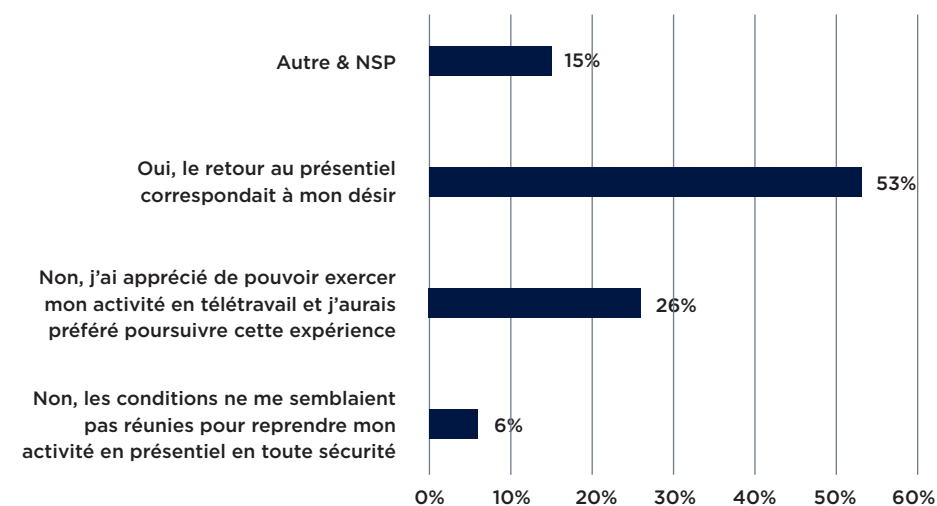
La sortie progressive du premier confinement vous a-t-elle permise de retourner à votre bureau ?



Source : Savills France

Graphique 10

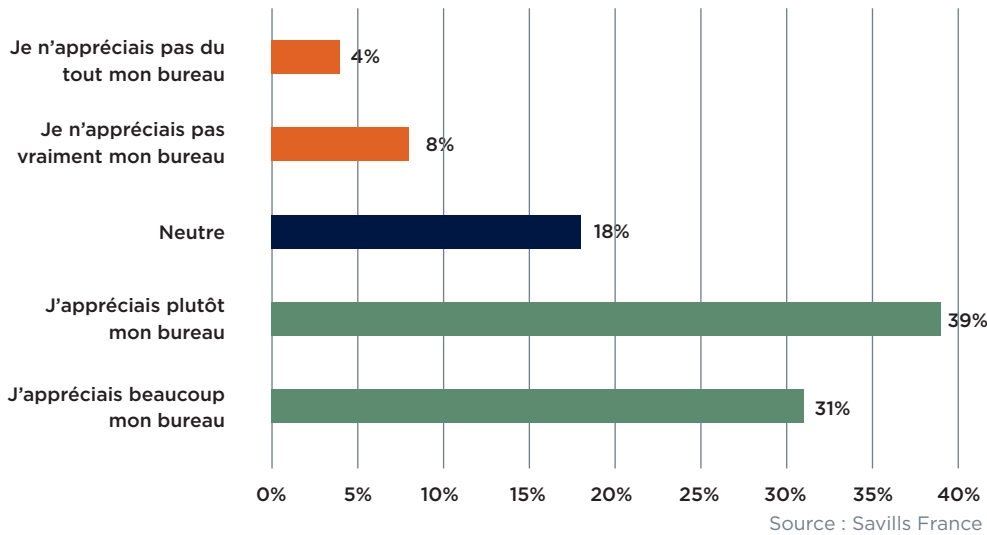
Si vous êtes retourné au bureau, étiez-vous satisfait de pouvoir reprendre une activité en présentiel ?



