

# TRAVAILLER DEMAIN: PRATIQUES, LIEUX & TERRITOIRES

# #11



# TRAVAILLER DEMAIN: PRATIQUES, LIEUX & TERRITOIRES



# Sommaire

# Édito



**Virginie Alonzi**

Directrice Prospective  
Bouygues Construction



## Travailler demain: nouvelles pratiques, lieux hybrides et territoires à géométrie variable

**Travailler, se loger, se déplacer, se former, consommer, se soigner ou encore se divertir... ne sera plus jamais comme avant ! Nous vivons dans une période de transformation et un contexte d'incertitudes sans précédent qui bouleversent nos usages et nos modes de vie, avec un impact bien réel sur le travail, et *in fine* sur l'immobilier et l'aménagement des territoires.**

La crise sanitaire mondiale que nous avons connue a accentué certaines tendances déjà à l'œuvre comme la valeur d'usage des espaces de bureaux, logements, espaces extérieurs et a modifié notre rapport au temps, à l'espace et à l'essentiel. Le développement massif du télétravail - que nous avons subi dans un premier temps du fait de la pandémie, rebat les cartes de l'immobilier tertiaire et résidentiel et, par voie de conséquence, les équilibres territoriaux. D'autres tendances lourdes, aussi diverses que le changement climatique, le développement des nouvelles technologies, les tensions géopolitiques, la crise économique et sociale, viennent aussi impacter et transformer en profondeur notre rapport au travail. Dans ce contexte, c'est par une approche holistique et collaborative que nous avons réinterrogé nos modes de travail :

les pratiques, les méthodes, les rythmes, les organisations, les stratégies d'entreprises, les aspirations sociétales, pour comprendre les facteurs de changement et leurs impacts sur la conception, l'aménagement et l'exploitation des lieux de travail. Qu'il s'agisse du bureau, du logement, des tiers-lieux dans toute leur diversité, mais aussi des nouvelles géographies du travail et leurs influences sur les territoires.

**Travailler demain: comment s'organiseront les modes de travail? Quelle place pour le bureau? Quelle proposition de valeur pour attirer et fidéliser les talents? Quelles dynamiques résidentielles liées aux nouveaux modes de travail? Quel équilibre entre travail au(x) bureau(x) et télétravail?**

Le rapport au travail est impacté par de nouveaux enjeux comme améliorer le bien-être et la santé au travail, encourager le lien social dans l'entreprise et favoriser la cohésion, définir les espaces en fonction des usages, penser «phygital» pour fluidifier les échanges présentiels/distanciels, adopter un modèle hybride prônant la flexibilité et limiter les impacts environnementaux, tout en maximisant la valeur

immatérielle des lieux. C'est une transformation globale qui devient stratégique pour les organisations qui doivent inscrire ces changements dans la durée. Les nouveaux modes de travail deviennent un véritable levier d'engagement des collaborateurs et d'attractivité pour recruter les futurs talents.

**Le travail hybride, la quête de sens, un meilleur équilibre vie professionnelle / vie personnelle, le management par la confiance, la flexibilité, la socialisation et l'aspiration au bien-être sont les nouveaux « drivers » d'un modèle souhaité par les travailleurs. La question de l'expérience collaborateur est plus que jamais au cœur des attentions.**

Cette transformation du rapport au travail pousse les lieux, les espaces à se réinventer pour répondre à ces nouveaux modèles organisationnels, rythmes de travail et aspirations. L'hybridation et l'intensification des usages, la modularité, l'évolutivité, les services de proximité, le confort et le bien-être, la digitalisation, la convivialité et le collaboratif, la durabilité et l'ouverture sur la ville et à ses habitants... sont les composantes essentielles à intégrer dans la conception et l'aménagement des espaces de travail. C'est également une transformation plus globale de nos territoires avec un nouvel équilibre à trouver entre bureau, logement, tiers-lieux, co-working pour répondre aux aspirations d'une ville des courtes distances. Par ailleurs, une satellisation des espaces de travail pourrait amener à un rééquilibrage territorial au niveau régional, voire national.

**De nombreux défis sont donc à relever pour s'adapter à la diversité des « New Ways of Working ». C'est dans ce contexte que Bouygues Construction a mené une démarche prospective multipartenaire avec près d'une centaine d'acteurs pour décrypter les évolutions des modes de travail et proposer des futurs possibles.** Les partis pris de la démarche reposent sur une approche systémique du sujet, une prospective exploratoire via les ateliers collaboratifs en co-design et la mobilisation d'une communauté pluridisciplinaire. Pour garantir la pertinence de cette démarche, la communauté mobilisée a regroupé des acteurs aux profils variés et complémentaires : des experts et chercheurs issus du monde académique ou d'organisations clefs comme l'ANDRH, l'ANACT, des DRH, des consultants QVT, des entreprises, des professionnels de l'aménagement et de l'immobilier (brokers, promoteurs, investisseurs, opérateurs de co-living et co-working, architectes, exploitants), mais aussi des acteurs du dialogue social, des utilisateurs, ainsi que des collaborateurs du Groupe Bouygues. La démarche menée se situe au croisement de plusieurs champs disciplinaires en interaction : architecture, sociologie, aménagement, économie, urbanisme, ressources humaines, droit...

**Ce nouveau cahier de tendances « Travailler demain » a pour ambition d'inspirer et d'encourager le passage à l'action pour préparer demain en partageant des pistes de réflexion, des témoignages, des bonnes pratiques et initiatives innovantes au travers une approche ouverte et systémique.**

Face à la complexité des enjeux et à l'incertitude actuelle, les transitions liées aux nouveaux modes de travail au sens large nécessitent de se projeter, d'anticiper et de faire appel à des nouveaux modes de coopération pour trouver des réponses pertinentes en mobilisant les intelligences collectives et en développant une culture de la transdisciplinarité au bénéfice d'une meilleure qualité de vie, dans le respect des limites planétaires.

Bonne lecture!

“

Les nouveaux modes de travail deviennent un véritable levier d'engagement des collaborateurs et d'attractivité pour recruter les futurs talents.

”



# Le travail dans un monde en mutation



“

**Dans le monde du travail, les pratiques, méthodes, rythmes, et modes d'organisation sont en profonde transformation, à l'image du développement du télétravail, mis en lumière par la crise sanitaire.**

”

Délocalisations et relocalisations, évolution du temps et des rythmes de travail, recherche de sens et d'équilibre dans un contexte sociétal sous tensions... La Covid-19 a révélé et accéléré des tendances préexistantes, obligeant les entreprises à réfléchir et à statuer plus clairement sur leurs futurs modes et lieux de travail.

Les mutations en cours sont d'une part liées à une augmentation des interactions internes et externes pour les entreprises, dues notamment aux attentes citoyennes croissantes, au développement d'une pensée systémique

incluant l'environnement, et aux nouvelles technologies permettant l'automatisation, la plateformesation et la progression des interactions à distance.

D'autre part, les risques auxquels sont confrontées les entreprises obligent à mieux gérer ces interactions : entre employeurs et employés, entre vie privée et vie personnelle, entre climat et activités économiques, entre systèmes informatiques interconnectés.

**Quelles dynamiques plus larges sous-tendent ces évolutions ?**

# Quelles aspirations sociétales pour le travail?



## Au cœur d'une société vieillissante et divisée

### Une société plus polarisée

**Les débats et divisions qui traversent la société se font plus marquants, accentués notamment par l'accroissement de certaines inégalités, les effets des réseaux sociaux et la radicalisation de certains discours politiques.**

Ces tensions, qui se sont notamment manifestées spectaculairement aux États-Unis lors de l'assaut du Capitole, en France lors de la crise des gilets jaunes, et à des degrés divers dans le monde entier au cours de la crise sanitaire, conditionnent le futur du travail, car l'entreprise est un reflet des liens sociaux. On constate en particulier l'émergence d'une opposition globale entre les communautés décrites par David Goodhart<sup>1</sup> : communauté « anywhere » – mobiles, libéraux, éduqués, gagnants de la mondialisation – par opposition à la communauté « somewhere » – enracinés, conservateurs, perdants de la mondialisation.

Certaines évolutions actuelles des modes de travail, telles que l'essor du travail à distance par exemple, exacerbent cette polarisation, en créant notamment un fossé entre les fonctions télétravaillables et non télétravaillables, ou en excluant les personnes peu formées aux outils numériques, ce qui peut créer un sentiment d'injustice. La crise sanitaire a ajouté à cette division la notion de profession « essentielle » versus « non essentielle ». Inversement toutefois, la mise en place du télétravail au sein d'une entreprise permet d'envisager d'élargir le recrutement dans des zones géographiques plus larges, et donc d'inclure des populations moins intégrées aux grandes métropoles. Elle pourrait ainsi être force d'inclusion.

### Une société plus âgée, avec un renouvellement générationnel des actifs

**Les données démographiques sont implacables en Europe, malgré de fortes disparités locales :** la diminution du nombre de naissances, couplée à l'allongement de la durée de vie, provoque un vieillissement de la population, avec une croissance de population uniquement permise par l'immigration<sup>2</sup>. La part de la population au-dessus de 65 ans progresse et la part d'actifs diminue, mais la frontière entre la vie active et la retraite tend à devenir plus perméable. Par ailleurs, bien qu'elles ne soient pas comptabilisées comme du travail, les activités des retraités, notamment dans le secteur associatif et le bénévolat, s'apparentent souvent à du travail<sup>3</sup>.

En parallèle, de nouvelles générations entrent sur le marché de l'emploi, avec de nouvelles attentes vis-à-vis du travail, qui demeure central dans la vie de la génération Z. Bien que le modèle dominant tourné vers un emploi salarié stable (CDI) reste prépondérant, l'attachement à une entreprise particulière tend toutefois à s'estomper, témoignant de l'affaiblissement progressif des identités au profit d'identités plus individuelles. En outre, nés avec les outils technologiques en main servant à la fois aux loisirs et au travail, ces nouveaux actifs tendent à marquer moins de limite entre leurs sphères personnelle et professionnelle. Ils expriment également des attentes envers les entreprises allant au-delà de simples transactions économiques, en questionnant leur apport global à la société et à l'environnement, plus fortement que les générations précédentes<sup>4</sup>.

### EN CHIFFRE

# 10%

c'est la moyenne mondiale estimée du temps de travail rapporté au temps de vie total<sup>5</sup>

## La place du travail dans la vie évoluée : temps et valeurs

### Vers moins de temps de travail dans une vie ?

**On constate que le temps de travail a globalement diminué significativement depuis cinquante ans.**

En France par exemple, les salariés travaillent en moyenne 350 heures de moins par an qu'au milieu des années 1970<sup>6</sup>. En parallèle, l'espérance de vie s'est significativement allongée au moins jusqu'à la veille de l'émergence de la Covid-19<sup>7</sup>. Ce mouvement se retrouve dans l'ensemble des pays de l'OCDE, où l'on estime aujourd'hui que les êtres humains travaillent en moyenne pendant 9% de la durée de leur vie<sup>8</sup>. Il s'agit là vraisemblablement de la proportion la plus faible de l'Histoire depuis la révolution néolithique, pour un niveau de vie global le plus élevé, et permise grâce à l'utilisation mécanique de diverses sources d'énergie en remplacement du travail humain. Un débat philosophique persiste toutefois sur le rôle du travail dans la vie humaine, vu comme source d'épanouissement essentielle, ou au contraire comme nuisance aliénante dont on se passerait volontiers.



<sup>1</sup> David Goodhart, *The road to somewhere*, 2017.

<sup>2</sup> Gilles Pinson, *Enjeux et perspectives démographiques*, Institut National d'Etudes Démographiques, 2020.

<sup>3</sup> Danèle Gabrielle Tremblay, *Le travail, la nouvelle retraite I*, the Conversation, 2019.

<sup>4</sup> Anne-Sophie Bellaïche, *Pourquoi les générations Y et Z bouleversent l'entreprise*, L'Usine Nouvelle, 2019.

<sup>5</sup> Antoine Buéno, *Futur : Notre avenir de A à Z*, p.631

<sup>6</sup> INSEE, portrait social.

<sup>7</sup> L'espérance de vie en bonne santé, en revanche, stagne.

<sup>8</sup> Antoine Buéno, *Futur : Notre avenir de A à Z*, p.631

## La quête de sens dans sa vie personnelle et professionnelle

Aux États-Unis et dans diverses régions du monde, le phénomène dit de la « Grande Démission » marque les esprits, avec au cours de l'année 2021 des taux de démission mensuels particulièrement élevés, allant jusqu'à près de 7% dans certains secteurs comme l'hôtellerie et l'alimentation<sup>3</sup>, qui peinent en outre à recruter. Une des raisons avancées est la quête de sens professionnel qui deviendrait un facteur plus déterminant dans le choix de son emploi, tendance fortement accentuée par la crise sanitaire. Mais cette appellation peut recouvrir plusieurs réalités : pour certains, la « quête de sens » correspond au choix d'un métier qui leur plaît ; pour d'autres, c'est avant tout un engagement moral ; pour certains cadres, elle se situe dans la recherche d'un métier plus proche du terrain ; pour beaucoup enfin, c'est la quête d'un équilibre entre vie personnelle et professionnelle, passant notamment par des horaires de travail décentés. Se pose, au fond, la question des ordres de valeur : définit-on d'abord son identité à travers son travail, sépare-t-on strictement personnel et professionnel ou mélange-t-on plus facilement les deux ?

## De nouvelles attentes de la société vis-à-vis des entreprises

Ces attentes, qui dépassent la simple Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), tendent à être de plus en plus entendues puisqu'en 2020, une coalition de dirigeants d'entreprises européennes a lancé une vaste consultation citoyenne sur le rôle des entreprises de demain, permettant à tous de définir leurs priorités d'actions à travers le « Baromètre des priorités citoyennes pour l'entreprise de demain ».

<sup>1</sup> Sondage YouGov pour Cardiosens sur 4000 personnes en France, Août 2020.

<sup>2</sup> Enquête de Harris Interactive pour l'Observatoire Cetelem de février 2021

<sup>3</sup> Les Echos, *Aux États-Unis, le mouvement de la grande démission s'étend au-delà de la tech*, Octobre 2021.

<sup>4</sup> Ifop, étude pour l'Observatoire de la Matérialité, 2019.

## Les collaborateurs des entreprises entre opportunités et menaces liées aux nouveaux modes de travail

Les collaborateurs sont une partie prenante incontournable de la demande des futurs modes et lieux de travail. Néanmoins, leurs aspirations sont complexes et hétérogènes. Certains acteurs ont essayé de dégager des profils pour mieux appréhender leurs besoins. Dans son enquête sur le bonheur au travail, Microsoft présente par exemple quatre sociotypes de collaborateurs définis par leur relation au travail, allant des « passionnés » qui recherchent du plaisir au travail, jusqu'aux « résignés » pour lesquels le travail n'est qu'une source de revenus. Tout en prenant en compte la diversité des attentes et la singularité de chaque collaborateur, voici les principales tendances qui se détachent :

### ■ Travailler avec souplesse pour une meilleure qualité de vie

En plus de choisir leur lieu de travail au quotidien, les salariés souhaitent également choisir et moduler davantage leurs horaires afin de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle. Si ce sentiment d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est jugé bon par 83 % des Français<sup>5</sup>, 17 % le considèrent encore mauvais. Limiter les temps de trajets domicile-bureau, dormir plus longtemps, être plus flexible sur le choix de son lieu de vie grâce au télétravail semblent contribuer fortement à une meilleure qualité de vie.

### ■ Expérimenter un management par la confiance et avec plus d'autonomie

Les collaborateurs souhaitent voir leur périmètre de décisions élargi et avoir plus de flexibilité. Cette aspiration a particulièrement été mise en exergue lors de la crise sanitaire. Néanmoins si le travail à distance semble particulièrement compatible avec un management par la confiance et l'autonomie, il peut également entraîner au contraire un excès de contrôle. Une étude internationale<sup>7</sup> révèle en effet que 48 % des salariés interrogés se sentent micro-managés, c'est-à-dire suivis en continu par leur hiérarchie tâche par tâche lorsqu'ils travaillent à domicile et 59 % ont peur d'être surveillés en utilisant leurs équipements à distance.



À lire

Mazars / Opinionway, « Future of work : Quelles attentes de la Gen Z pour l'entreprise de demain ? », Janvier 2019.

### ■ Être formé, apprendre et évoluer dans l'entreprise

Avec l'essor du travail à distance, l'intégration et l'apprentissage en entreprise peut s'avérer plus difficile. Des chercheurs du Center for Creative Leadership de Princeton ont montré dès les années 1970 que 10 % des apprentissages s'acquièrent par la formation formelle ; 20 % par le non-formel, des moments pris sur le temps de travail, sans objectifs, sans moyens identifiés mais animés par l'intention d'apprendre et de transmettre ; et 70 % par l'informel, c'est-à-dire les tâches du quotidien, sans organisation ni structure précise. C'est donc tout une partie de l'apprentissage qui doit être repensé avec l'essor du travail à distance.



## EN CHIFFRES

66%

de salariés interrogés dans différents pays érigent désormais comme priorité numéro 1 d'avoir un meilleur équilibre de vie, loin devant un salaire confortable (49%)<sup>5</sup>.

77%

des salariés interrogés dans 12 pays pensent que les formations sur la technologie et les compétences numériques sont indispensables à la réussite des entreprises en 2021<sup>8</sup>.

<sup>5</sup> JLL, Baromètre des préférences salariés, 2021. <sup>6</sup> Enquête Ipsos, Décembre 2020. <sup>7</sup> Capgemini Research Institute, Octobre 2020.

<sup>8</sup> CISCO, *Autonomie et flexibilité des collaborateurs dans le nouveau monde du travail*, 2020

## EN CHIFFRES

55%

des français ont réfléchi au sens et à l'utilité de leur travail dans les six mois suivant le début de la pandémie ; ce chiffre monte à 61% chez les 18-24 ans<sup>1</sup>.

58%

des français se montrent plutôt épanouis dans leur travail. Néanmoins 20% affirment qu'ils ne le sont pas<sup>2</sup>.

95%

des français considèrent que les entreprises doivent s'engager, de façon proactive, sur des sujets de société<sup>4</sup>.

## Interview



### Guénaëlle Gault

Directrice générale de l'observatoire de la société et de la consommation, l'ObSoCo

#### Comment caractériser les évolutions des aspirations de la population que l'on peut observer ?

**G.G.:** Nous menons un travail régulier sur les imaginaires des Français à travers l'Observatoire des perspectives utopiques, et c'est un angle important pour comprendre la société. Chaque individu a d'un côté ses aspirations, son imaginaire, et de l'autre côté un cadre de contraintes : ses comportements sont un compromis entre tout cela. En testant différents systèmes utopiques de manière très fine, on a observé ces dernières années une bifurcation, une sorte de crise de la modernité : une grande partie de la population aspire désormais à une transformation des modes de vie. Il apparaît que plus de la moitié de la population française aspire à une utopie écologique, organisant la société et l'économie autour d'une forme de sobriété (moins mais mieux) ; environ un tiers de la population s'oriente vers une utopie sécuritaire, revendiquant une identité singulière ; enfin, moins de 15 % privilégient l'utopie techno-libérale, centrée autour du progrès technologique dans la continuité de la modernité. La crise sanitaire a été vue par chacun à l'aune son système aspirationnel, et il semble d'après de premiers résultats partiels que ces préférences se soient intensifiées depuis.

#### Au-delà du clivage entre ces trois utopies, quelles évolutions concrètes traversent la société ?

**G.G.:** Nous vivons une transition écologique d'une part et une transition numérique d'autre part. Ces transitions sont traversées d'une mutation de fond dont on parle peu : l'individualisation de la société – à ne pas confondre avec l'individualisme ! Cette individualisation est un processus sociologique qui fait que l'individu s'émancipe progressivement des groupes et injonctions pour faire ses propres choix de vie. Cela s'accroît à chaque génération. L'individualisation

“

Dans la volonté de remettre du sens dans sa vie en général, on repositionne le travail : beaucoup souhaitent donner moins de poids au travail dans leur vie, mais pas moins d'importance.

”

a une dimension très émancipatrice : à travers davantage d'autonomie, davantage de responsabilisation individuelle, chacun a le sentiment qu'il peut agir avec un impact sur le monde ; mais son pendant est une dynamique centrifuge de la société, où le plus petit dénominateur commun devient l'individu : donc une société plus fragmentée, plus fracturée dont il faut reconstruire « par le bas » les liens et les collectifs. Les visions utopiques se positionnent vis-à-vis de ces mouvements de fond, tandis que la crise sanitaire a accentué cette équation : lors du premier confinement, ce qui est apparu essentiel et indispensable, c'était l'alimentation, et Internet.

#### Quel est l'impact de ces transformations sur le rapport au travail ?

**G.G.:** On voit monter en puissance dans les aspirations un désir de transformation profonde et alternative de la société, de notre modèle de développement et de notre mode de vie, avec concrètement, des transitions individuelles qui commencent. Cela a évidemment des conséquences sur le rapport au travail, toujours dans le triptyque aspirations – contraintes – comportements. Dans la volonté de remettre du sens dans sa vie en général, on repositionne le travail : beaucoup souhaitent donner moins de poids au travail dans leur vie, mais pas moins d'importance. Car il se trouve réinvesti d'attentes fondamentales, il faut y mettre du sens : d'où les envies de reconversion, et certains qui passent le pas. Les gens sont toujours investis dans leur travail, mais sortent plus facilement du jeu s'ils ressentent un déséquilibre. Par exemple, certains souhaitent un cadre de vie plus équilibré, un lieu de vie qui n'est pas sacrifié pour le travail. Ceux qui peuvent télétravailler voient une contrainte se lever dans le jeu aspirations – contraintes – comportements.

## Mutations environnementales

Les défis environnementaux impactent les entreprises et transforment leur mode de fonctionnement. Que ce soit pour s'adapter aux impacts du changement climatique ou à la préservation des ressources, les entreprises font évoluer leurs pratiques de travail.



#### EN CHIFFRES

**65%**

des dirigeants déclarent avoir intégré le climat dans leur stratégie<sup>1</sup>.

**73%**

affirment pouvoir réduire leurs émissions dans les cinq prochaines années, mais seulement

**13%**

le feraient de manière importante.

**59%**

des dirigeants voient la science et la technologie comme « la » solution aux problèmes climatiques et environnementaux<sup>2</sup>.

**82%**

des français interrogés pensent qu'il faut sanctionner financièrement les entreprises qui présentent un bilan carbone négatif<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Étude mandatée par l'Observatoire de la Matérialité, portée par l'Institut du Capitalisme Responsable, réalisée par l'Ifop sur la base d'échantillons représentatifs de 1000 personnes en France, 1002 personnes en Allemagne et 1009 personnes en Pologne, âgées de 18 ans et plus, 2019.

<sup>2</sup> BPI France, 2020.

<sup>3</sup> Ifop pour le cercle de Giverny, L'Etat, les entreprises et la RSE, aout 2020.

## Adaptation du travail au changement climatique

**Afin de préserver leurs activités, de se prémunir face à la vulnérabilité d'un fournisseur ou d'un client**, ou encore pour entretenir le bien-être de leurs collaborateurs, notamment en termes de confort d'été, les entreprises ressentent la nécessité de devenir résilientes face aux évolutions du climat actuelles et futures. Repenser les caractéristiques de leurs bâtiments n'est qu'un maillon de l'adaptation au climat ; il convient aussi de reconsidérer la vulnérabilité de ses modes de travail, les voies de développement futures, etc.

## L'épuisement des ressources naturelles

**La raréfaction des ressources naturelles modifie les coûts de production des produits dépendants de ces ressources.** Plus globalement, la structure de l'économie et des emplois est donc directement liée aux stocks de ressources disponibles pour produire. Les modes et lieux de travail se voient donc obligés d'évoluer pour s'adapter à la variation des stocks des ressources dont ils dépendent. Par exemple, lors de la pénurie de semi-conducteurs, de nombreuses entreprises ont du adapter leurs politiques de renouvellement des équipements informatiques afin de s'adapter aux délais d'approvisionnement plus longs.

## Travail et biodiversité

**Les entreprises ont un rôle majeur à jouer dans la réduction de leurs impacts sur l'environnement, mais aussi dans la restauration et la valorisation de la biodiversité.** En constituant la base de la chaîne alimentaire, la préservation des écosystèmes est indispensable à la production agricole, et contribue au maintien de la qualité de l'eau, de l'air et des sols. La prise en compte de la biodiversité modifie les lieux et modes de travail qui vont être pensés pour limiter leurs impacts sur l'environnement et inciter sa conservation ou réhabilitation ; ces actions pour la biodiversité améliorent évidemment la qualité de vie dans et autour du site des entreprises.



### À lire

- **Fabrique Spinoza, *Nature, Santé et Engagement, Vers une nouvelle approche de la transformation écologique*, Mai 2021.**
- **ADEME, *Étude sur la caractérisation des effets rebonds induits par le télétravail*, Septembre 2020.**

## Les bienfaits d'un environnement naturel sur le lieu de travail

**Les interactions entre l'environnement et les modes de travail ont également un aspect positif.** Des recherches récentes établissent formellement un impact réel de la nature sur le bien-être et la santé physique, émotionnelle et cognitive, eux-mêmes facteurs d'efficacité au travail sur le long terme. Ainsi, par exemple, de tous les sons, le chant des oiseaux est le plus apte à générer une restauration d'attention et une réduction de stress<sup>1</sup> ; une promenade en milieu naturel de 90 minutes réduit les ruminations et états dépressifs<sup>2</sup> ; les espaces verts de proximité (moins de 3 km) sont corrélés positivement avec la santé<sup>3</sup>. Cet état des lieux tend à favoriser des espaces de travail qui, d'une façon ou d'une autre, s'intègrent à la nature ou incluent des représentations de milieux naturels : 90 secondes d'exposition à une photographie de forêt favorisent l'équilibre affectif et la réduction du stress<sup>4</sup>.

## Impacts environnementaux du télétravail

**Le télétravail recouvre des enjeux environnementaux. Selon une étude de Carbone 4, les trajets domicile-travail représentent environ 15% des émissions liées au transport en France** (hors aérien et maritime), soit environ 20 MtCO<sub>2</sub>eq. En plus de ces trajets du quotidien, mentionnons les voyages d'affaires : la chaire Pégase estime que la visioconférence serait susceptible de se substituer à près de quatre voyages d'affaires en avion sur dix<sup>5</sup>.

L'ADEME a tenté de mesurer plus précisément l'impact du télétravail sur l'environnement en ayant une vision très large qui prend en compte les possibles effets rebonds engendrés. L'agence estime ainsi la réduction des trajets pendulaires domicile-travail un jour par semaine à 271kg eq. CO<sub>2</sub> évités par an. Néanmoins dans son étude de septembre 2020, l'ADEME souligne plusieurs effets rebonds tels que l'effet de « relocalisation », c'est-à-dire l'opportunité de déménager encore plus loin du bureau, ce qui allonge de fait le trajet domicile-bureau les jours de présentiel. L'augmentation du flux vidéo doit aussi être pris en compte ; une minute de visioconférence émet 1kg de CO<sub>2</sub> selon les calculs de Leboucq publiés en 2020.

<sup>1</sup>Références de l'étude ADEME Ratcliffe, 2013. <sup>2</sup>Bratman, 2015. <sup>3</sup>Maas, 2006. <sup>4</sup>Song, 2018. <sup>5</sup>Chaire Pégase d'Economie et Management du Transport Aérien et de l'Aérospatial, Montpellier Business School, Juin 2021

# Contexte économique

## Une configuration économique qui pousse à repenser le travail

### Des flux et reflux de la mondialisation

**Les dernières décennies ont marqué une redéfinition marquante de l'économie mondiale à travers la mondialisation.** Au-delà des marchandises, les services, informations, et personnes ont voyagé de manière croissante à travers le monde: en dispersant les chaînes de valeur, le travail de bureau s'est internationalisé et numérisé. Toutefois, les tentatives récentes de relocalisations peuvent marquer un retour à des modes de travail plus locaux. La crise sanitaire a ainsi entraîné une prise de conscience de la dépendance de l'économie à l'ouverture des frontières: selon les données publiées le 23 septembre 2020 par l'OMC, le commerce mondial des marchandises a baissé de 21 % en valeur au 2<sup>ème</sup> trimestre 2020, c'est à dire au moment des premiers grands confinements.

### Un ralentissement global des gains de productivité

**La croissance de la productivité ralentit progressivement depuis les années 1950 aux États-Unis et depuis les années 1970 en Europe, entraînant avec elle le ralentissement de la croissance du PIB.** En France, les gains de productivité du travail annuels étaient de 5,5 % entre 1950 et 1969 pour décroître progressivement et atteindre 2 % durant la décennie 1990 puis 0,8 % entre 2010 et 2017. Les causes de ce ralentissement font encore débat parmi les économistes. Le courant de pensée défendu par Robert Gordon notamment, explique que les nouvelles technologies de l'information sont des innovations dont la nature ne permet pas une augmentation visible de l'efficacité productive. D'autres facteurs pourraient également expliquer ce ralentissement: la saturation des niveaux d'éducation, le vieillissement de la population ou encore la raréfaction des ressources naturelles. Ce contexte de ralentissement constitue un défi pour les entreprises, et les encourage à repenser leurs pratiques de travail plus efficaces et innovants.



### La valorisation croissante des actifs immatériels

**Trois ruptures marquantes de la fin du vingtième siècle ont marqué l'ascension du capital immatériel: la place croissante de l'innovation, les nouvelles technologies et la tertiarisation<sup>1</sup>.** On estime que la valeur des actifs immatériels des entreprises (par exemple algorithmes, marques, brevets, et actifs génératifs: savoir-faire, compétences, connaissances et capacité d'innovation...) dépasse désormais largement la valeur de ses actifs matériels (bâtiments, outils de production...). Les pratiques de travail elles-mêmes peuvent être valorisées à ce titre. La richesse est donc plus abstraite voire paradoxale, difficile à contrôler et à protéger, génératrice de risque et d'incertitude<sup>2</sup>.

### Polarisation des richesses et de la main d'œuvre

**Face au constat d'inégalités économiques croissantes au sein de la population, émergent de nouveaux modèles d'entreprise.** Outre les exemples issus de l'économie sociale et solidaire, émergent des modèles transparents sur le système de rémunération, ou adoptant un ratio d'équité limitant l'écart de salaire entre dirigeants et plus bas salaires de l'entreprise. Depuis 1995, les économistes en France constatent un affaiblissement de la main d'œuvre moyennement qualifiée au profit des plus qualifiés d'une part, et des travailleurs très peu qualifiés et plus précaires de l'autre. La crise sanitaire risque d'accroître ce clivage en frappant plus fortement les populations les plus pauvres. En France, l'ERAFP, l'Établissement de Retraite Additionnelle de la Fonction Publique, a conditionné, depuis 2012, une validation de la rémunération du PDG à un « *maximum socialement tolérable de la rémunération globale annuelle correspondant à 100 fois le salaire minimum* ».

### EN CHIFFRES

La richesse de  
**1%**  
des plus riches de la planète correspond à plus de 2 fois la richesse de  
**90%**  
de la population mondiale<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Oxfam, *Celles qui comptent*, 2020.

## Redéfinition des rapports de force dans la négociation

Comme le souligne Valentine Helardot, maîtresse de conférence au Laboratoire Interdisciplinaire Solidarités, Sociétés, Territoires, « *la sous-traitance, la précarisation de l'emploi et la flexibilité des temps de travail affaiblissent très fortement les possibilités de résistance collective à une subordination excessive, ce qui constitue une rupture considérable par rapport à toute l'histoire de la société salariale qui s'est précisément construite sur des luttes collectives.* »

La précarisation de l'emploi, la montée du chômage, la chute de la syndicalisation dans certains pays de l'OCDE constituent une inflexion du rapport de force dans la négociation salariale.

## Des relations entre acteurs et organisations qui évoluent

### Essor des travailleurs indépendants

**Le nombre d'indépendants a augmenté de 25 % depuis 2003 en France, soit dix fois plus vite que la population salariée.** On compte aujourd'hui en France plus de 3,6 millions de travailleurs indépendants aux statuts variés. Les freelances concernent spécifiquement les métiers de la connaissance, non réglementés, et correspondent aujourd'hui en France à environ un million de personnes, dont entre 100 000 et 200 000 travailleurs des plateformes. Ceci modifie les manières de travailler des entreprises qui font appel à eux de manière beaucoup plus fréquente et s'inspirent de certains pans de leur culture.

### Vers l'entreprise-plateforme ?

**La multiplication des données, des possibilités de communication digitale poussent les entreprises à modifier leur organisation pour devenir plus agiles et collaborer plus rapidement et plus souvent avec leurs parties prenantes externes.** Cette externalisation pourrait conduire à faire évoluer certaines entreprises en plateformes d'intermédiation entre leurs clients et les prestataires indépendants qui réalisent le travail de fond. Cela implique des modes de travail plus collaboratifs, plus digitaux, et des lieux de travail souvent plus ouverts et davantage numériques.

“  
L'histoire de la société salariale s'est construite sur des luttes collectives  
”

# Évolutions technologiques

## Intégration croissante de technologies dans les entreprises

La transformation numérique est un processus d'intégration croissante des technologies du numérique au sein du fonctionnement des entreprises, généralement dans le but d'accroître la productivité à travers des échanges d'information plus fluides et mieux organisés. La multiplication des appareils numériques, l'imbrication des technologies au travail, la virtualisation des échanges, les nouveaux outils transforment les manières de travailler en introduisant de nouveaux usages.

Cette intégration de technologies de l'information et de la communication a notamment permis, progressivement au cours des 40 dernières années, la dématérialisation des supports d'information, qui nous rend désormais dépendants au fonctionnement des systèmes supports. Le déploiement matériel qui a accompagné cette transformation (équipement en ordinateurs, écrans, smartphones, objets connectés...) a également fait émerger de nouveaux risques, notamment pour la santé des travailleurs. Ce mouvement est accéléré par la crise sanitaire, qui dès 2020 aurait fait avancer de l'équivalent de sept années normales la transformation digitale des entreprises selon McKinsey<sup>2</sup>.

### FOCUS

## Les conditions matérielles réunies pour plus d'échanges à distance

Le développement de quatre chaînons permet les échanges numériques professionnels :



#### La connexion

contrainte par la qualité des infrastructures physiques locales



#### L'équipement matériel

Smartphones, ordinateurs, mais aussi capteurs et objets IoT...



#### Le logiciel

Outils software offrant chacun leurs spécificités, en évolution rapide



#### L'usage

Fait des outils déterminé par les pratiques, habitudes, formations...

### EN CHIFFRES

En 2025, on estime plus de

# 34 milliards

d'objets connectés en circulation dans le monde.

# 47%

des salariés perçoivent dans la transformation numérique l'occasion de développer de nouvelles façons de travailler<sup>1</sup>.



## Enjeux de cybersécurité

La numérisation des contenus des entreprises et l'éclatement des lieux de travail entraînent une augmentation des risques de cyberattaque. Face à cette menace, les entreprises tentent de renforcer leur cybersécurité. Les entreprises mettent par exemple en place des processus mieux sécurisés d'authentification, préconisent des sauvegardes régulières et sensibilisent les équipes. Néanmoins, ces bonnes pratiques ne permettent pas de sécuriser de façon absolue certaines des entreprises. En mai 2020 par exemple, une compagnie aérienne a été victime d'une cyberattaque révélant les informations personnelles de 9 millions de clients. Les conséquences sont nombreuses : la perte de confiance des clients mais aussi une plainte collective qui pourrait creuser les pertes financières. La crise sanitaire a vu un regain d'attaques : un quart des dirigeants RH et SI interrogés par l'Usine Digitale en Décembre 2020 concèdent que leur organisation a dû faire des concessions en matière de sécurité informatique pour assurer la continuité de ses activités, en particulier dans le secteur de l'administration publique<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Cabinet Julhiet Sterwen et Ifop, *Baromètre Digital Workplace*, 2017.

<sup>2</sup> McKinsey, Juillet 2020.

<sup>3</sup> D'après une étude réalisée en ligne en décembre 2020 par Infopro Digital Etudes pour l'Usine Digitale et Stormshield auprès de auprès de 267 décideurs RH, Digital et SI.

## Quel futur pour l'automatisation du travail ?

### Chaque cycle industriel pousse l'automatisation plus loin

La première révolution industrielle a introduit le charbon comme source d'énergie et la mécanisation pour automatiser partiellement certaines tâches, notamment pour la fabrication de textile. La seconde révolution industrielle simplifiée à l'extrême les tâches à travers le travail à la chaîne, s'appuyant sur des machines plus complexes et de nouvelles sources d'énergies. La troisième révolution industrielle utilise dès les années 1970 l'électronique, l'informatique et la robotique pour automatiser partiellement la production en réduisant la place des ouvriers dans la fabrication.