Source : Savills France

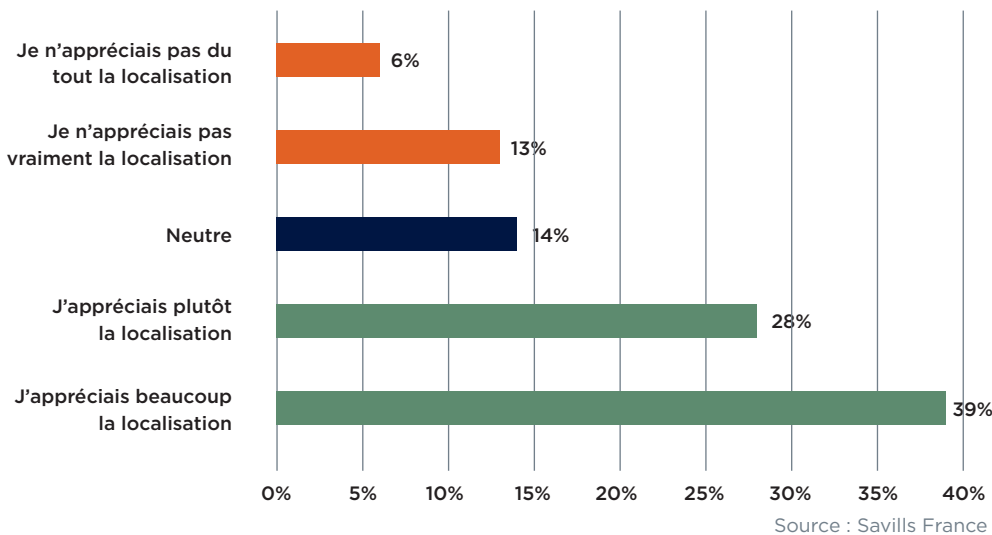
Graphique 11

Avant le confinement, quelle appréciation portiez-vous sur votre bureau en termes d'aménagement et de prestations ?



Graphique 12

Avant le confinement, quelle appréciation portiez-vous sur votre bureau en termes de localisation ?



Le bureau était donc un lieu plutôt apprécié des salariés et ils ont été heureux de le retrouver. Gageons qu'il en sera de même à l'avenir, dès lors que ce retour sera rendu possible par la situation sanitaire. Ce satisfecit global ne signifie toutefois pas que des adaptations et des évolutions ne soient pas espérées en matière d'espaces de travail.