Chacune de ces transitions a causé un mouvement dit « schumpetérien »<sup>5</sup> de disparition de certains emplois et d'apparition de nouveaux, provoquant des périodes de tension pour ceux dont l'emploi est menacé, à l'image des tisserands britanniques luddistes brisant les ateliers mécaniques en 1811. Les conséquences de la 4<sup>ème</sup> révolution industrielle en cours seront-elles un nouveau cycle à cette image, ou la promesse d'un monde sans travail ?

La poursuite de la robotisation, d'une part – pour les tâches mécaniques – et l'intelligence artificielle d'autre part – pour les tâches intellectuelles, constituent les moteurs de l'automatisation actuelle. En 1995, Rifkin se demande ainsi si la technologie va

mettre au chômage des millions de travailleurs. À ce titre, le revenu universel est depuis expérimenté dans différents pays, comme solution pour un monde où le travail ne serait plus dévolu qu'aux machines. En réalité, on a pu constater au contraire une baisse mondiale du chômage entre 2000 et 2018 (de 6,4 % à 5 %) ainsi qu'un taux de chômage très faible dans les pays les plus robotisés comme l'Allemagne et le Japon<sup>6</sup>.

## Intelligence artificielle et crainte du remplacement du travail de bureau

À travers le numérique et l'intelligence artificielle, le phénomène d'automatisation touche désormais les tâches administratives ou financières. Selon l'OCDE, en 2019, 14 % des emplois étaient exposés à un risque élevé d'automatisation. Il s'agit par exemple des métiers intellectuels ultra-spécialisés, comme l'assistance juridique. À plus long terme, il s'agit également de tous les métiers remplaçables par des dispositifs autonomes complexes, comme les véhicules autonomes menaçant les chauffeurs. Cette automatisation permet pourtant une amélioration de la qualité de certains emplois, par exemple en mettant fin à des tâches répétitives qui limitent parfois le sens au travail. Mais la peur d'être remplacé par une machine persiste chez ceux qui ne pensent pas pouvoir facilement acquérir les compétences leur permettant d'accéder aux nouveaux emplois. Il est par conséquent nécessaire de faciliter cette transition depuis les métiers voués à disparaître vers les nouveaux métiers, à travers notamment des formations.

“

D'ici 2025, le temps consacré aux tâches courantes au travail par les humains et les machines sera égal<sup>4</sup>.

”



### À lire

**PWC, Will robots really steal our jobs? An international analysis of the potential long term impact of automation, 2018.**

<sup>4</sup> WEF, Future of Jobs Report, 2020, <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/executive-summary>

<sup>5</sup> La « destruction créatrice » décrite par Joseph Schumpeter, *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, 1942.

<sup>6</sup> Antoine Buéno, 2020.

## interviews

**Malo Mofakhami**

Maître de conférences en sciences économiques à l'Université Sorbonne Paris Nord; chercheur au Centre d'étude de l'emploi et du travail et au Centre d'économie Paris nord

“  
Aujourd'hui,  
il existe une réelle  
incertitude sur  
le type de travail  
qui sera remplacé  
par le numérique.  
”

**Quels sont les effets des nouvelles technologies sur les conditions de travail ?**

**M.M.:** Ces effets dépendent de plusieurs facteurs : innovations de produits ou de procédés (plus impactantes), degré de nouveauté de l'innovation, et statut des travailleurs concernés. Les nouvelles technologies modifient la capacité des travailleurs à effectuer différentes tâches, ce qui s'accompagne toujours d'une réorganisation du travail, avec des effets directs ou indirects sur la qualité de l'emploi et les conditions de travail. Dans les entreprises très innovantes, on peut par exemple constater des améliorations sur les contrats et salaires, car en intégrant de nouvelles technologies, l'entreprise va générer plus de bénéfices et donc en redistribuer une partie. Néanmoins, l'adoption de nouvelles technologies comporte également des risques. De façon générale, tout ce qui touche à la réorganisation du travail implique une perturbation, plus de stress et de pression pour les collaborateurs, ainsi qu'un rythme de travail accru lorsque l'activité de l'entreprise progresse. Aujourd'hui, on entre dans une ère où les innovations sont de plus en plus fréquentes : les travailleurs sont donc régulièrement confrontés à ces effets négatifs.

**Quelles sont les spécificités des innovations numériques en termes d'impacts sur l'emploi ?**

**M.M.:** Le numérique marque une certaine rupture dans la relation technologies-emploi pour plusieurs raisons, qui donnent aux innovations numériques des caractéristiques propres. Tout d'abord, le numérique a un large impact car il s'applique à tous les secteurs (GPT : *general purpose technology*), pas uniquement à l'industrie. De plus, le numérique ne remplace pas uniquement le travail physique et routinier mais également une partie du travail intelligent et complexe. Avant, les machines ne remplaçaient que les mouvements mécaniques prévisibles. Aujourd'hui, il existe une

réelle incertitude sur le type de travail qui sera remplacé par le numérique. Cela met tout le monde en tension, même les travailleurs qualifiés. On peut citer le cas du monde juridique, où les juristes voient certaines de leurs tâches remplacées par des outils numériques. Le numérique rend également prépondérant la place des actifs immatériels. Aujourd'hui, la valeur est majoritairement immatérielle, composée par exemple de marques, brevets, savoirs-faires, algorithmes, etc.

**À quoi ressembleront les modes et lieux de travail dans 10 ans ?**

**M.M.:** Au vu des incertitudes, il est très difficile de répondre à cette question. Tous les chercheurs ont en tête que la transition environnementale va bouleverser la situation d'ici quelques années. Il est clair que de nouvelles formes de réglementation exigeront plus de responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Cela incitera notamment les sociétés à faire attention aux besoins de formation et aux évolutions de carrière. Le numérique, qui semble aujourd'hui tout emporter sur son chemin, dépend du fait que le fonctionnement du système économique est garanti. À partir du moment où l'on peut se nourrir, se loger, se chauffer de façon relativement accessible, on peut en effet allouer le reste de notre budget à certains services, notamment numériques, qui prennent aujourd'hui une place essentielle. Mais si ces premiers besoins changent ou deviennent plus difficiles d'accès, le travail dédié au numérique peut du jour au lendemain perdre en importance. Il peut y avoir une reconfiguration du système très rapide vers d'autres besoins. La question de la valeur est très relative : dès lors que la valeur change, tout système économique se réaligne, cela crée une grande incertitude sur l'avenir du travail aujourd'hui.

**Quelles évolutions des outils numériques accompagnent la transformation des modes de travail ?**

**J-C.P.:** Pour moi, il y a trois phases dans l'évolution des outils numériques. Dans la première, les outils numériques permettent de communiquer. Dans la deuxième, celle que nous vivons actuellement, ils nous servent à collaborer. Par exemple, on peut désormais cocréer à distance sur un tableau blanc, avoir une traduction en temps réel de nos interlocuteurs s'ils parlent une autre langue, retrouver plus rapidement de l'information partagée, etc. La troisième phase de l'évolution des outils numériques est en cours et à définir avec l'arrivée du travail hybride : comment souhaite-t-on les utiliser ? Pour créer du lien social différemment ? Pour créer de nouveaux usages grâce à la data ? Les possibilités sont infinies.

**Comment les outils numériques transforment-ils les lieux de travail ?**

**J-C.P.:** Tout d'abord, les outils numériques facilitent le travail à distance et hybride, cela aura donc des conséquences sur l'utilisation des bureaux : par exemple, leur surface, leur aménagement et l'organisation des salles de réunion pour s'adapter à la diversification des outils de communication et de collaboration.

De même, les collaborateurs pouvant désormais travailler depuis n'importe quel lieu, les entreprises peuvent aussi envisager de repenser leur localisation géographique. Et de nombreux acteurs du voyage développent d'ailleurs dans cette optique des solutions de bout en bout, pour faciliter les déplacements professionnels et proposer des expériences personnalisées au collaborateur en fonction de ses contraintes : budget, calendrier...

Enfin l'intégration des outils numériques permet d'envisager

“  
La troisième phase de  
l'évolution des outils  
numériques est en  
cours de définition :  
comment souhaite-t-  
on les utiliser ? Pour  
créer du lien social  
différemment ? Pour  
créer de nouveaux  
usages grâce à la data ?  
Les possibilités sont  
infinies  
”

**Jean-Christophe Pitié**

Chief Operating Officer,  
Microsoft France

plus de flexibilité concernant les lieux de travail. Plutôt que de gérer les coûts fixes d'un parc immobilier, des modèles de location de salles vont se développer. Grâce à la data collectée, la plateforme de travail utilisée pourra proposer le meilleur lieu en fonction des besoins du collaborateur, dans l'hôtel le plus proche par exemple ou à travers des bureaux partagés, le fameux « *flex office* ». On peut aussi imaginer la mise en place de partenariats entre entreprises ayant une empreinte géographique complémentaire afin de mutualiser les espaces de réunion ou de travail individuel.

**Que pensez-vous des solutions de lieux de travail virtuels ?**

**J-C.P.:** Pour avoir essayé l'expérience immersive en réalité virtuelle, je trouve ça fascinant en termes de potentiel et aussi de responsabilité ! Dans ces mondes où nous sommes représentés par un avatar, nous sommes capables de recréer le lien humain qui manque dans une réunion formelle à distance. La gamification est intéressante car elle permet aussi de retrouver un peu d'informel. Elle permet par exemple de se promener dans des salles, de tomber par hasard sur quelqu'un, d'accepter d'être dans un échange moins structuré et planifié, sans doute moins efficace à court terme mais aussi plus créatif et permettant de créer des ponts entre les organisations. Cette expérience est aussi très inclusive ; par exemple si je dois me rendre à New-York, je n'ai pas forcément envie d'augmenter mon empreinte carbone, ni le budget. Néanmoins, l'outil ne remplace pas la rencontre physique, il est là pour la compléter. Dernier point, la responsabilité qu'impliquera ce metaverse sur la gestion des données, des avatars, la représentation des personnes et le lien sera critique et un point de vigilance important pour tous les acteurs.

# Travailler à l'heure du distanciel

## Télétravail et ubiquité

### L'apparition très progressive du télétravail

**Le concept de télétravail émerge aux États-Unis en pratique dans les années 1970, puis apparaît en France dès les années 1980, en s'appuyant sur le Minitel<sup>2</sup>.**

Avec le développement des NTIC, la possibilité de travailler à distance s'étend progressivement au cours des décennies suivantes. En 2002, l'accord-cadre européen précise les droits et la sécurité du travail effectué hors des locaux de l'entreprise. En 2012, en France, la loi Warsmann en donne une définition légale que les ordonnances de 2017 précisent dans le Code du travail, en détaillant notamment les droits du télétravailleur et de son employeur. La crise sanitaire, imposant soudainement le télétravail à une large part de la population mondiale, a entraîné une confusion entre les conditions chaotiques du travail à distance de crise, subi, mal préparé et à temps plein, avec un télétravail choisi, réfléchi et mieux équilibré.

Le travail à distance marque une nouvelle étape de la transformation technologique permettant l'ubiquité, ou capacité d'être virtuellement à plusieurs endroits à la fois. Cette possibilité, relativement récente dans l'histoire humaine, affecte profondément nos ressentis et modes de vie.

### FOCUS

## Qui est concerné ?

**Certaines études évaluent jusqu'à 40 % la part de la population active française pour qui il est techniquement possible de télétravailler au moins partiellement.** Le profil type du télétravailleur pré-crise sanitaire correspondait à un homme de moins de 39 ans habitant dans une grande ville, cadre, ayant des années d'ancienneté dans son entreprise, d'un employeur privé de plus de 50 salariés, dans le secteur des services<sup>4</sup>. Si 7 % des actifs français pratiquaient déjà le télétravail avant 2020, cette pratique a été massivement expérimentée lors des confinements et a concerné 37 % des actifs français au cours de la crise sanitaire<sup>5</sup>. Le télétravail ne concerne donc qu'une fraction de la population, à laquelle on peut ajouter les indépendants amenés à travailler depuis chez eux.

## Définition du télétravail

Le télétravail peut être défini comme toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail, qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur, est effectué par un salarié hors de ces locaux, en utilisant les technologies de l'information et de la communication<sup>1</sup>.

### EN CHIFFRE

# 36%

des actifs en emploi déclarent pouvoir télétravailler sans difficulté<sup>3</sup>.



## Une notion hétérogène

**Les conditions de télétravail sont hétérogènes et prennent différentes formes :**

### ■ Hétérogénéité des ressentis de chacun

Le télétravail n'est pas perçu de façon homogène par chacun. Laurent Taskin de l'UCLouvain distingue par exemple trois catégories de télétravailleurs définies en fonction de leur ressenti, allant du télétravailleur « heureux » au télétravailleur « isolé », en passant par le télétravailleur « en tension » qui gère un management compliqué ou une situation familiale tendue.

### ■ Hétérogénéité des métiers et fonctions

Certaines fonctions semblent en effet plus adaptables au télétravail, comme l'IT, le digital, le service client, la finance et la comptabilité par exemple<sup>6</sup>.

### ■ Hétérogénéité des lieux de télétravail

Souvent situé dans le domicile mais non limité à celui-ci, le télétravail peut mobiliser des hôtels, espaces de restauration, transports... Les acteurs du coworking affirment que les tiers-lieux permettent d'être plus efficaces que le domicile<sup>7</sup>, ce que semblent confirmer environ un tiers des salariés nomades<sup>8</sup>.

### ■ Hétérogénéité des modes d'organisations adoptés par les entreprises

Nous explorerons ce sujet plus en détail dans la partie 2 du cahier de tendances.

### FOCUS

## Effets identifiés du télétravail

**Comme le résume la formule « aliénation heureuse »<sup>10</sup> qualifiant le travail à domicile, le télétravail offre nombre d'avantages mais impose aussi de fortes contraintes. Plusieurs études identifient des avantages et inconvénients pour le télétravail choisi, et dont les effets néfastes s'accroissent quand le télétravail est subi :**

	Avantages identifiés	Inconvénients identifiés
<b>Organisation</b>	Facilitation de la possibilité de « gérer des imprévus » pour <b>32 %</b> des télétravailleurs <sup>11</sup>	<b>28 %</b> des salariés constatent une augmentation des coûts personnels de leur activité
<b>Conditions de travail</b>	<b>47 %</b> , la possibilité de travailler « au calme »	<b>57 %</b> des salariés citent l'augmentation du temps de travail <sup>12</sup>
<b>Santé physique, psychologique, émotionnelle et cognitive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Augmentation du temps de sommeil de 45min/jour</li> <li>■ Diminution des arrêts maladie de 5,5 jours/an<sup>13</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sédentarité accrue, identifiée par les Français comme risque n°3 du télétravail<sup>14</sup></li> <li>■ Risques pour la santé psychologique ressentis par <b>46 %</b> des collaborateurs<sup>15</sup></li> <li>■ Depuis le passage en télétravail, <b>29 %</b> des salariés de PME ont observé un sentiment d'isolement, <b>24 %</b> un sommeil troublé<sup>16</sup></li> </ul>
<b>Vie sociale et personnelle</b>	<b>21 %</b> des salariés citent la possibilité « d'habiter plus loin » de leur lieu de travail <sup>17</sup>	<b>74 %</b> des actifs estiment que le télétravail isole les salariés <sup>18</sup>
<b>Contraintes</b>	La possibilité de s'habiller de manière plus décontractée est retenue par <b>56 %</b> des télétravailleurs comme un bénéfice clé <sup>19</sup>	L'absence de présence physique fait craindre à <b>56 %</b> des employés que le télétravail crée une pression de devoir rester disponible pour travailler 24h sur 24h <sup>20</sup>

<sup>6</sup> Capgemini Research Institute, Octobre 2020.

<sup>7</sup> « Le télétravail en tiers-lieux est 29 % plus efficace qu'à domicile. » Néo-nomade, *Coworking les nouveaux bureaux des entreprises*, 2017.

<sup>8</sup> « 36 % des salariés se déclarent plus efficaces en tiers-lieux qu'au domicile », SFR, *Quel bureau demain*, 2014.

<sup>9</sup> INSEE, DARES, 2016.

<sup>10</sup> Leroy Merlin Studio, Tanguy Dufournet, Djaouida Séhili, Patrick Rozenblatt, « Travail chez Soi », 2021.

<sup>11</sup> APEC, 2017.

<sup>12</sup> Obergo, 2018.

<sup>13</sup> INSEE, DARES, 2016.

### EN CHIFFRE

# 51%

des salariés citent la diminution du temps de transport comme avantage premier du télétravail<sup>9</sup>

<sup>1</sup> La définition retenue ici est légèrement plus large que celle qu'en donne la loi française en 2021.

<sup>2</sup> INA, L'INA éclaire l'actu, « Le télétravail », Antenne 2 Midi, 19/09/1985.

<sup>3</sup> Enquête pour le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, Novembre 2020.

<sup>4</sup> DARES, 2016.

<sup>5</sup> L'ObsCo/Chronos/ADEME/Bouygues Construction, Observatoire des usages et représentations des territoires, 202. Sondage sur 4000 personnes

<sup>14</sup> Étude Harris Interactive pour l'Observatoire Cetelem, 2021.

<sup>15</sup> Malakoff Humanis, Mars 2020.

<sup>16</sup> Étude Capterra, Janvier 2021.

<sup>17</sup> APEC, 2017.

<sup>18</sup> Odoxa-CGI, Mars 2020.

<sup>19</sup> Microsoft, KRC Research, BCG, Work Reworked, Août 2020.

<sup>20</sup> Capgemini, Septembre 2021.

## Interviews



### Christine Bocerean

Maître de conférences en psychologie à l'Université de Lorraine



#1

“ Il faut en priorité que les managers aient confiance en la capacité de leurs collaborateurs à bien faire leur travail à distance. ”

### Peut-on mesurer les impacts du télétravail sur les risques psycho-sociaux dans les entreprises ?

**C.B.:** Dans les questionnaires visant à évaluer les risques psycho-sociaux, il existe depuis quelques années des questions sur les impacts du télétravail. Les premiers résultats étaient étonnants : de façon générale, on a constaté que les personnes en télétravail allaient moins bien que les personnes qui ne télétravaillaient pas, mais dans le même temps, elles se disaient très satisfaites du fait de télétravailler. En réalité, les risques pouvaient, certes, être liés au fait de télétravailler, ou alors à une autre source de mal-être qui était la raison de la demande de télétravail. La crise sanitaire a plongé les entreprises pour lesquelles le télétravail était possible dans ce mode subi, et chacun s'est interrogé à la fois sur l'impact du télétravail et celui du confinement. Le problème est qu'il est très difficile de faire la part des choses entre l'obligation du télétravail, les contraintes sanitaires que nous avons vécues, la crainte globale de la maladie, l'impact de la crise sur l'économie et donc la crainte de perdre son travail, qui elle-même est aussi liée à la prise de conscience que la délocalisation d'emplois qualifiés est rendue possible par le télétravail. Personne n'est capable de distinguer nettement l'influence de ces trois grands facteurs de «risques» sur une personne, qui est un tout.

### Quels risques et troubles particuliers peuvent être liés au télétravail ?

**C.B.:** En termes de risques psycho-sociaux, les impacts peuvent être liés d'une part à la situation personnelle du télétravailleur : a-t-il un espace de travail correct ou non, la possibilité de s'isoler ou non, de ne pas être dérangé pendant les heures de travail... Mais ces impacts peuvent aussi être liés à la perte de rapports sociaux, qui sont primordiaux au travail, car ils servent de facteur de protection vis-à-vis de risques plus

classiques tels que la charge de travail par exemple. La relation humaine doit donc être préservée à distance, que ce soit avec l'équipe, les supérieurs, les collègues d'autres services, etc., ce qui est difficile à mettre en place. De plus, le lien avec la hiérarchie peut poser problème : le télétravail a permis à certains de gagner en autonomie, mais cela ne s'applique pas à ceux qui ont besoin d'un cadre et d'objectifs réguliers. La majorité des travailleurs ont également besoin de marques fréquentes d'encouragement et de reconnaissance du travail effectué, plus compliquées à mettre en place à distance. Enfin, plus globalement, il y a des risques liés à la perte du repère qu'est le fait d'aller travailler : ceci concerne les conduites alimentaires, le sommeil, le manque de structuration de la journée, l'augmentation des conduites addictives...

### Quels modes de management peuvent être mis en place face à ces défis ?

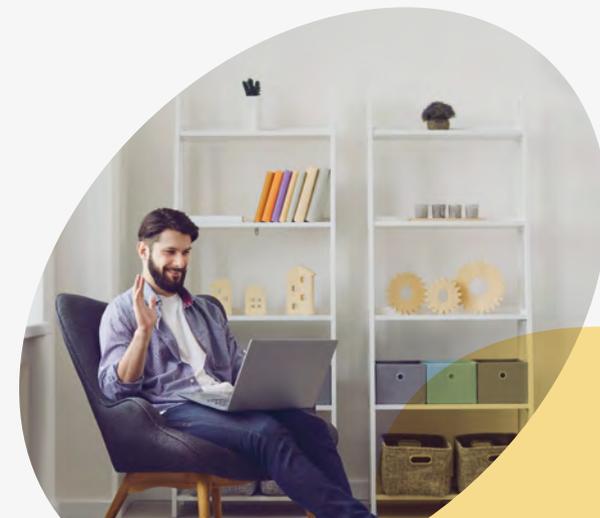
**C.B.:** La priorité, à mon avis, est que les managers aient confiance en la capacité de leurs collaborateurs de bien faire leur travail à distance. Être constamment dans le contrôle nuit au manager et à son équipe. L'enjeu est de responsabiliser, de rendre autonome, de soutenir suffisamment ses collaborateurs pour qu'ils sachent demander de l'aide. Il faut aussi préserver des temps d'échanges collectifs, en présentiel ou à distance, afin de préserver le groupe. Pour le moment, les entreprises se sont concentrées sur l'aspect matériel du télétravail et les outils informatiques, mais je pense qu'il faut également donner des outils d'organisation aux salariés en télétravail. La formation des managers est primordiale, en se basant sur un management par la confiance : conseils, guide, soutien, écoute, reconnaissance, feed-back constructif. J'estime que c'est un retour à la définition du manager.

### Quelles contraintes cognitives s'exercent lorsque l'on communique à distance ?

**N.A.:** En visioconférence, le cerveau ne va pas avoir accès aux mêmes informations que dans la réalité. Il y a trois niveaux de contraintes cognitives majeures. La première est liée à la technique en elle-même qui dégrade à la fois des signaux verbaux mais aussi tous les signaux non verbaux. En fonction de la qualité de la connexion et de l'outil, il va y avoir d'une part des micro-décalages entre le son et l'audio qui vont apparaître ; et d'autre part des regards directs ou encore des micro-expressions du visage qui vont disparaître. Le cerveau va devoir alors reconstruire la réalité à partir d'une base dégradée. Cela lui demande de l'énergie mentale supplémentaire. La deuxième concerne l'augmentation des sources de distractions possibles (notifications, vignettes, chat, etc.) qui vont aussi perturber l'attention et consommer de l'énergie mentale. Puis enfin, le dernier concerne les habitudes d'usages. L'outil de la visioconférence et sa fréquence d'utilisation sont relativement nouveaux. Nous sommes encore dans une phase d'apprentissage pour la visioconférence. Certaines personnes ne sont pas aussi à l'aise qu'ils ne le sont avec les mails, les appels téléphoniques, où les règles de communications sont bien plus familières. Ces nouveaux usages ont également un coût pour le cerveau.

### Quelle différence avec la communication en présentiel ?

**N.A.:** Notre cerveau en visioconférence décroche beaucoup plus vite, car pour rester attentif et concentré, il doit fournir beaucoup plus d'effort. En présentiel, tous les indices dont nous avons parlé sont en très « haute définition ». Il y a une synchronie entre la parole et la vision, le regard direct, les mains, la position du corps. En visio, les signaux sont dégradés voire n'existent plus ; vous ne pouvez pas me toucher le bras par exemple. Tous ces éléments sont très puissants, et cruciaux pour capter l'attention. Ils déclenchent des cascades de réactions dont la production de l'acétylcholine, qui active les réseaux attentionnels au niveau du cortex frontal. Cela va permettre d'augmenter la mémorisation et le sentiment de confiance. Donc en visio, vous l'avez compris, ces mécanismes sont moindres.



### Nawal Abboub

Enseignante en Sciences Cognitive et société à l'ENS, directrice scientifique de Rising Up

### Quels dispositifs permettent d'améliorer les capacités attentionnelles ?

**N.A.:** Il faut rappeler une chose : les capacités d'attention du cerveau sont liées à l'environnement. Chaque lieu doit avoir en quelque sorte un objectif d'attention. Quand nous devons travailler sur un sujet de fond, notre cerveau va mieux performer dans un environnement sous son contrôle, où l'attention est protégée. Quand nous devons collaborer, prendre des décisions importantes, on doit être attentifs à plein d'indices chez les autres. Notre cerveau ne performe que s'il a accès à ces informations. Si on est en visio, on peut mettre en place des dispositifs techniques qui permettent non seulement une position debout, pour libérer la mobilité du corps, mais aussi s'accorder sur des règles explicites de la communication. L'environnement de travail est une chose, mais on ne doit pas oublier les pratiques managériales qui ont émergé de ces nouvelles organisations. Il faut éviter les pratiques qui entraînent ce que j'appelle du « *multitasking sauvage* », et créent une sursollicitation du cerveau qui peut faire perdre jusqu'à 40 % de productivité sur une tâche, augmenter le taux d'erreur et les niveaux de stress. On doit mettre en place des routines gagnantes : par exemple, organiser des visioconférences de moins de 45m ; protéger son intimité avec des fonds d'écran ; ou encore ne pas afficher les vignettes de tous les participants, mais ne laisser que la principale.

“ L'environnement de travail et les pratiques managériales sont essentiels pour la productivité de l'individu. ”

## Enjeux des nouveaux modes de travail

# 2

“

**Par leurs pratiques et comportements, leaders et managers créent les conditions de nouveaux modes d'organisation.**

”

**Frédéric Petitbon et Sophie Serratrice**  
PwC People & Organizations, New Ways of Working

Les modes de travail évoluent différemment selon les secteurs, les tailles d'entreprises, les cultures, ainsi que selon les affinités individuelles. Cet état de fait présente une réalité multiforme, que chacun vit différemment selon sa situation personnelle, économique et psychologique notamment. Malgré cette grande diversité de situations singulières, des tendances globales se dessinent : une attention croissante portée au bien-être et à la santé au travail ; une nécessité d'aligner les parties prenantes

internes des entreprises au service du travail de leurs collaborateurs et de parties prenantes externes ; la tension entre modèles présentiels, hybrides ou distanciels ; les difficultés à définir les modalités de mise en œuvre de ces modèles, et adaptations du management.

**Concentrons-nous sur les travailleurs centrés sur des tâches réalisables à distance au moins en partie, et observons comment les différents acteurs voient les enjeux des transformations en cours et à venir.**

# La santé, le bien-être, le lien social et l'innovation au cœur des enjeux

## Qualité de Vie au Travail

**La santé et le bien-être au travail sont des préoccupations montantes au sein des entreprises, préoccupations que la crise sanitaire n'a fait que renforcer.** Pendant la crise, les bureaux ont été vus comme des lieux de transmission de maladies, et les logements comme des lieux d'inconfort ergonomique, parfois d'inconfort hygrothermique ou sonore. Plus largement les questions de perturbateurs endocriniens, de perturbations du rythme circadien, de sédentarité, d'alimentation déséquilibrée sont mises en exergue de façon croissante. Les lieux et modes de travail doivent donc garantir la santé physique mais également mentale des collaborateurs. Dès lors, l'application de protocoles sanitaires, la présence de services de santé, de psychologues du travail, le monitoring d'indicateurs de confort (qualité de l'air, température), la mise en place de politiques pour l'inclusion, pour l'égalité, pour le respect des rythmes de travail, sont autant de vecteurs possibles pour répondre à ces défis. Mais les modes de management et liens sociaux surtout sont déterminants.

### FOCUS

## Esprit d'équipe et lien social pour préserver la santé mentale

**Un aspect fondamental du bien-être au travail réside dans les relations sociales de travail au quotidien.** Cette relation a été affectée au cours de la crise sanitaire par l'irruption mal préparée du distanciel dans de nombreuses équipes. Ainsi, une étude menée en 2020 dans 14 pays dont 10 pays européens fait état de l'essor des états de stress, de solitude et de colère chez 20 à 25 % des répondants par rapport aux enquêtes précédentes<sup>1</sup>. En France, les problèmes de sommeil montent en flèche tandis que les états dépressifs ont doublé sur la période<sup>2</sup>.

## Définition des risques psychosociaux

Les risques psychosociaux recouvrent les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental<sup>4</sup>.

## Les risques psychosociaux pour cadrer ces enjeux dans les entreprises

**Une mauvaise gestion des modes et lieux de travail présente des risques pour la santé physique, mentale et le bien-être des collaborateurs.** Pour appréhender ces risques psychosociaux, le rapport Gollac présente une analyse qualitative basée sur six facteurs de risques au travail : l'intensité et le temps de travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie et la marge de manœuvre, les rapports sociaux et la reconnaissance au travail (avec les collègues, le supérieur direct, le management, les subordonnés, les clients, etc.), les conflits de valeurs, l'insécurité de la situation de travail.

Les six grands groupes de facteurs cités ci-dessus peuvent pour certains impliquer un trouble physique (TMS, troubles cardio-vasculaires, maux de ventre, maladie de peau, etc.) ou psychologiques (stress, troubles anxieux, troubles dépressifs, agressivité, addictions, burnout etc.). À l'opposé, ils peuvent être des facteurs de protection; par exemple, une personne peut ressentir une forte charge de travail mais étant soutenue par son supérieur, ses collègues, et reconnue, cette forte charge de travail peut n'avoir aucun impact sur sa santé physique et mentale. Il n'y aura donc dans ce cas pas de risque psychosocial<sup>3</sup>.

## De nouveaux métiers et services

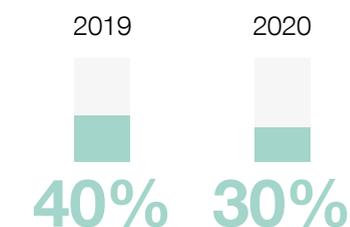
**Les services de ressources humaines comportent aujourd'hui parfois des responsables de la QVT.**

De nouveaux métiers apparaissent également dans certaines entreprises, avec pour but d'améliorer la santé, le bien-être voire le bonheur au travail, illustrant l'attention croissante que les entreprises portent à ces thématiques. Le Chief Happiness Officer, Chief Wellness Officer, coach ou encore happyculteur, est ainsi par exemple responsable de favoriser le lien social en interne, de favoriser les conditions de travail qui contribuent au bonheur des salariés, de créer des événements permettant de fédérer les collaborateurs entre eux. Cette démarche peut être utile et intéressante dans la mesure où elle est cohérente avec les modes de travail et la culture de l'entreprise: en effet, les espaces de détente ou de sport sont utiles seulement si les collaborateurs se sentent en droit de les utiliser sans que cela porte préjudice à leur travail; de même, des paniers bio, sessions de massages et autres offres de bien-être ne peuvent pas compenser un environnement de travail toxique. Ces mesures peuvent apporter un réel bien-être aux salariés si elles ne sont pas le maquillage de l'activité de l'entreprise.



## EN CHIFFRES

Évolution du nombre de managers déclarant que leur entreprise a une culture innovante :



La difficulté de rester connecté avec leur équipe pour partager nouvelles idées et innover est la cause principale de ce déclin<sup>5</sup>.

Les employés qui travaillent dans des environnements de bureau dotés d'éléments naturels aussi simples que la présence de plantes et d'éclairage naturel sont **15%** plus créatifs<sup>6</sup>.

**+ de 80%** des interactions de travail créatrices de valeur surviennent lors de ces situations informelles<sup>7</sup>.

## Innovation et sérendipité

**Innover est essentiel pour les entreprises afin de maintenir leur compétitivité et de s'adapter aux transformations de l'économie.** Or, l'innovation a souvent été théorisée comme résultant d'investissements dans la recherche, mais aussi de moments d'idéation et de créativité rendus possible par des rencontres physiques, des interpellations et des débats. Ces rencontres physiques peuvent être à la fois formelles et informelles voire fortuites. La sérendipité, c'est-à-dire la transformation de rencontres informelles et imprévues en nouvelles idées, est en effet un vecteur reconnu d'innovation.

Ainsi, le développement du travail à distance bouleverse les conceptions traditionnelles de l'innovation. Jusqu'ici, la créativité et l'idéation étaient fondées sur la collaboration physique. Peut-on innover à distance? La science ne permet pas aujourd'hui de répondre à cette question, tandis que de nombreux services tentent aujourd'hui de recréer virtuellement les environnements de créativité physique. Le besoin d'idéation et de créativité influent sur les modes et lieux de travail. Ils appellent plus de temps de travail en équipe, de collaboration, plus d'espaces partagés permettant le partage d'idées.

<sup>5</sup> Microsoft, 2020. <sup>6</sup> ARP Astrance, 2021. <sup>7</sup> Greenworking, 2017.

<sup>1</sup> Santé Mentale, Impacts psychologiques de la pandémie: premiers résultats de COH-FIT, 25 Novembre 2020.

<sup>2</sup> Santé Publique France, CoviPrev: une enquête pour suivre l'évolution des comportements et de la santé mentale pendant l'épidémie de COVID-19, 2020, 2021. Comparaison avec les données de 2017.

<sup>3</sup> Merci à Christine Bocéréan pour ses explications sur la notion de RPS.

<sup>4</sup> Rapport Gollac, 2011.

# Dans les entreprises, quel alignement autour des nouveaux modes de travail?

Au sein même des entreprises, différentes parties prenantes peuvent parfois avoir des visions bien distinctes sur les enjeux des nouveaux modes de travail et de leur impact sur les lieux de travail, quand chacune voit ces problématiques à travers son propre prisme. Pourtant, il apparaît comme indispensable d'aligner ces acteurs au service des collaborateurs et de leur travail.



## EN CHIFFRES

# 93%

des DRH pensent que le télétravail va bouleverser les pratiques managériales de leur entreprise<sup>1</sup>.

# 1/4

des DRH ont mis la crise sanitaire à profit pour développer dans leur entreprise des pratiques de travail agiles, lean, etc.

# 75%

veulent les pérenniser<sup>2</sup>.

## RESSOURCES HUMAINES

### Adapter les processus à une diversité de lieux de travail

Si la crise sanitaire a permis d'expérimenter de nouvelles méthodes ou organisations du travail, il faut désormais leur donner un cadre pérenne. Le développement du télétravail, par exemple, nécessite une mutation des politiques RH afin de préciser son application future. Les RH doivent notamment veiller aux évolutions contrastées entre fonctions télétravaillables d'une entreprise et métiers de terrain. Si chaque entreprise a ses propres problématiques, certains enjeux RH partagés peuvent être soulignés :

#### ■ Recruter et fidéliser

Les aspirations des salariés et des talents évoluent ; désormais les modalités de travail à distance, la culture d'entreprise, l'autonomie, l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, ainsi que la qualité des espaces de travail, sont des sujets clés pour recruter et fidéliser. Des questions se posent également sur l'intégration de nouvelles recrues à distance ou en partie à distance.

#### ■ Évaluer et former les salariés

L'augmentation de la flexibilité des horaires, de plus grands degrés d'autonomie, bouleversent aussi l'évaluation des performances des salariés. Les transformations des modes de travail, des technologies, obligent également les RH à repenser les formations des salariés afin que leurs compétences soient toujours en adéquation avec les besoins.

#### ■ S'assurer du bien-être et de la santé des salariés

Avec la possibilité de travailler depuis différents lieux, il devient de plus en plus complexe pour les RH d'assurer le bien-être et la santé au travail partout. Cela interroge l'employeur sur sa responsabilité légale lorsque le salarié se trouve hors des locaux de l'entreprise, par exemple en cas d'accident. Malakoff Humanis mettait ainsi en exergue juste avant la crise sanitaire que l'évaluation de l'hygiène et de la sécurité des lieux où s'effectue le télétravail était la première difficulté perçue par les dirigeants<sup>3</sup>.

#### ■ Établir des règles communes

Avoir des règles communes permet le maintien d'une unité au sein de l'entreprise. Ceci se révèle très important dans un contexte où les modes de travail ne sont pas accessibles de la même manière par toutes les fonctions. Ces règles communes contribuent également à la définition de la culture d'entreprise, mais l'équilibre avec l'autonomie des équipes des fonctions opérationnelles s'avère parfois difficile à trouver.