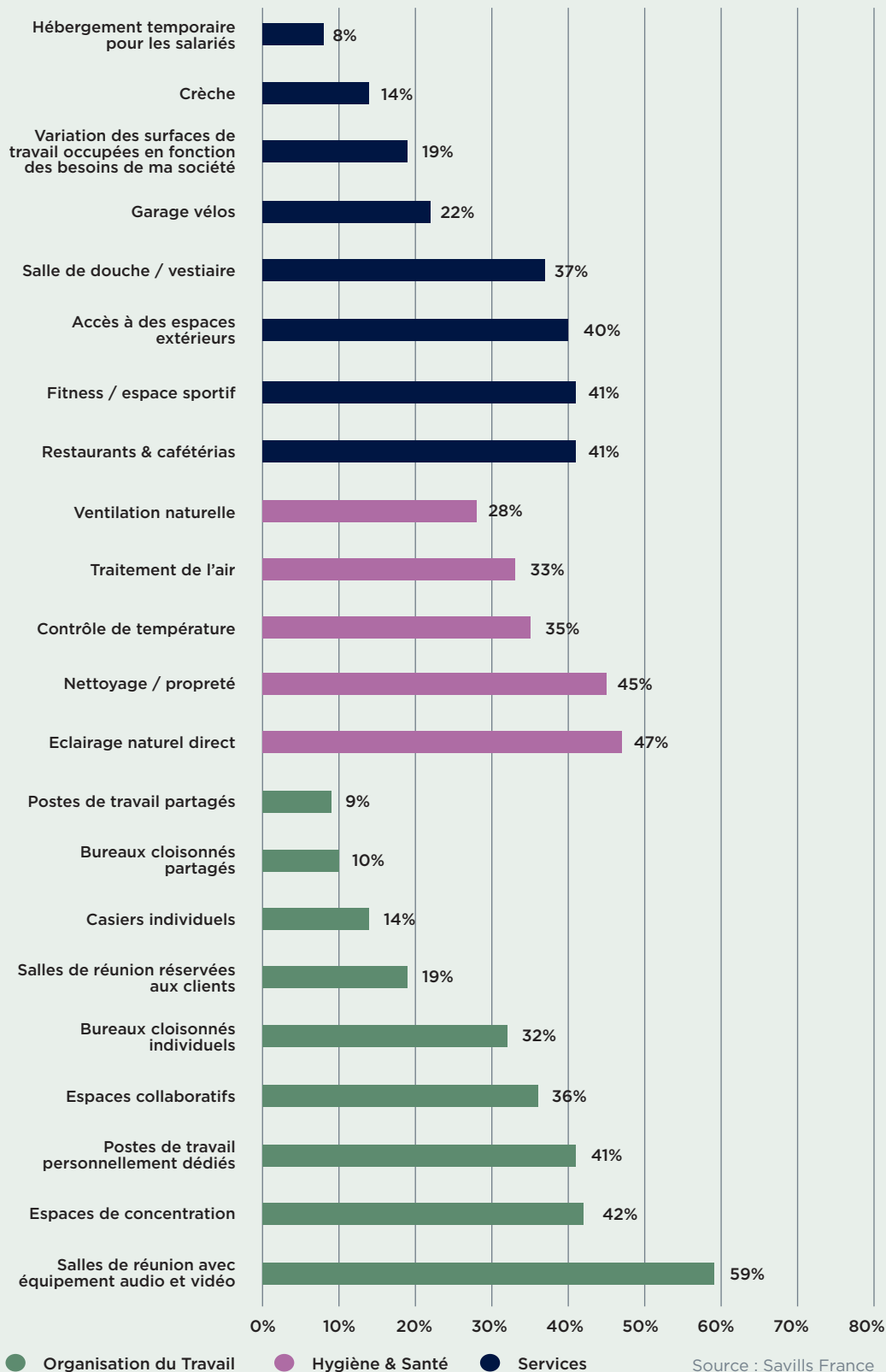
La crise que nous traversons et les confinements successifs ont permis de découvrir les bénéfices du télétravail et donc, par comparaison, les forces et les faiblesses du bureau. Il apparaît ainsi très clairement qu'aux yeux des salariés, le bureau est appelé à devenir le lieu privilégié des réunions d'équipe, du brainstorming (réflexion collective) et du relationnel client. Le télétravail, assuré principalement depuis le domicile, devrait quant à lui être prioritairement consacré aux tâches administratives et répétitives, aux appels téléphoniques ainsi qu'au travail rédactionnel ou de réflexion individuelle.

La similitude des réponses des salariés avec celles obtenues auprès des décideurs d'entreprise est impressionnante. Elle conduit à penser qu'un consensus peut se dégager à bon compte en matière d'usage des espaces de travail et d'organisation du travail.

Ces aspects commanderont, pour la période qui s'ouvre, l'aménagement des surfaces de bureau. Un trait semble ainsi en passe d'être tiré, au moins pour un temps, sur les grands open spaces et sur la densification. Cette volonté n'est pas surprenante chez les salariés, la crise sanitaire ayant simplement amplifié une méfiance et une aversion préalables. Il est par contre plus nouveau de constater que les décideurs y paraissent prêts. Bien sûr, les entreprises n'envisagent pas un retour aux bureaux individuels cloisonnés (qui conservent des afficionados chez les salariés), mais la quête de la flexibilité et de la rotation se substituera sans doute à celle de la densification.

SALARIÉS

Graphique 13 :
Parmi les équipements et prestations suivants, quels sont les plus importants dont vous souhaiteriez disposer sur votre lieu de travail ?