<sup>1</sup> BCG / ANDRH, 2020.

<sup>2</sup> BCG / ANDRH, 2020.

<sup>3</sup> Étude télétravail, Malakoff Humanis, Mars 2020.

## SERVICES GÉNÉRAUX ET DIRECTIONS DE L'IMMOBILIER

### Repenser la stratégie immobilière comme un écosystème de lieux

Les directions immobilières des entreprises participent activement à la mutation des modes et lieux de travail.

Contraintes de repenser leurs stratégies immobilières pour s'adapter aux nouveaux modes de travail et aux exigences environnementales, la crise sanitaire a accéléré certains mouvements déjà engagés par les entreprises. Quelques enjeux se détachent donc de toutes ces préoccupations :

#### ■ Évaluer les besoins de surface de bureaux

Très lié aux variations de l'activité économique, l'immobilier représente généralement le 2<sup>ème</sup> poste de dépense des entreprises après les salaires. Avec le développement du travail à distance, de nouvelles organisations spatiales du travail comme le flex office permettent de réévaluer les besoins de surface, ce qui exige toutefois des calculs élaborés : 20% de télétravail ne fait pas 20% de surface en moins.

#### ■ Avoir une plus grande flexibilité dans les choix immobiliers

La volonté d'adapter l'immobilier aux besoins engendrés par les nouveaux modes de travail est la préoccupation première pour 70% des 200 entreprises françaises interrogées dans l'enquête de Parella/Esquisse de 2018. On peut citer également le besoin de s'adapter à des variations d'effectifs parfois difficiles à anticiper. Certains tiers-lieux proposent des « extensions des bureaux » non soumises aux baux 3-6-9, une solution qui pourrait devenir de plus en plus fréquente pour les entreprises.

#### ■ Assurer l'ergonomie et la qualité des lieux

Assurer le confort et l'ergonomie des espaces de travail au bureau et dans les logements des salariés devient un sujet de plus en plus complexe, notamment avec l'essor du télétravail dans des environnements où il est difficile de vérifier la mise aux normes. Certaines entreprises équipent leurs salariés pour le télétravail.

#### ■ Favoriser un immobilier responsable

Bien entendu, la prise en compte de l'impact environnemental de l'immobilier d'entreprise est une préoccupation croissante, qui privilégie les constructions bas carbone, les bonnes performances énergétiques, l'accès aux mobilités douces et la préservation de la biodiversité. Le parc existant doit s'adapter pour proposer l'offre correspondante.

<sup>4</sup> Parella, 2020. <sup>5</sup> EY, 2020. <sup>6</sup> Parella, 2020.



## EN CHIFFRES

# 71%

des entreprises souhaitent une réduction de m<sup>2</sup> de bureaux<sup>4</sup>.

# 97%

des professionnels de l'immobilier considèrent que les utilisateurs désireront des solutions immobilières sur-mesure, pouvant se traduire par des baux plus courts, plus flexibles et moins contraignants, et un recours accru aux espaces de coworking<sup>5</sup>.

# 90%

des entreprises pensent que les nouveaux modes de travail ne « matchent » plus avec l'aménagement actuel de leur bureau<sup>6</sup>.

## SYSTÈMES D'INFORMATION ET TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

### Proposer une réponse pertinente à la numérisation des modes et lieux de travail

La direction informatique, avec la place centrale qu'occupent désormais les outils numériques dans les modes et lieux de travail, devient un acteur clé de l'évolution de ceux-ci. Les enjeux suivants sont notamment au cœur de ses préoccupations :

#### ■ Garantir la continuité et la sécurité du service informatique

Aujourd'hui les collaborateurs sont presque devenus dépendants des outils informatiques qu'ils utilisent en tout lieu : au bureau, mais également à domicile, ou dans divers tiers-lieux – transports, cafés, espace public – dans lesquels la continuité et la sécurité du service peuvent être difficile à assurer. La cybersécurité devient donc un point de vigilance accrue.

#### ■ Offrir des solutions adaptées au travail depuis différents lieux

Avoir à disposition les outils numériques appropriés pour l'hybridation du travail devient primordial. En effet, afin de pouvoir travailler à la fois en présentiel et en distanciel, seul ou en équipe, depuis un open-space, un logement ou depuis un tiers-lieu, la direction informatique doit doter les collaborateurs d'outils adaptés, mais devient dépendantes des connexions disponibles.

#### ■ Former aux nouveaux usages des outils tech

L'adoption de nouveaux modes et lieux de travail reposent largement sur la qualité de l'usage des outils informatiques, les responsables doivent s'assurer des démarches de formation et d'adoption de ces programmes.



#### ■ Concevoir une organisation optimale des flux d'information de l'entreprise

En rendant flexibles les horaires et les lieux de travail, la qualité des systèmes d'information doit être renforcée pour assurer des échanges asynchrones. La direction IT doit veiller à ce que les flux d'information soient suffisants sans être illisibles.

### EN CHIFFRES

**76%**

des salariés affirment que les difficultés de connexion à Internet et au réseau téléphonique dans le cadre professionnel impactent directement leur productivité<sup>1</sup>.

**8**

entreprises sur 10 étaient visées par une cyberattaque au cours de l'année 2020<sup>2</sup>.

## Aligner les parties prenantes internes autour d'un projet commun, au service de modes de travail pertinents pour les collaborateurs

### Mobiliser l'entreprise à travers les modes et lieux de travail

La direction des entreprises, en lien avec toutes les fonctions de l'entreprise, est garante de la vision stratégique de long terme et de la mobilisation générale de l'entreprise. Elle a donc un rôle fondamental à jouer dans les réflexions autour des modes et lieux de travail. Les dirigeants mobilisent leurs entreprises en réfléchissant notamment à travers différents prismes :

#### ■ Entretenir une culture d'entreprise et fédérer autour d'un projet commun

Les modes et lieux de travail peuvent être des piliers forts de la culture d'entreprise. Par exemple, un choix radical orienté vers le distanciel, ou à l'inverse vers le présentiel, peut être un moyen d'affirmer une identité particulière et de fédérer autour des avantages de ce modèle. De même, un lieu de travail atypique peut révéler et modeler les valeurs d'une entreprise.

#### ■ Communiquer et faire contribuer les collaborateurs aux décisions

Il est important que les collaborateurs adhèrent aux modes et lieux de travail. La satisfaction de l'environnement de travail est en effet primordiale pour attirer et fidéliser les collaborateurs, pour assurer leur santé et bien-être et pour améliorer leur motivation et productivité.

#### ■ Éviter un déséquilibre entre les fonctions télétravaillables et non télétravaillables

L'essor du télétravail ne concerne que certaines fonctions dont les tâches peuvent être effectuées à distance, soit une partie seulement de l'effectif des entreprises. La direction générale doit donc veiller à ne pas générer de sentiments d'iniquités entre travailleurs.



#### ■ Investir pour favoriser la productivité des équipes

La direction générale doit investir dans les technologies, les équipements, les infrastructures et les nouveaux métiers qui permettent des modes et lieux de travail les plus productifs et pérenniser l'activité.

#### ■ Prendre en compte les contraintes environnementales dans la stratégie de l'entreprise

Afin de respecter les engagements sur le climat et de répondre aux autres enjeux environnementaux, la coordination entre les fonctions est indispensable. Les pratiques de travail, ainsi que l'empreinte immobilière de l'entreprise ont un impact carbone déterminant et font par conséquent partie des principaux leviers d'action.

### EN CHIFFRES

**86%**

des dirigeants de PME ETI se sentent concernés par les objectifs mondiaux de baisse des émissions carbone<sup>3</sup>.

**34%**

des employeurs n'ont toujours pas de politique officielle pour gérer les modalités de travail hybrides<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> C&W, 2019. <sup>2</sup> CESIN.

<sup>3</sup> BPI France, Le Lab, 2020. <sup>4</sup> Willis Towers Watson, 2020.

# Autour des entreprises, un large éventail de parties prenantes impliquées

## COLLECTIVITÉS Des territoires en compétition pour attirer ?

**L'essor du numérique et la mondialisation des chaînes de valeur ont mis un nombre croissant de territoires en concurrence.** Face à ce constat, les territoires mettent en place des stratégies pour attirer entreprises, investisseurs, ménages, touristes ou encore administrations publiques afin de dynamiser l'activité économique locale et de créer des emplois durables. Via le développement de nouveaux services, d'infrastructures de transport, d'infrastructures numériques, ou encore de clusters ou de tiers-lieux locaux, les collectivités influent donc sur les lieux et modes de travail.

**La crise sanitaire a entraîné une évolution visible des stratégies d'attractivité des territoires, en interaction avec les modes de travail des entreprises :**

### ■ Questionnement autour de la résilience

La crise sanitaire a bouleversé les stratégies des territoires qui ont vu la résilience de leurs systèmes de santé, d'éducation, d'alimentation et leur connexion aux réseaux, être mise à l'épreuve. Certains territoires commencent à penser leur stratégie d'attractivité économique également en termes de résilience.

### ■ Nouvelles aspirations

Les mouvements de population liés à la crise sanitaire offrent de nouvelles opportunités de diversification des stratégies d'attractivité pour les territoires. De même, la prise en considération croissante de la crise environnementale et le retour au local génèrent de nouvelles attentes. Les collectivités repensent donc leur stratégie.

### ■ Télétravailleurs

Certaines collectivités tentent de séduire les télétravailleurs, une cible particulièrement visée par les campagnes de marketing territorial en cette période de crise. La ville d'Alès par exemple, aurait ainsi réservé 705 emplacements publicitaires pendant une semaine en juin 2020 dans le métro parisien<sup>1</sup>. Les employeurs admettent-ils un déménagement de leurs collaborateurs loin du siège, et si oui quel éloignement sera toléré ?



## FOCUS

### Le marketing territorial révèle des tendances

**L'attractivité des territoires fait aujourd'hui l'objet de beaucoup d'observations qui se reflètent à travers divers classements :**

- Top des villes où il fait bon vivre,
- Top des meilleures villes pour les millennials,
- Top des villes qui recrutent le plus.

En 2020, France Attractive réalise ainsi le 1<sup>er</sup> palmarès français des villes en pointe pour accueillir les télétravailleurs. Ce palmarès est divisé en 2 classements : d'un côté les métropoles, avec Lille, Bordeaux et Lyon en tête, et de l'autre les villes moyennes, avec La Rochelle, Pau et Angoulême.

## PARTENAIRES, FOURNISSEURS ET CLIENTS Favoriser la coopération externe

**La qualité de la collaboration avec des clients, partenaires ou fournisseurs peut fortement reposer sur les modes et les lieux de travail.** En effet, ces derniers peuvent être d'importants leviers pour :

### ■ Inscrire une relation partenariale dans la durée

Des modes de travail reposant sur les mêmes principes de confiance et de responsabilité permet de pérenniser la relation partenariale.

### ■ Fluidifier la communication entre les parties prenantes

Dans un contexte digital et mondialisé où l'on peut travailler depuis divers lieux et avec des horaires décalés, les entreprises peuvent harmoniser leurs normes avec des partenaires pour une meilleure communication.

### ■ Tendre vers une responsabilité sociale et environnementale

Cette exigence est demandée de façon croissante et réciproque. Ainsi favoriser la mutualisation des lieux de travail ou encourager des modes de travail respectueux de l'environnement sont des orientations de plus en plus fréquentes.

### ■ Favoriser l'innovation partagée

Encourager les moments de rencontres physiques ou digitales par des espaces informels ou des outils collaboratifs, développer du corpoworking, c'est-à-dire prévoir au sein de ses bureaux des espaces de travail partagés avec les partenaires, peuvent être vecteur d'innovation partagée.

## EN CHIFFRES

# 69%

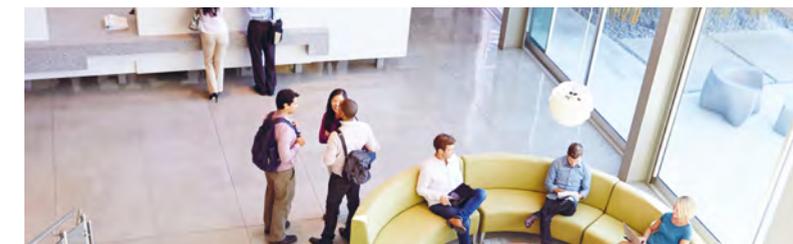
des professionnels de l'immobilier pensent que le bureau restera le lieu d'échange privilégié avec les clients et partenaires commerciaux<sup>2</sup>.

# 87%

des cadres de moins de 30 ans considèrent le télétravail comme un critère important dans le choix d'une entreprise<sup>3</sup>.

# 93%

des professionnels de l'immobilier considèrent que le bureau et la qualité de l'environnement de travail jouent un rôle important pour l'attractivité des entreprises à l'égard des talents<sup>4</sup>.



## TALENTS Connaître les attentes des futures recrues

**Afin d'attirer des talents, les entreprises tentent d'adapter les modes et lieux de travail à leurs aspirations. Celles-ci sont diverses :**

### ■ Avoir un management flexible et agile

Aujourd'hui les talents, particulièrement formés aux usages du numérique, aspirent à management flexible, avec plus d'autonomie. Un sondage de 2016 de l'IFOP montrait déjà que l'autonomie se plaçait comme troisième critère clé dans le choix d'entreprise des étudiants.

### ■ Profiter de services d'entreprise de qualité

91 % des salariés affirment que les services de restauration, conciergerie, santé, sur le lieu de travail, favorisent l'attractivité d'une entreprise en termes de recrutement. Pour 84 % des salariés, ils renforcent le sentiment d'appartenance à l'entreprise<sup>5</sup>.

### ■ Veiller à son équilibre de vie

Face à la porosité croissante entre vie professionnelle et vie personnelle, veiller à son équilibre de vie devient une préoccupation croissante des talents. L'entreprise peut participer à cet équilibre grâce à diverses mesures comme celle de veiller au respect des plages de déconnexion par exemple.

### ■ Répondre à une quête de sens et de liberté

L'organisation et les modes de management de l'entreprise peuvent répondre en partie à la quête de sens et de liberté des talents. En effet, un mode d'organisation participatif, un management par la confiance, l'autonomie, la responsabilisation des travailleurs dans leurs tâches sont autant de solutions à ces aspirations.

<sup>1</sup> Selon le Midi Libre.

<sup>2</sup> EY, 2020. <sup>3</sup> APEC, 2020. <sup>4</sup> EY, 2020. <sup>5</sup> Étude de Nexity-Ipsos, 2015.

## INDÉPENDANTS Vers plus d'équipes hybrides salariés-freelances ?

**Lors de la dernière décennie les entreprises font davantage appel à des parties prenantes externes à l'entreprise lors de missions ponctuelles.** Les indépendants, aux statuts divers, en font partie. Le recours de freelances, c'est-à-dire aux indépendants des métiers de la connaissance, est notamment une tendance émergente. Une étude de Deloitte de 2018 anticipait une hausse de 33 % de l'emploi de freelancers en entreprise pour 2020. Le travail conjoint entre indépendants et entreprises conduit en tout cas à certains questionnements en termes d'organisation du travail et de management :

### ■ Une meilleure intégration dans l'entreprise

Les freelances sont souvent recrutés par le service achats, et invisibles aux yeux des ressources humaines. Le rapport à l'entreprise s'en trouve parfois altéré. L'intégration de l'indépendant lors de son « recrutement » dédié à une mission n'est pas encore bien définie. Des pistes de réflexion autour de la création d'un label « freelance-friendly » au sein des entreprises existent. L'objectif serait de valoriser les entreprises qui œuvrent à leur meilleure intégration, et permettre aux indépendants de les identifier.

### ■ Une logique de fidélisation

La fidélisation des indépendants reste un enjeu majeur pour la plupart des entreprises. Peu d'entre elles se sont emparées du sujet. Mesurer a minima la satisfaction des travailleurs indépendants avant, pendant et après leurs missions permet pourtant d'ajuster les processus de l'entreprise afin de fidéliser ces talents externes. Pour pallier ce manque, la profession de Chief Freelance Officer est d'ailleurs en train de se développer. À mi-chemin entre les RH et les achats, ils ont pour mission de coordonner les activités des indépendants dans l'entreprise afin de constituer plus efficacement des équipes hybrides, constituées de salariés et de freelances, et de fidéliser les meilleurs éléments.

### ■ Une organisation plus horizontale du travail en mode projet

Un indépendant n'a pas la même approche du travail car il n'est pas soumis au lien de subordination. Les indépendants interviennent de façon ponctuelle et naviguent souvent entre différentes cultures d'entreprise. L'indépendant n'attend donc pas nécessairement d'être dirigé mais cherche plutôt à collaborer horizontalement sur un projet donné ; cela suppose une nouvelle organisation du travail.

## Interview



**Samuel Durand**

Auteur, speaker, producteur et consultant

### Quel est le rôle des indépendants dans les nouvelles organisations du travail ?

**S.D. :** À l'origine, le monde du travail a été conçu pour une société fondée sur le salariat. Les indépendants étaient donc exclus de certaines institutions et décisions. Depuis quelques années, les indépendants ont su créer leur propre écosystème, tandis que des banques, mutuelles, collectifs, plateformes, espaces de travail proposent des offres qui leur sont dédiées. Ils prennent une place plus importante tandis que les entreprises font davantage appel à eux. Néanmoins, les aspirations des indépendants diffèrent de celles des salariés. La culture freelance repose davantage sur un management en mode projet, horizontal, collaboratif. L'essor des indépendants dans les entreprises suppose donc une nouvelle organisation du travail, au moins pour les équipes hybrides salariés/indépendants. Les entreprises peuvent également apprendre de la part des freelances, soit en ouvrant leurs bureaux à ces personnes extérieures sur le modèle du coworking, soit à l'inverse en envoyant leurs salariés dans des tiers-lieux innovants où se rassemblent des communautés de travailleurs indépendants.

### Le phénomène des *nomades digitaux* est-il spécifique aux freelances ou concerne-t-il aussi les salariés des entreprises ?

**S.D. :** Ce phénomène ne concerne plus que les freelances et peut désormais s'appliquer aux salariés. Deux tendances vont dans ce sens : d'une part le concept de wokation, c'est-à-dire le fait de travailler sur un lieu de vacances, qui se développe. Les salariés ont pris conscience qu'il était possible de s'installer dans un lieu de vacances tout en travaillant dans de bonnes conditions. Ceci contribue à la culture du nomadisme. D'autre part, les temps forts off-sites d'entreprise vont connaître une forte croissance. Les économies réalisées grâce aux réductions des surfaces de bureaux devraient être réinvesties dans ces séminaires renforçant la culture d'entreprise. Les salariés ne se retrouveront

“ Les indépendants prennent progressivement une place plus importante dans le monde du travail. ”

probablement plus au bureau tous les jours, mais quelques fois par mois, pour quelques jours en équipe, dans un lieu agréable. Il sera alors donc complètement possible d'être nomade digital. Les modèles d'entreprise fondés sur la culture du présentisme sont toutefois remis en question : si le contrôle s'exerce sur la présence, le contenu du travail est vidé de son sens. À l'inverse si le contrôle s'exerce sur l'atteinte des objectifs, alors l'innovation et l'autonomie sont encouragées.

### Si une entreprise ne se fonde plus sur un lieu de travail central et partagé, comment maintenir une unité, une mission commune faute d'une maison commune ?

**S.D. :** Maintenir une cohésion au sein de l'entreprise relève du management. Un fonctionnement en mode projet, fondé sur la confiance est favorable à cela. L'écrit tient aussi une place clé pour maintenir une unité à distance. Les entreprises qui autorisent le digital nomadisme mettent à disposition des « handbooks », recueils expliquant les différentes règles et la culture d'entreprise. Enfin, la notion d'empathie est primordiale, surtout dans les équipes interculturelles et asynchrones. Il faut prendre le temps de s'adapter à l'autre, être conscient des stades de la journée de chacun en fonction des décalages horaires, et privilégier une communication très explicite favorisant la compréhension mutuelle.

# Modèles organisationnels et rythmes de travail

Le modèle d'un lieu de travail unique de référence est questionné par la possibilité de réaliser certaines tâches à distance : bureau, logement et tiers-lieu se complètent largement. Les entreprises s'interrogent donc sur la meilleur façon de mettre en place un cadre, entre rigidité (organiser les temps et lieux de travail par la contrainte) et souplesse (laisser la liberté à chacun de s'organiser au mieux), afin que la diversité de ces lieux devienne source d'opportunité plutôt que de contrainte. La bonne réponse dépend de l'activité comme de la culture de chaque entreprise.



## Du présentiel au distanciel : une diversité de modèles hybrides

Les modèles organisationnels d'entreprise révèlent le fonctionnement des entreprises ; les routines organisationnelles, le rôle de chacun dans les processus de décision, la division des tâches, la communication interne en sont des éléments clés. Un élément déterminant du positionnement des entreprises commence par la relation au télétravail :

- Certaines entreprises valorisent majoritairement l'implication physique des salariés dans les locaux de l'entreprise, et misent sur la sociabilité que cette organisation permet, tout en maintenant un certain statut quo quant aux modes de management ;
- À l'opposé, des entreprises basées sur le distanciel émergent et voient dans la rencontre présentielle un moment de partage exceptionnel plutôt qu'un usage quotidien ;
- Les modèles hybrides, très hétérogènes, cherchent un intermédiaire harmonieux entre les deux, basés soit majoritairement sur la présence physique soit sur un lieu de travail dédié à des temps et tâches déterminées. McKinsey estime ainsi que 87 % des entreprises chercheront leur voie dans un modèle hybride à l'issue de la crise sanitaire.

### EN CHIFFRE

En 2020, **88%** des français veulent définir comment et quand ils utilisent les espaces de bureau<sup>1</sup>.

## Impacts économiques du distanciel pour l'entreprise

Le télétravail a des impacts économiques pour l'entreprise, d'abord à travers des évolutions de la productivité individuelle, et sectorielle. En outre, l'adoption de *flex office* peut par exemple permettre des gains de surface et donc des économies sur l'immobilier. Mais le télétravail peut également engendrer de nouveaux coûts : animation de la communauté à distance, accès à des tiers-lieux, organisation de séminaires pour encourager le lien social et la culture d'entreprise, etc.

## Vers une transformation progressive de la relation au collectif de travail

Certains estiment qu'avec une diversification des contrats, la personnalisation des conditions de travail, la porosité croissante entre vie privée et vie professionnelle et l'essor du travail indépendant, la relation au collectif de travail évolue radicalement. Le modèle fondé sur le contrat à durée indéterminée et la relation de subordination pourraient devenir moins la norme, conduisant à un emploi plus « fragmenté, individualisé, à la carte, moins subordonné et plus collaboratif » selon Denis Pennel, expert en ressources humaines<sup>2</sup>.



À lire

Vedantix, Susan Clarke, Ben Hext, « Five Best Practices For Success in The Hybrid Working Era », Mai 2021.

## De nouveaux modèles de management et rythmes de travail

### Être manager dans un monde qui se transforme

Le développement des outils et usages numériques, du travail à distance, du travail asynchrone bouleversent les pratiques managériales. Le suivi des équipes se doit de se transformer, et l'évaluation de la performance des équipes ne peut plus s'appuyer sur des marqueurs présentiels. Les managers doivent également trouver des solutions pour faire monter en compétence les équipes, valoriser les *soft skills* dans un contexte hybride et parfois asynchrone, où il est donc plus compliqué de les analyser. La motivation des équipes doit s'appuyer de plus en plus sur le sens du travail, l'autonomie des collaborateurs et la confiance qu'on leur accorde individuellement. Les entreprises se positionnent sur divers modèles, entre verticalité et horizontalité, contrôle et confiance.

### L'enjeu du rythme de travail

Depuis les années 1970, conjointement à la diminution globale du temps de travail, les rythmes se diversifient.

Le traditionnel modèle de la semaine de cinq jours aux horaires fixes, dans un lieu défini, n'est plus la norme pour tous. On a vu apparaître notamment l'émergence de temps de travail plus courts : semaines réduites ou journées de cinq heures par exemple. En France, dès 2018, plus de 400 entreprises dont Télérama, Mamie Nova, la Macif, les Brioches Pasquier avaient expérimenté ou adopté la semaine de quatre jours. Ce modèle hebdomadaire peut prendre plusieurs formes, comme une réduction du nombre d'heures de travail par semaine (32h ou 28h par exemple) ou une augmentation de l'amplitude journalière sur la semaine (35h sur quatre jours). Une étude réalisée par Workforce Institute and Future Workplace en mai 2019 montre que 60 % des Français seraient favorables à une semaine de quatre jours pour mieux concilier vie professionnelle et personnelle.

En outre, de plus en plus de salariés plébiscitent la possibilité d'avoir des horaires plus flexibles avec l'essor du télétravail ; la possibilité de congés sabbatiques, voire de congés dits « illimités » mais en réalité cadrés par les objectifs ; les dérogations à la règle du repos dominical. Dans les années 2000, l'INSEE note l'apparition de nombreux décrets à ce sujet. Ainsi, si seulement 12 % des actifs français déclaraient avoir travaillé au moins un dimanche par mois en 1974, ils étaient 28 % en 2016, soit plus d'un actif sur quatre. Enfin, on remarque un phénomène émergent de cumul d'emplois ou « slashing ».

<sup>1</sup> APEC, 2020.

<sup>2</sup> Denis PENNEL, Travailler pour soi, Quel avenir pour le travail à l'heure de la révolution individualiste ?

<sup>3</sup> Ipsos pour Welcome to the Jungle, décembre 2020.

<sup>4</sup> BCG, Août 2020.

### EN CHIFFRES

**56%**

des français préfèrent les rythmes de travail flexibles<sup>3</sup>.

**64%**

des managers estimaient en 2020 ne pas avoir encore appris à déléguer, ni à responsabiliser efficacement leurs équipes à distance<sup>4</sup>.



À lire

Welcome to the Jungle / Ipsos Game Changers, « Les salariés et le rythme de travail », Vague 2, Janvier 2021.



Des horaires flexibles pour faciliter la vie familiale et les loisirs

Patagonia a souhaité développer une culture d'entreprise peu commune qui repose sur les valeurs du sport et l'environnement.

Les horaires sont flexibles pour permettre aux employés d'aller faire du sport et tester les équipements lorsque les conditions le permettent, à travers la démarche « let my people go surfing ». Au-delà des valeurs, les employés sont impliqués dans le recrutement à l'image des entreprises opales. L'entretien du candidat se fait aussi bien avec ses futurs collègues qu'avec sa hiérarchie. Le réseau est utilisé de manière assumée. Ainsi, il est demandé aux employés s'ils connaissent un ami compétent qui pourrait être recruté. Enfin, l'entreprise propose à ses employés la possibilité de prendre un congé sabbatique vert de deux mois financé par l'entreprise pour travailler dans une ONG de leur choix. Ils peuvent s'investir dans des projets environnementaux et sociaux.

Référence : Patagonia

## Lieux de travail d'aujourd'hui et de demain

# 3

Quel sera l'impact des nouveaux usages, pratiques et rythmes de travail sur différentes typologies de lieux de travail? Les emplois «de bureau» télétravaillables ne se pratiquent en effet plus uniquement dans des bureaux, mais également dans les logements, dans les transports et dans un vaste écosystème de tiers-lieux dont l'un des usages est le travail, comme les espaces de coworkings, cafés, hôtels, équipements publics...

Intimement liés à l'urbain et à l'immobilier, les évolutions du travail se traduisent dans les choix de localisation, de conception, d'aménagement et d'exploitation de ces lieux. Ils impactent aussi les territoires dans leur stratégie d'attractivité et de développement.

## Évolutions globales des lieux de travail

### La diversification des lieux entraîne une mise en concurrence de ces environnements de travail.

Le bureau, le logement ou les tiers-lieux se transforment pour s'adapter aux nouveaux usages. Des modèles de coopération entre les différents lieux de travail émergent également, afin de proposer une articulation fluide entre-eux. Les mutations du monde du travail impactent différemment chaque lieu. On peut tout de même identifier certaines grandes tendances :

#### ■ Hybridation

Pratiquer des échanges à distance depuis différents lieux n'est pas aisé; de nouveaux dispositifs «phygitaux», interfaces physique vers le digital, se mettront en place dans les différents lieux pour faciliter cette interaction entre présentiel et distanciel.

#### ■ Spécificité

Dans un environnement combinant plusieurs lieux de travail, chacun d'entre eux aura un avantage comparatif sur certains usages. Les espaces pourront se distinguer en se recentrant sur leurs spécificités.

#### ■ Optimisation

La recherche d'efficacité et d'adaptation aux besoins réels, poussée par le contexte environnemental, mais aussi économique, aura également un impact transverse sur tous les lieux de travail.

#### ■ Holistique

Chaque lieu doit être pensé comme une partie de la réponse globale au besoin de bien-être et de santé, d'équilibre de vie et de confort de travail.



### EN CHIFFRE

## 66%

de salariés interrogés dans le monde souhaitent un modèle hybride intégrant le bureau, le domicile et un troisième lieu, comme un centre de coworking ou un café<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> JLL, 2020.

### FOCUS

## Vers une multiplicité de lieux de travail

**Plutôt que d'affecter à chaque immeuble de bureaux des équipes et des personnes précises, les entreprises de services et les administrations peuvent désormais aborder l'immobilier d'une autre manière:** comme un outil au service de leurs collaborateurs pour faciliter leur travail. Ainsi, plutôt qu'une place dans un bureau, l'entreprise fournit à ses collaborateurs la possibilité d'utiliser un ensemble de lieux : le siège, des bureaux annexes, des espaces de coworking et tiers-lieux de proximité, des salles de réunion réservables, des modes de transport adaptés, et chez soi.

# Travailler au bureau

Le bureau reste le premier lieu de travail en proportion du temps moyen que les salariés souhaitent passer dans les différents lieux. Il doit donc faire l'objet d'une réflexion approfondie au regard des nouveaux modes de travail, dans sa conception, son aménagement, son exploitation, son utilisation au quotidien comme dans les choix de localisation.

## EN CHIFFRE

Dans l'idéal, les collaborateurs interrogés souhaitent passer en moyenne

# 55%

de leur temps de travail au bureau<sup>1</sup>

## Anticiper sur les futurs usages dès la conception

Pour les nouveaux immeubles ou la transformation en profondeur d'ensembles immobiliers existants, il est désormais démontré que la valeur d'usage d'un bien est calculable selon divers critères mesurables, comme le réalise par exemple VIBEO. Au delà de cette valeur d'usage, différents principes répondent aux évolutions du travail :

### ■ Concevoir le bureau sous le prisme du développement durable

Au-delà des exigences de qualité énergétique des bâtiments et de l'importance de choisir des solutions constructives économes en carbone, la construction se pense désormais sous le prisme de l'économie circulaire et dans le respect de la biodiversité. D'autre part, le secteur financier se structure pour édicter des normes internationales de respect de l'environnement aussi claires que les normes comptables, à travers notamment la création de l'ISSB dirigé par Emmanuel Faber.

### ■ Réversibilité, évolutivité, qualité et infrastructures de services

Un bureau conçu pour pouvoir facilement être transformé à l'avenir pour de futurs usages sera plus adapté aux évolutions du travail, des besoins des utilisateurs et de son territoire. Cela lui apporte de ce fait une meilleure valorisation sur le long terme. De même, l'espace doit être adapté à l'accueil de nouveaux services demandés par les utilisateurs.



“ L'indicateur de performance du bureau du futur pourrait être le bonheur.

”

**Franco Farauo**

Propmodo, *the KPI for the Office of the Future might be Happiness*



### Un immeuble de bureaux réversible en logements

Référence Bouygues Construction

📍 Lyon

L'immeuble de bureaux **WORK#1**, situé à Lyon, a été conçu de manière à être facilement transformable en logements à moindre coûts à l'avenir, en s'appuyant sur le concept **Office Switch Home**.

Référence: Work#1. Architecte: David Chipperfield. Promoteur: LinkCity Construction: Bouygues-Bâtiment Sud-Est

## Un bureau fluide entre intérieur et extérieur



### Travailler dans un jardin avec le confort d'un bureau?

Référence Bouygues Construction

📍 France

Le concept du bureau fertile: un espace de travail ou de réunion dédié à une entreprise, dans une serre semi-ouverte et garnie de végétation. Des branchements électriques et connexions réseau permettent de travailler efficacement.

Référence: Fabrique fertile, Jardins de Gally



### Travailler en terrasse à deux pas de son poste habituel

Référence Bouygues Construction

📍 Issy-les-Moulineaux

Bridge, à Issy-les-Moulineaux, dispose d'espaces de travail extérieurs équipés de sièges, de prises et d'une bonne connexion à Internet. Ces terrasses prennent place d'une part sur l'espace semi-ouvert de l'impressionnant atrium de 32 mètres de haut et d'autre part en extérieur sur la façade sud et sur les toits, en partie végétalisés.

Référence: Immeuble Bridge. Promoteur et investisseurs: Altea et Crédit Agricole Assurances. Utilisateur: siège mondial d'Orange. Constructeur: Bouygues Bâtiment Île-de-France

## Un bureau pensé conjointement à la mobilité



### Une tour géante sans parking mais avec une gare dédiée

📍 Londres

Aussi étonnant que cela puisse paraître, la tour la plus haute de Londres ne dispose d'aucun parking dédié à ses espaces de bureaux. Elle a pour cela été construite au-dessus de la gare de London Bridge, ce qui lui donne une accessibilité exceptionnelle en transports en commun.

Référence: The Shard, Londres. Promoteur: Sellar Property. Architecte: Renzo Piano



### Un siège emblématique au plus près des nœuds de transport

Référence Bouygues Construction

📍 Paris

Positionner son entreprise au plus près des grands nœuds de transport est une solution pour proposer une accessibilité efficace à des collaborateurs qui s'installent plus loin de leur lieu de travail, mais aussi aux clients, partenaires, fournisseurs, lieux de production... Grand Central pousse cette approche plus loin en étant directement situé à proximité de la gare Saint-Lazare.

Référence: Immeuble Grand Central, aujourd'hui the Island, siège mondial de Pernod Ricard. Architecte: Jacques Ferrier. Construction: Bouygues-Bâtiment Île-de-France

<sup>1</sup> Mon bureau post confinement II, Chaire Workplace Management ESSEC, 2020.

## Interview



### Marie Puybaraud

Global Head of Research,  
JLL Corporate Solutions

#### Comment se transforme l'immobilier dédié au travail ?

**M.P.:** Ces dernières années, le bureau est devenu une sorte de refuge égoïste : chacun s'y est approprié son bureau, comme un petit territoire, et il faut sortir de cette logique d'enfermement. Au contraire le bureau doit être le lieu du collaboratif, du lien social et du bien-être. Plus largement, les évolutions en cours permettent un changement de positionnement quant à la valeur du bâti. C'est une opportunité de mettre au cœur du modèle économique et social la qualité des différents espaces et services offerts et le lien humain que le bureau porte plutôt que la capacité d'accueil des bâtiments. Les coûts très élevés du mètre carré ont poussé les différents acteurs à optimiser l'occupation des bâtiments de bureaux ces dernières années, mais ce paradigme est en train de changer. Un bureau doit être défini par ses qualités matérielles et immatérielles et plus par sa surface ou son nombre d'occupants : ils doivent permettre aux architectes et aménageurs de créer des lieux d'expérience et de bien-être pour les collaborateurs.

#### À quoi ressemble ce bureau du futur ?

**M.P.:** Même s'il est plus facile d'innover sur des projets neufs, le bureau du futur est un bâtiment déjà construit. Les préoccupations environnementales prenant de l'importance, il est nécessaire d'adapter et de valoriser le parc existant en priorité. Le bureau du futur est un lieu social, accès sur l'humain et sur la collaboration, un espace qui respecte l'environnement, la planète et qui est complètement intégré dans une communauté.

#### Que peut-on imaginer au niveau des logements ?

**M.P.:** La vie à une échelle plus communautaire pourrait être une vraie solution pour permettre le travail dans les logements

Un bureau doit être défini par ses qualités matérielles et immatérielles.



du futur. On pourrait s'inspirer pour cela du modèle du « condominium », très répandu aux États-Unis et en Asie : environ 80 % des surfaces y sont dédiées aux logements, environ 10 % sont constituées d'espaces commerciaux ouverts au public extérieur, tandis qu'environ 10 % sont des espaces partagés réservés aux résidents. Ces derniers peuvent prendre la forme de piscines, salles de sport, salles pour des événements familiaux... Mais aussi de salles de réunion par exemple ! Depuis quelques années, les espaces de travail partagés pour les habitants de la résidence y sont de plus en plus fréquents.