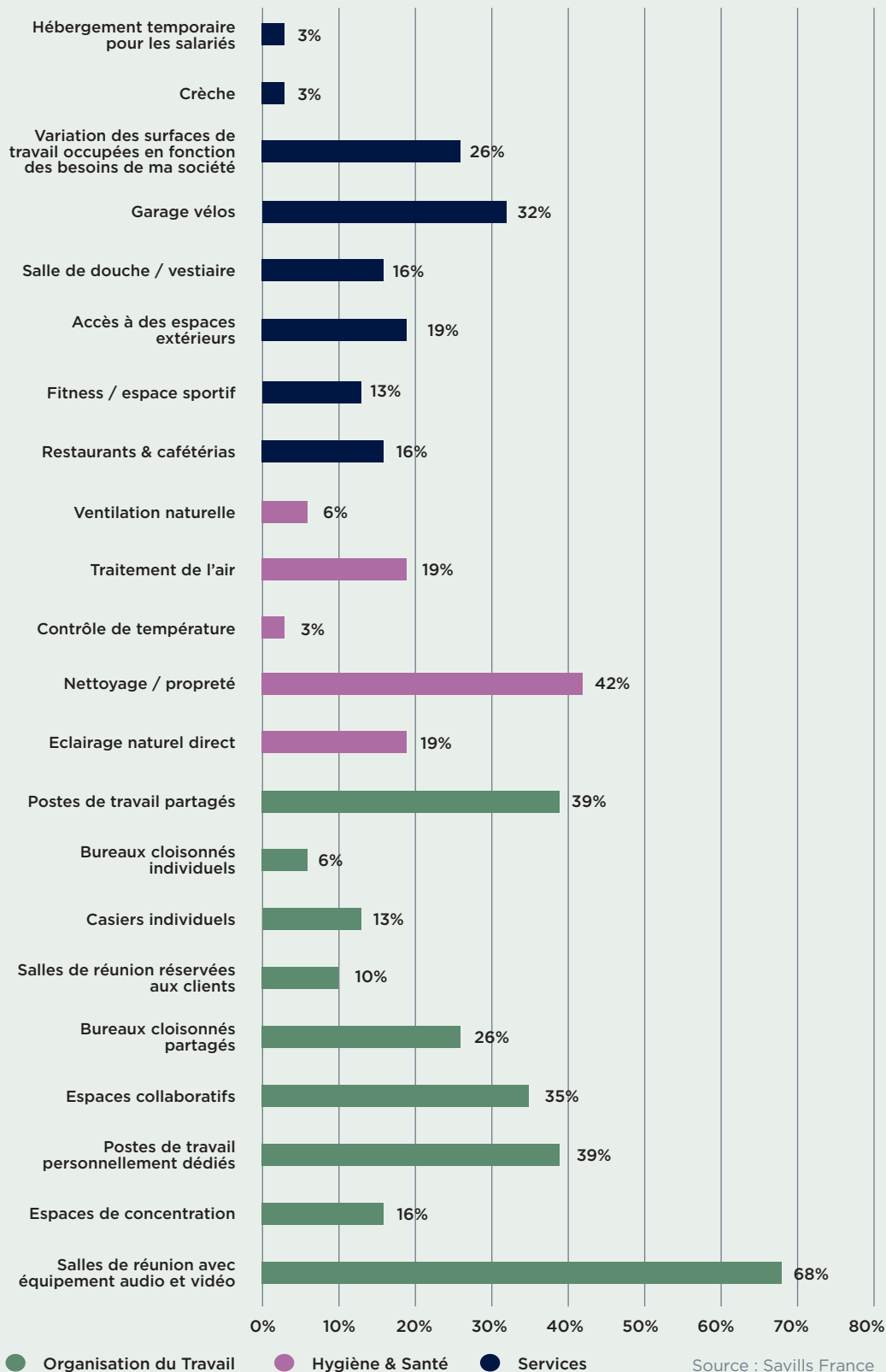
C'est ainsi que l'on s'oriente vers un bureau hyper connecté, centre et lieu de rencontres (présentielles mais aussi virtuelles) entre salariés et avec les partenaires extérieurs de l'entreprise. Un lieu qui devra faire « envie » et faire oublier les désagréments qui lui sont inhérents (temps et conditions de transport pour le trajet domicile / travail ; inquiétudes sanitaires liées au brassage social, etc.).