#### Comment pourrait évoluer la répartition de l'empreinte territoriale des entreprises ?

**M.P.:** Il est probable que la dispersion géographique de l'empreinte immobilière des entreprises prenne de l'importance, favorisée par l'amélioration des réseaux de transport et la volonté des collaborateurs de travailler plus près de chez eux. Cette modification de l'empreinte immobilière existante sera néanmoins assez lente, car il existe une forte inertie de l'implantation des entreprises, surtout en Europe. En attendant, le modèle d'un hub bien desservi reste la solution la plus accessible pour les entreprises ayant déjà un bureau existant. L'impact de la technologie sur les lieux de travail impacte plus largement la fabrique de la ville et ses infrastructures. Les nouveaux usages induits par les évolutions en cours, au niveau des transports, de l'utilisation de nouveaux espaces de travail, impliquent de repenser les parcours urbains et la place de l'humain au cœur des territoires. Je parle énormément du concept du quartier empathique, et je travaille actuellement sur un projet à grande échelle avec le Québec. Créer des espaces en accord et en harmonie avec les territoires, la communauté et les infrastructures publiques doivent être notre objectif.

## Aménagement intérieur des bureaux de demain

L'aménagement de l'espace intérieur des bureaux est au service de l'adaptation d'un plateau relativement neutre aux choix d'une entreprise particulière : son fonctionnement, son identité et sa culture, ses modes de travail. Généralement réalisé à l'initiative du preneur, il est crucial dans la qualification d'un bureau. Les nouveaux modes de travail l'impactent en profondeur.

### Bien-être et santé au bureau

Nous avons vu dans la partie précédente l'importance d'intégrer pleinement le bien-être et la santé au travail au cœur des stratégies des entreprises. Les lieux et modes de travail doivent garantir la santé physique mais également mentale des collaborateurs, en limitant les facteurs de risques psycho-sociaux. Dès lors, il faut combiner l'application de différentes approches sur les lieux de travail, par exemple :

- **Disposer d'espaces de travail lumineux**, calmes, agréables, en contact avec la nature, en monitorant les indicateurs de confort comme la lumière naturelle, la qualité de l'air et la température ;
- **Offrir un accès au sport**, à des espaces de repos et à des services de santé et de psychologues du travail ;
- **Proposer une alimentation équilibrée.**

Cette notion de bien-être est assez culturelle et peut prendre diverses formes selon les cultures :

- **Dans les pays scandinaves par exemple, les aménagements favorables au bien-être s'incarnent souvent à travers des vestiaires douches**, des espaces de stockage et d'équipement, afin de faciliter l'accès au bureau par des modes de déplacements actifs ;
- **Les pays asiatiques se tournent d'abord vers des séances de sport collectives, coachs et salles de sport.** Le lieu de travail doit aussi permettre de créer des moments sociaux et familiaux, notamment en Asie du Sud où les bureaux sont parfois ouverts aux familles le week-end ;
- **Aux États-Unis, on retrouve également cette fierté du bureau :** Google laisse par exemple la possibilité aux collaborateurs d'organiser leurs soirées d'anniversaire sur leur lieu de travail.

### EN CHIFFRES

**83%**

des sondés considèrent le design et l'aménagement des bureaux essentiels à la productivité<sup>1</sup>.

**79%**

de la génération Z attendent de l'entreprise qu'elle propose un espace de travail physique et convivial, créateur de lien social<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Elan Workplace.



#### Faciliter la pratique sportive au travail

Lille

**Decathlon a récemment conçu un « container douche » afin de répondre à un besoin des sportifs qui pratiquent ou qui souhaitent pratiquer à proximité de leur lieu de travail**, ou se déplacer depuis son domicile à vélo ou en courant... La première station de lavage gratuite pour sportifs (3 douches hommes et 3 douches femmes) est installée à Lille sur le site Euratechnologies.

Référence : Decathlon, Lille Euratechnologies.



#### L'art au bureau

**Selon le rapport de l'OMS de 2019, les œuvres d'art dans l'espace de travail favorisent un état de bien être émotionnel et réduit le stress des collaborateurs.**

Jean-Pierre Changeux, professeur en neurosciences au Collège de France, confirme : « la contemplation d'œuvres d'art développe des aptitudes cognitives et créatives ». Un aménagement de bureau artistique est source d'ouverture, mais permet aussi de créer du lien, de communiquer sur l'entreprise et son image.

Référence : « 1 bâtiment, 1 Oeuvre » démarche partenaire de Bouygues Bâtiment France Europe.



À lire

**Plan Bâtiment Durable, Suzanne Déoux, Florence Péronneau, note thématique « Bâtiment responsable et santé », 2019.**

## Représenter la culture d'entreprise

Pour faire usage de vitrine, à la fois vis-à-vis de ses collaborateurs, partenaires et clients, le bureau peut être pensé comme un démonstrateur de l'identité de l'entreprise. Ainsi, le bureau permet de véhiculer une image permettant d'attirer et de fidéliser des talents.



### Un siège qui met en scène la proposition de valeur de l'entreprise

Dublin

Pour représenter l'attachement d'Airbnb à son modèle de voyage en ville «comme à la maison», le siège de l'entreprise incarne symboliquement ces valeurs: les réunions se déroulent dans une dizaine de répliques d'appartements et maisons loués sur la plateforme. Dans les antennes locales à travers le monde, Airbnb décline d'autres interprétations de cette matérialisation de ses valeurs.

Référence: Siège d'Airbnb, Dublin

## EN CHIFFRES

### 61%

des professionnels internationaux de l'immobilier estiment que le bureau et la qualité de l'environnement de travail sont essentiels à l'émergence d'une culture d'entreprise<sup>1</sup>.

### 89%

des sondés pensent que le lieu de travail participe activement au plaisir à venir travailler<sup>2</sup>.

### 73%

des sondés pensent qu'il participe à la fierté de travailler pour l'entreprise<sup>2</sup>.



### Un design à l'image des produits d'une entreprise

Stockholm

La société King, qui édite notamment le jeu vidéo Candy Crush, s'est installée dans des locaux dans le centre de Stockholm en Suède. On y retrouve évidemment l'ambiance vidéo-ludique du jeu Candy Crush ainsi que des autres titres édités par la société, tout en offrant diverses atmosphères de travail et des espaces adaptés à différents usages.

Référence: King, Stockholm. Design: Adolfsson & Partners

## Aménagement des espaces par usage



### Un campus ouvert avec des espaces par usage

Gentilly

Le «Campus Sanofi-Val-de-Bièvre» est pensé pour que différents espaces répondent à différents usages: boxes de téléconférence, des bulles de confidentialité de 3m<sup>2</sup> pour téléphoner, etc. L'atrium et les «Community Centers» des étages, véritables «places du village», accueillent quant à eux, les espaces de convivialité et de collaboration informelle. Un soin particulier a été apporté à l'acoustique pour offrir de l'intimité aux collaborateurs.

Référence: Sanofi, Campus Val-de-Bièvre, 2015.

## EN CHIFFRES

### 50%

des collaborateurs pensent que leur espace de travail a un impact très important sur leur santé,

### 48%

sur leur bien-être<sup>3</sup>.

<sup>3</sup>Baromètre Actineo 2019.



### Un bureau où le design incarne les différents usages

Pantin

Pensé pour l'ère du bureau flexible, le siège de BETC aux Magasins généraux de Pantin propose, en lieu et place de postes de travail sur ses plateaux, divers aménagements pour différents usages.

Référence: Magasins Généraux, BETC, 2016

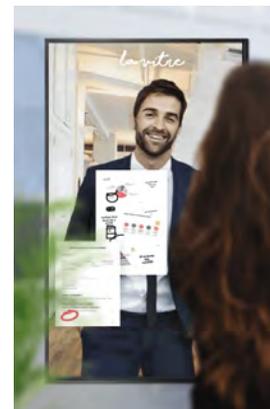
<sup>1</sup>EY, Urban Land Institute, Vincent Raufast, Transformation du travail: quels impacts sur l'immobilier d'entreprise?, 2020.

<sup>2</sup>Baromètre Opinionway pour CD&B, 2017.

## Vers un aménagement phygital pour mieux travailler ensemble

**La collaboration phygitale, c'est-à-dire l'hybridation présentiel-distanciel, est un usage nouveau qui conduit à changer l'aménagement des bureaux.**

Le besoin d'échanger entre différents sites est globalement amené à perdurer. Faciliter l'interface présentiel-distanciel nécessite de faire évoluer les espaces de bureau afin de limiter les sentiments d'exclusion du groupe minoritaire, ou la perte de communication que peut engendrer une communication hybride.



### Une fenêtre vers d'autres lieux en réseau

**Les solutions de téléprésence permettent de transformer un grand écran de visioconférence vertical en fenêtre vers un ou plusieurs autres sites.** Le format vertical permet de voir ses interlocuteurs de la tête aux pieds et à une dimension s'approchant de l'échelle 1. Cela permet de réunir les équipes à distance sur un mode d'échange plus naturel et spontané que la visioconférence, que ce soit pour des échanges formels ou informels.

Référence : La Vitre

### Une salle de réunion où chacun a sa place, physiquement comme à distance

**Google a communiqué en mai 2021 sur ses nouveaux aménagements ; ceux-ci visent à faciliter la collaboration phygitale.** L'expérimentation de salle de réunion «Campfire» testée en 2021, est destinée à encourager une participation égale des employés en présentiel et à distance, en incluant des places physiques pour les personnes en distanciel.

Référence : Salle de réunion Campfire, Google.

## Aménagements alternatifs : un autre bureau est possible



### Un bureau modulaire à moindre coût dans un entrepôt

Los Angeles

**Pallotta Teamworks était une entreprise de bienfaisance à but lucratif, disposant d'un budget limité. Au sein d'un ancien entrepôt, des conteneurs, des tentes et du bois brut ont permis un aménagement de bureaux innovants et économiques.**

Référence : Pallotta Teamworks, the Apostrophe. Architecte : CWA



### Un campus où le bureau individuel personnalisable est de retour

Emeryville

**Après avoir expérimenté un open space complet dans un précédent bâtiment, Pixar a décidé d'opter sur des bureaux plus fermés.** Les bureaux individuels sont disposés par 5 à 6 en forme de U - avec une zone de rassemblement centrale au milieu, afin de collaborer de façon non planifiée. La personnalisation y est possible et encouragée, pour permettre aux salariés d'épanouir leur créativité dans une atmosphère de liberté. Ainsi, certains bureaux ressemblent à des collections de jouets tandis que d'autres sont dans de petites cabanes.

Référence : Campus Pixar, Emeryville

## Exploitation : nouveaux services, nouveaux modèles économiques

### Valoriser l'expérience collaborateur : Répondre aux demandes de l'utilisateur final

**L'expérience collaborateur est au cœur des préoccupations de certains pans de l'entreprise, notamment les ressources humaines, afin d'attirer et fidéliser les collaborateurs. Aujourd'hui, des labels de Qualité de Vie au Travail comme Well ou Osmoz permettent de certifier la qualité de service d'un immeuble de bureaux. Pour cela, différentes pistes passent par de nouveaux services sur le lieu de travail.**

#### ■ Un bureau exploité et animé pour favoriser l'échange

Le bureau est souvent le point de repère physique de l'entreprise, dans lequel peuvent se rassembler les salariés mais aussi les parties prenantes externes - partenaires, fournisseurs ou encore clients. En ce sens, 69% des professionnels de l'immobilier interrogés par EY en novembre 2020 pensent que le bureau restera le lieu d'échange privilégié avec les clients et partenaires commerciaux.

#### ■ Un bureau exploité pour être serviciel

D'après une étude de Nexity-Ipsos de 2015, « Les services [...] favorisent le bien-être des collaborateurs (98%), l'attractivité d'une entreprise en termes de recrutement (91%), ils permettent aux salariés de mieux s'investir dans leur travail (86%) et ils renforcent le sentiment d'appartenance à l'entreprise (84%) ». Les services apportent une vraie valeur ajoutée au bureau mais doivent aujourd'hui évoluer pour s'adapter aux nouveaux modes et lieux de travail.

Une étude relayée par JLL dans son rapport de 2019 Top 10 CRE Trends souligne que 72% des occupants de bureau souhaiteraient que leur bureau leur offre de meilleurs services. Parmi les services les plus populaires, les offres fitness et bien-être ainsi que les offres de restauration sont les plus demandées. Viennent ensuite les événements de *networking*, les services

de commodité (pressing, garde d'enfants), les dégustations de vins et bières et les services beauté.

Les services de restauration par exemple se transforment progressivement pour devenir plus flexibles en termes d'horaires et de lieux de restauration : partenariats avec des franchises ; livraison à domicile. Les services de conciergerie se réinventent également : aux services existants (pressing, réception de colis) s'ajoutent des nouveaux : casiers automatiques, borne réceptionniste virtuelle qui avertit les collaborateurs de l'arrivée de leur RDV par mail, accueil plus vivant avec boissons, etc.

#### ■ Un bureau exploité pour être mutualisé

La mutualisation d'espaces offre aux entreprises plus de flexibilité quant à leur besoin d'espaces et également de nouvelles sources de revenus s'ils sont propriétaires du site. En revanche la gestion de la mutualisation nécessitera souvent le recours à un intermédiaire.

Certaines entreprises envisagent par exemple d'ouvrir la salle de sport de leur propre site à la communauté locale, ce qui leur permet d'obtenir une source de revenus mais également une meilleure intégration dans le quartier. D'autres envisagent de louer certains de leurs espaces en soirée ou pendant le week-end pour des événements.

### À lire

**Fabrique Spinoza, Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur, 2019.**



### EN CHIFFRE

# 79%

de la génération Z attendent de l'entreprise qu'elle propose un espace de travail physique et convivial, créateur de lien social<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>MAZARS, Future of work : quelles attentes de la gen Z pour l'entreprise de demain ?, Février 2019. Sur la base d'une enquête Opinionway sur 2000 jeunes de 15 à 34 ans.

## Une offre de services sur-mesure



### Une vaste palette de services au bureau comme ailleurs

Bien-être à la Carte, conciergerie et prestataire de services en entreprise, a également profité de la crise sanitaire pour repenser son offre au-delà du simple bureau de l'entreprise.



### Des repas à la carte

Elior, acteur majeur des restaurants d'entreprise, se repositionne pour diversifier son offre et répondre aux nouveaux besoins des utilisateurs finaux, en entreprise comme chez eux.

## Stratégies de localisation de bureaux

### Vers de nouvelles dynamiques de choix de localisation des entreprises ?

La crise sanitaire, dans la remise en cause des trajets domicile-bureau et des cadres de vie, a également questionné les logiques de localisation territoriale des entreprises. Que ce soit pour aller vers un siège plus centralisé et bien desservi ; vers des bureaux dispersés géographiquement, plus proches des collaborateurs, ou encore pour tendre vers des bureaux virtuels, les entreprises remettent en question leur modèle.

### Vers un modèle centralisé ?

Avec la généralisation du travail à distance, les antennes locales pourraient être délaissées au profit de localisations centrales et faciles d'accès, proches de hubs de transports. Ce choix repose sur une logique d'optimisation du parc immobilier et de contractualisation d'un télétravail régulier pour la majorité des salariés. L'offre d'espaces de travail est complétée par des tiers-lieux à proximité du domicile des collaborateurs ; dans ce cas, le siège peut devenir une vitrine de la culture d'entreprise.

### Vers un modèle décentralisé ?

Pour permettre aux collaborateurs de s'installer là où ils le souhaitent, à l'inverse, l'entreprise peut déployer des bureaux localisés au plus près des régions plébiscitées par leurs salariés : par exemple métropoles régionales, littorales... L'entreprise diversifiera ainsi son empreinte territoriale.



### Vers un modèle conciliant les deux tendances ?

JLL expose le concept de « Hub & Club » comme une possible nouvelle alternative aux grands sièges sociaux. Ce modèle consiste à distribuer les bureaux avec un siège cœur - le « Club », et des satellites - les « Hubs », plus proches des lieux de vie des salariés.

### Vers des modèles sans bureaux

D'autres entreprises explorent des visions plus radicales. Le site Remotive.io, qui recense régulièrement le nombre d'entreprises françaises proposant des emplois en full remote - sans bureau donc - remarque que ce chiffre ne cesse d'augmenter, passant de 600 en 2016 à 2500 en 2020.

### Vers un écosystème de lieux

Il est possible que ces différentes stratégies convergent vers un ensemble de lieux, certains privés et d'autres partagés, proposés à la carte aux collaborateurs au plus près de leurs besoins. L'écosystème de lieux ainsi constitué est complété par le travail depuis chez soi : à son domicile, quelle est la place de l'entreprise ?

### EN CHIFFRES

# 81%

des sondés sont d'accord avec l'affirmation « il faut réenchanter le siège social ».

# 90%

des entreprises considèrent que les nouveaux modes de travail ne « matchent » plus avec l'aménagement de leur bureau. (principales raisons évoquées : les modes de management, l'image)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Enquête Parella, « Évolution des modes d'aménagement des bureaux et nouveaux modes de travail en 2020 » du 23/07 au 15/09/2020 auprès de 130 PME et entreprises de + de 500 salariés en majorité franciliennes.

# Travailler depuis chez soi

Au vu de nombreuses études, travailler depuis chez soi constitue pour les collaborateurs des entreprises la première alternative au bureau. Il semble aujourd'hui que le télétravail s'installe dans une certaine proportion au sein des pratiques. Comment adapter le logement à ce nouvel état de fait ?



## Conception des logements: préfigurer le neuf, adapter l'existant

### De nouvelles exigences de la société vis-à-vis des logements<sup>1</sup>

La conjonction du développement du travail depuis chez soi et d'autres facteurs liés à la crise sanitaire a fait évoluer certaines attentes vis-à-vis du logement. On voit se dessiner :



#### L'attrait pour les espaces extérieurs privés

Jardin, mais aussi balcon ou terrasse: c'est la première ou deuxième motivation de 49% des français qui souhaitent déménager. L'espace extérieur privatif est classé élément n°1 que les français apprécient le plus dans leur logement, devant la localisation, la luminosité, la conception, l'esthétique...



#### Une meilleure qualité technique du logement

68% des français insatisfaits de leur logement dénoncent une mauvaise isolation thermique; 61% une mauvaise insonorisation.



#### De plus grandes surfaces

C'est la première ou deuxième motivation de 47% des français qui souhaitent déménager. Pour les jeunes de 15 à 25 ans, la surface est même la première chose à changer dans leur logement actuel<sup>2</sup>.



#### Une attention accrue portée à la lumière naturelle

Les personnes qui ont télétravaillé au cours de la crise sanitaire accordent plus d'importance que la moyenne des français à la luminosité de leur logement.