Des nuances existent évidemment dans les réponses entre salariés et décisionnaires. Elles portent principalement sur l'importance accordée aux espaces individuels, auxquels sont attachés les salariés et qu'ils souhaitent voir clairement différenciés des espaces collaboratifs. Elles concernent également l'éclairage naturel, l'accès aux espaces extérieurs, le contrôle de l'air et des températures ainsi que les services associés, que les salariés mettent plus volontiers en avant que les décisionnaires.

Hormis quelques points de frictions éventuels, liés aux qualités intrinsèques de l'immeuble dans lequel les locaux de l'entreprise sont installés (notamment en matière de ventilation, d'éclairage naturel ou de présence et d'accessibilité des espaces extérieurs), l'établissement d'un modus vivendi et d'un modus operandi apparaît comme un objectif accessible. Il peut porter sur les trois dimensions essentielles qui nous intéressent : l'organisation du travail, l'usage des lieux et leur aménagement. Cet équilibre transactionnel semble conduire à l'invention d'un flex office à la sauce « gestes barrière », avec un nomadisme contingenté et limité au cours d'une même journée ou demi-journée. L'aménagement des bureaux, tel qu'il apparaît privilégié dans notre enquête par les décisionnaires d'entreprises et axé autour de deux grands objectifs (optimisation des synergies au sein de l'entreprise et de l'efficacité du relationnel client ; garantie de la salubrité des locaux et la préservation de la santé des salariés) ne semble donc pas devoir constituer un chiffon rouge pour les salariés.

COMPARATIF
DÉCISIONNAIRES

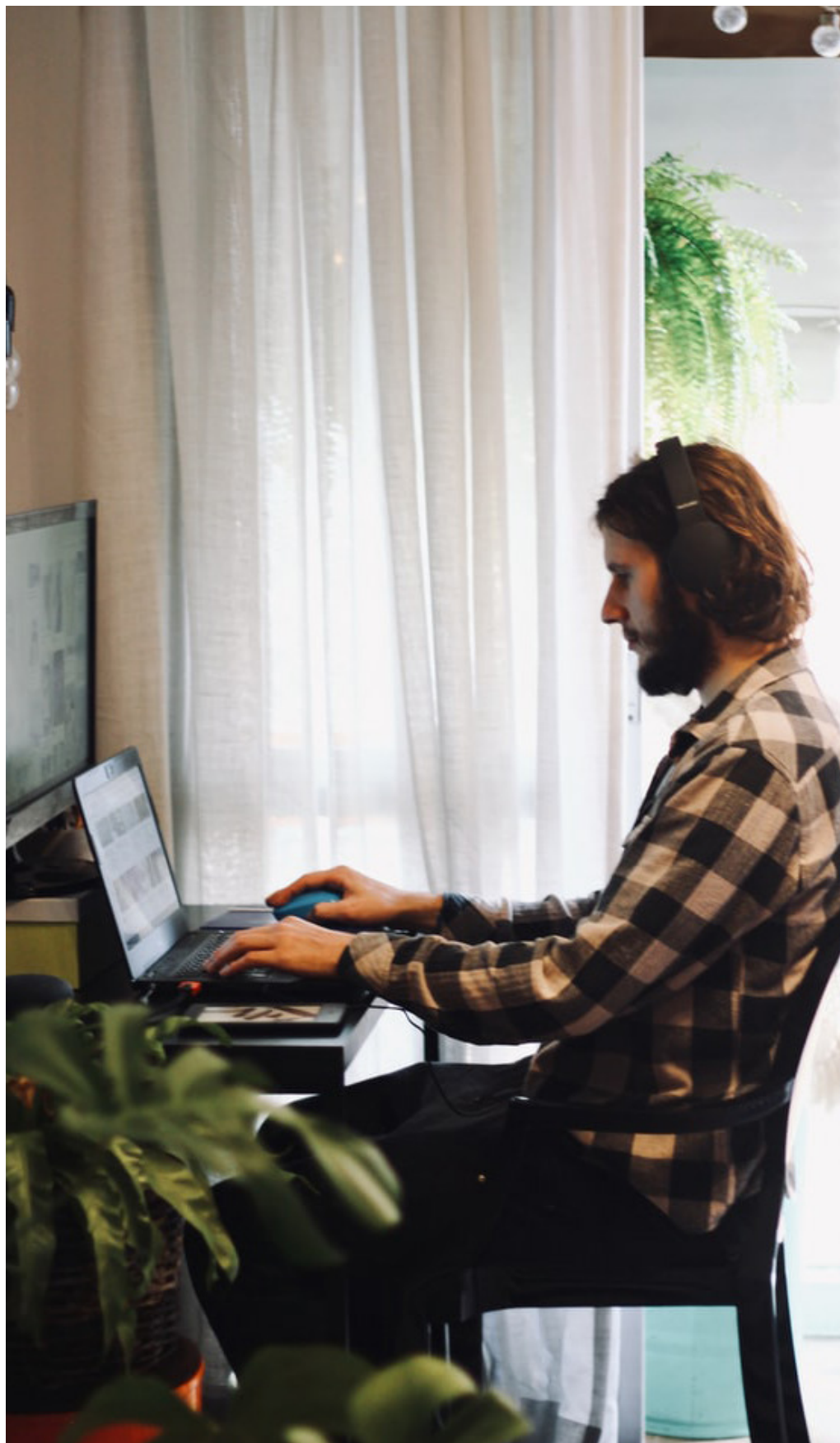
Graphique 13bis :
Quels sont/seront les éléments et prestations autour desquels s'articulera votre stratégie immobilière ?



Il apparaît ainsi évident que la réduction potentielle du nombre de postes de travail « physiques », liée à la généralisation du télétravail, sera au moins en partie compensée par le développement d'autres types d'espaces, par une réallocation des surfaces ainsi que par une dédensification (au moins temporaire). Elle ne se répercutera pas dans une réduction symétrique des surfaces occupées par les entreprises. En revanche, il est probable que la répartition des surfaces occupées par les entreprises, consacrées actuellement à 53% aux postes de travail stricto sensu, à 17% aux circulations, à 12% aux espaces collaboratifs (salles de réunion, espaces informels, etc.), à 15% aux surfaces d'accompagnement (restaurants ou cafétérias, locaux sociaux, de services ou d'équipements) et à 3% aux sanitaires¹, soit appelée à évoluer.

Le bureau est donc, aujourd'hui encore, un formidable champ de réinvention. Et qui dit réinvention, dit aussi avenir. Le bureau n'a pas fini d'occuper les entreprises et leurs salariés...

¹ Source : Arseq



Conception

Design

Tong Zhang

Crédit photo

Unsplash

Couverture : Nathan Riley
Page 9 : Christopher Gower
Page 14 : Nathana Rebouças



Savills Research

We provide bespoke services for landowners, developers, occupiers and investors across the lifecycle of residential, commercial or mixed-use projects. We add value by providing our clients with research-backed advice and consultancy through our market-leading global research team

Research Cyril Robert

Head of Research France
+33 1 44 51 17 50
cyril.robert@savills.fr

Office Fit

Johanna Zini
Head of Building & Project Consultancy
+33 6 15 85 49 53
jzini@savills.fr

Bertrand Renaudeau d’Arc

Head of Agency
+33 6 08 18 38 47
brdarc@savills.fr

Savills plc: Savills plc is a global real estate services provider listed on the London Stock Exchange.

We have an international network of more than 700 offices and associates throughout the Americas, the UK, continental Europe, Asia Pacific, Africa and the Middle East, offering a broad range of specialist advisory, management and transactional services to clients all over the world. This report is for general informative purposes only. It may not be published, reproduced or quoted in part or in whole, nor may it be used as a basis for any contract, prospectus, agreement or other document without prior consent. While every effort has been made to ensure its accuracy, Savills accepts no liability whatsoever for any direct or consequential loss arising from its use. The content is strictly copyright and reproduction of the whole or part of it in any form is prohibited without written permission from Savills Research.