### FOCUS

## Le logement, facteur de risques d'inégalités de Qualité de Vie au Travail

Bien que le travail à distance soit exercé à 90% depuis le domicile, le logement n'est pas conçu pour le travail<sup>3</sup>. La contractualisation croissante du travail à domicile met en lumière les inégalités de Qualité de Vie au Travail à Domicile (QVTD) existantes. Les conditions de travail à domicile peuvent en effet être inadaptées en fonction de la nature du poste occupé, des équipements disponibles à domicile et de la situation personnelle de chacun (notamment familiale et économique).



### À lire

- Comprendre les aspirations des français: L'ObSoCo/Chronos/ADEME/Bouygues Construction, *Observatoire des usages et représentations des territoires – Vague 3, 2021.*
- Comprendre les aspirations des jeunes générations: JAM/ Bouygues Construction, *Habiter demain – les nouveaux imaginaires du lieu de vie par la jeune génération, 2021.*

<sup>1</sup>Tous les chiffres de cet encadré sauf exception annotée sont issus de L'ObSoCo/Chronos/ADEME/Bouygues Construction, Observatoire des usages et représentations des territoires – Vague 3, 2021

<sup>2</sup>JAM/ Bouygues Construction, Habiter demain – Les nouveaux imaginaires du lieu de vie par la jeune génération, 2021.

<sup>3</sup>Malakoff Humanis, 2019-2020

### EN CHIFFRES

Dans l'idéal, les collaborateurs interrogés souhaitent passer en moyenne

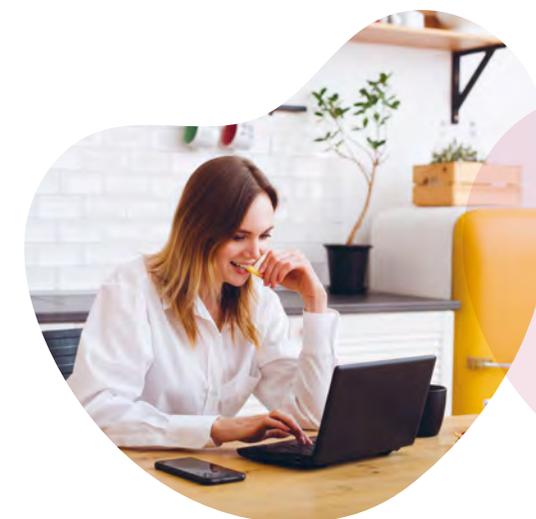
**37%**

de leur temps de travail à la maison<sup>4</sup>.

Avant la crise sanitaire, seuls

**17%**

des télétravailleurs disposaient d'un espace dédié au travail au sein de leur logement<sup>5</sup>.



### Concevoir un logement pour y vivre et pour y travailler

À l'initiative de bailleurs, concepteurs, architectes, constructeurs, les logements peuvent être repensés. Les logements doivent de plus en plus être conçus pour concilier usages multiples (dormir, manger, travailler, se divertir, socialiser) et intimes. La conception des logements doit offrir plus de modularité, ainsi qu'une meilleure isolation phonique afin de faciliter la cohabitation de différentes activités. La conception du logement est également réinterrogée sur la question de la santé: favoriser la ventilation, créer des ouvertures sur l'extérieur, sur la nature...



#### Un ensemble de logements conçu pour les télétravailleurs

Mélesse

Au début des années 2010 déjà, un ensemble de logements et maisons est pensé en milieu péri-urbain, chacun équipé d'une pièce réservée au bureau. Tous sont équipés de la fibre optique pour répondre aux besoins de connectivité liés au télétravail, mais c'est surtout les services et espaces partagés qui sont dédiés à cette activité, avec un bâtiment prévu pour abriter une salle de réunion, une salle de travail, d'exposition et des services mutualisés.

Référence : 170 logements conçus pour le télétravail à Mélesse par le Groupe Jeulin Immobilier

<sup>4</sup>Mon bureau post confinement II, Chaire Workplace Management ESSEC, 2020. <sup>5</sup>L'ObSoCo, 2021.

## Qui pour réaménager le logement, et comment ?

Quels aménagements matériels ou quelle organisation du travail permettent de moduler les conséquences du travail à domicile sur le travailleur ?

### Des aménagements individuels contraints

Avec l'introduction du travail dans le logement, on observe que 27% des foyers ayant un télétravailleur ont aménagé au cours de l'année 2020 un espace permanent de travail au sein d'une pièce ayant un autre usage. On a vu apparaître des solutions d'aménagement d'espaces de travail nouvelles, dans les cuisines, salons, chambres. Néanmoins les contraintes spatiales du logement restreignent la possibilité d'adaptation du logement. Certains manquent d'espace, d'isolation thermique et sonore, de connexion Internet ou encore d'éclairage.

### Des aménagements jusqu'alors informels, mais dont l'entreprise devient davantage responsable

Pour Xavier de Mazenod, la crise sanitaire a formalisé en France un télétravail qui était auparavant exercé largement de façon informelle. La crise sanitaire, en conduisant vers la contractualisation du télétravail, a fait donc brusquement émerger le besoin de répondre formellement aux questions d'aménagement du logement pour le travail. Aujourd'hui, la responsabilité de l'employeur dans l'aménagement du domicile du salarié est donc pointée du doigt. C'est pourquoi les entreprises réfléchissent activement aux conditions d'aménagement du domicile de leurs salariés afin de leur assurer une bonne qualité de vie au travail à domicile.

### Jusqu'où l'entreprise peut-elle et doit-elle intervenir à domicile ?

Les espaces de travail à domicile doivent être aménagés de façon à favoriser la santé et le bien-être du collaborateur, condition essentielle pour une bonne productivité au travail. Plusieurs types d'incursion de l'entreprise au sein du logement sont possibles, or les demandes des collaborateurs sont hétérogènes : achat de matériel, enveloppe financière avec ou sans justificatif d'achat, participation aux frais généraux, participation au loyer, etc.

Afin de travailler plus confortablement, d'après une enquête Actineo de 2021<sup>1</sup>

**73%**

des répondants aimeraient que leur employeur contribue financièrement à leur aménagement à domicile.

L'option majoritaire, plébiscitée par

**34%**

des répondants, est celle d'un libre choix des équipements avec contribution financière de l'employeur (avec justificatifs d'achat).

Un sondage réalisé par Ifop<sup>2</sup> complète

**81%**

des salariés travaillant dans un bureau estiment logique que leur employeur vienne à prendre en charge le matériel à domicile (informatique, siège, table...).

**39%**

des salariés trouvent normal qu'en télétravail leur employeur les rémunère davantage.

**36%**

des télétravailleurs trouvent logique que leur employeur paye une partie de leur loyer.

Néanmoins des réserves subsistent<sup>3</sup>

**27%**

affirment ne pas vouloir de contribution financière.

**15%**

estiment avoir déjà ce qu'il faut.

**12%**

souhaitent se débrouiller par eux-mêmes.

Ce dernier résultat peut s'interpréter comme une volonté de préserver sa sphère privée de toute incursion de l'entreprise.

<sup>1</sup> Enquête Actineo, Janvier 2021. <sup>2</sup> Sondage Ifop, Mars 2021. <sup>3</sup> Enquête Actineo, Janvier 2021.



### Quel optimum d'aménagement pour concilier travail et vie privée ?

L'introduction du travail dans la sphère privée pose la question de la porosité entre sphères personnelle et professionnelle.

Avoir une pièce dédiée au travail permet par exemple d'affirmer une frontière physique entre temps privés et professionnels : quand on y entre, on est au travail, quand on en sort, on est dans l'espace privé.

Transformer tous les matins une pièce qui, dans la vie privée, a un autre usage, possède également ses avantages : l'aménagement étant désinstallé le soir venu, cette transformation permet de ne pas y retourner en dehors des heures de travail. Cependant, il est nécessaire d'avoir un aménagement très adapté qui permette une « transformation » rapide : installation d'un fauteuil adéquat, d'un clavier, ou alors d'objets même symboliques que l'on range une fois la journée de travail achevée.

Néanmoins, Christine Bocéréan, psychologue du travail nuance l'importance de ces aménagements : « ce qui compte, ce ne sont pas tant les conditions matérielles que la discipline de la personne ». Il devient nécessaire d'instaurer des transitions entre travail et loisirs dans son rythme de vie.

“ Ce qui compte, ce ne sont pas tant les conditions matérielles que la discipline de la personne. ”

Un bureau-cardio



Un support d'ordinateur pour travailler allongé



Un bureau «focus» en plein air



Un bureau-lit

Un bureau extérieur sur son balcon



Un bureau tiroir



Un micro-espace de travail minimaliste et débrayable



## L'exploitation des logements évolue avec la variable travail

### Les impacts économiques du télétravail à domicile pour le salarié

Le télétravail a un coût pour le salarié<sup>1</sup>:

**28%**

des salariés estiment que leurs coûts personnels liés à l'activité professionnelle ont augmenté.

La répartition de ces dépenses entre l'employé et l'employeur n'est pas encore clarifiée dans le droit, ce qui entraîne souvent des dépenses pour le salarié: frais courants (eau, électricité, chauffage, café), frais de fournitures (papier, stylos, cahiers, cartouches d'encre) ou frais de mobilier et d'informatique (siège, bureau, écrans, casque, imprimante)...

### Un besoin de nouveaux services à domicile

Avec la diffusion du télétravail, certains services aux salariés en entreprise ont muté pour être également proposés à domicile. La restauration d'entreprise, les animations de *team building* ou encore la conciergerie s'invitent dans les logements des salariés.

<sup>1</sup> Étude Obrego, 2018.



#### Une cantine phygitale combinant espace en ligne et livraison à domicile

Après une commande online le matin même, i-lunch livre au domicile des télétravailleurs d'Île-de-France des repas équilibrés, et leur propose de se connecter avec leurs collaborateurs via un lien visio permettant de rejoindre un espace cantine en ligne dédié à l'entreprise. i-lunch propose également des cours de cuisine, diététique, yoga et fitness en visio.

Référence : i-lunch

#### Les acteurs de la restauration d'entreprise se tournent vers la livraison à domicile

Paris

Elior a également profité du développement du télétravail pour acquérir une entreprise de restauration digitale, Nestor, créée en 2015. Avec près de 10 000 repas livrés par semaine à Paris, Nestor, qui était tourné surtout vers le BtoC, opère avec Elior un repositionnement plus marqué en BtoB, de «cantine digitale» pour les entreprises.

Référence : Nestor



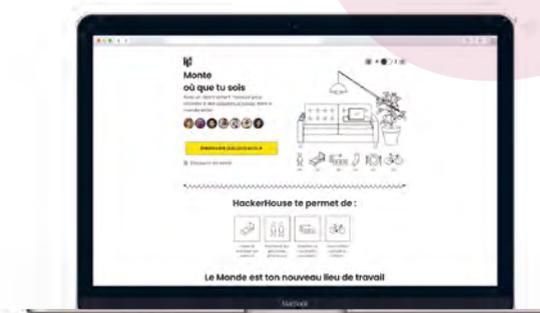
#### La conciergerie d'entreprise s'invite dans les logements

Pour ce qui est de la conciergerie, une filiale de Sodexo, Circles, a étoffé son offre «Be Connected». Les entreprises peuvent désormais proposer à leurs collaborateurs des services dont ils bénéficiaient sur site, directement à domicile: services de pressing et cordonnerie livrés à domicile, livraison de paniers bios à domicile ou en relai colis dans son quartier, livraison de kits à cuisiner. Circles s'est aussi lancé dans l'organisation d'événements à distance comme des déjeuners en ligne thématiques, des tutos pour cuisiner ou des ateliers bien-être, très demandés.

Référence : Circles

### Vers des logements favorisant la mutualisation des ressources

Le coliving ou l'habitat partagé sont des nouvelles formes de logements que l'on voit davantage apparaître dans les offres des promoteurs. Vincent Desruelles, expert dans les domaines de l'immobilier, du bâtiment et des services, anticipe dans une interview de Xerfi en janvier 2021 une croissance exponentielle du coliving avec un passage de 2 600 lits en 2020 à 14 500 en 2023. De même, une étude de Businesscoot prévoit une croissance du marché européen du coliving de +115% entre 2020 et 2022. Ces types de logements, tournés vers la mutualisation d'espaces ou de services, peuvent être une solution pour bénéficier d'une pièce en plus pour le bureau, d'un espace extérieur, d'un wifi efficace ou encore d'animations. Ces offres de nouvelles formes d'habitat affirment apporter des formes de construction innovantes pour répondre au manque de sociabilité ou d'espace.



#### Un réseau de logements en coliving dédiés aux jeunes indépendants sur abonnement

Hackerhouse propose un abonnement mensuel pour accéder à des espaces de coliving à travers le monde, décrits avant tout pour leurs qualités d'espaces de travail dynamiques. Cet hébergement s'adresse aux jeunes entrepreneurs et freelancers avides de voyages et de rencontres. Le site fonctionne comme une plateforme qui permet aux investisseurs d'ouvrir une hackerhouse.

Référence : Hackerhouse



#### Une colocation sur mesure avec de l'espace pour télétravailler

La Casa rassemble une douzaine de colocataires dans de grandes maisons aménagées avec de vastes espaces partagés centrés sur un thème (cuisine, sport, cinéma, etc.). Pour garantir une communauté harmonieuse, les résidents co-optent l'entrée de nouveaux arrivants. La dimension large des espaces partagés, en intérieur comme en extérieur, permet d'envisager sereinement le télétravail, qui n'est pas au cœur de l'offre de ces logements centrés sur la vie en communauté.

Référence : La Casa Coliving



D'autres solutions misent quant à elles sur la mise en relation C2C, pour permettre par exemple de louer un bureau, un emplacement de coworking ou encore une salle de réunion chez un autre particulier. Sorte de Airbnb pour la location de bureau à domicile, ces plateformes témoignent de nouvelles formes d'exploitation des logements centrées sur un usage plus collaboratif.



### Louer un espace de travail chez un voisin comme un appareil de bricolage

Kiviiz a lancé sur sa plateforme de location d'objets et de services entre voisins une catégorie de location «salle», sur laquelle un particulier peut louer un bureau en coworking, une salle de réunion, un espace événementiel ou encore un jardin chez un autre particulier. Sans dissocier la location dédiée au travail d'autres locations de biens et services, cette plateforme ajoute l'usage travail à une galaxie d'usages mutualisables entre voisins.

Référence : Kiviiz



### Réserver un logement à la journée pour y travailler

Equivalent de Airbnb pour la location de bureau à domicile, cette plateforme milite pour que l'exploitation des logements évolue vers un usage plus collaboratif. Les réservations, généralement situées dans de spacieux appartements ou de belles maisons, sont possibles individuellement pour un emplacement de travail au calme type coworking, ou collectivement pour une réunion à plusieurs, voire un séminaire d'entreprise dépayçant.

Référence : OfficeRiders

## Les choix résidentiels au cœur de la localisation des logements



### Quelles dynamiques résidentielles liées aux nouveaux modes de travail ?

La possibilité de travailler à distance permet aux télétravailleurs un plus grand choix quant à la localisation de leur logement. Face à l'aspiration grandissante à une meilleure qualité de vie, certains annoncent un «exode urbain», tandis que d'autres, comme l'économiste Olivier Bouba-Olga estiment qu'il serait «particulièrement excessif»<sup>1</sup> de qualifier ainsi l'évolution des choix résidentiels. Pour les notaires de France, «la crise sanitaire a révélé de nouveaux comportements immobiliers (...) mais il n'y a pas d'exode urbain à ce jour»<sup>2</sup>. L'étude de la Plateforme d'Observation des Projets et Stratégies Urbaines conclut pour sa part que l'expression exode urbain conduit à un «double malentendu» : il n'est pas question d'un déferlement de populations urbaines dans les campagnes comparable à celui de l'exode rural au XIX<sup>ème</sup> siècle, mais d'un mouvement de départs mesuré qui ne touche que les plus grandes. Quels territoires vont bénéficier de ces nouveaux choix résidentiels : sub-urbain, péri-urbain, territoires ruraux ou villes moyennes ? L'analyse de l'évolution des choix résidentiels en France, liés notamment aux nouveaux modes de travail et à d'autres facteurs accélérés par la crise sanitaire fait l'objet de diverses approches, offrant un aperçu des tendances à l'œuvre :

■ Sur la base des données du Ministère de l'Éducation Nationale, l'économiste Olivier Bouba-Olga a constaté que les familles<sup>3</sup> avec enfants scolarisés en école élémentaire sont légèrement moins nombreuses dans les métropoles entre 2020 et 2021 alors que cette donnée était croissante avant la crise sanitaire. La dynamique inverse s'observe dans les communautés de

communes, moins peuplées et généralement plus rurales<sup>3</sup>. Le chercheur souligne l'hétérogénéité des situations locales, avec certaines métropoles moins touchées par les départs d'enfants en primaire (comme Orléans) et d'autres plus : La métropole du Grand Paris a été la plus en déficit en termes de nombre de nouveaux élèves au niveau national.

■ D'après le sondage de mai 2021 de l'Obsoco, 726 000 français ont décidé d'acheter une maison secondaire<sup>4</sup>. Cela semble indiquer le développement de la double, voire triple-résidence, bien entendu réservée aux plus favorisés.

■ Sur la base de données issues du marché immobilier, divers acteurs ont tenté de mesurer l'évolution des choix résidentiels<sup>5</sup>. Ainsi, Laurent Vimont, PDG du réseau Century 21 indique que les ventes de maisons ont progressé plus que les ventes d'appartements. Sébastien Blanc, directeur Marchés Neuf et Construire au sein du groupe SeLoger, décrit pour sa part un «phénomène de périurbanisation renforcée dans les dix principales villes de France.»

■ Sur la base notamment des données de réexpédition du courrier par la Poste, l'étude de POPSU Territoires<sup>6</sup> détecte un solde migratoire positif sur les villes petites et moyennes d'une part, les communes périurbaines d'autre part, et les espaces ruraux. Par ailleurs, bien que l'étude souligne que ces flux sont d'ampleur très limitée, elle constate que de «petits flux peuvent produire de grands effets» sur les communes rurales. Enfin, ces mouvements de population ne revitalisent pas toutes les campagnes mais des territoires bénéficiant d'aménités spécifiques (climat, accessibilité, etc.).

“  
Lorsqu'une contrainte se lève et qu'on envisage réellement de déménager, on passe progressivement de l'idéal du village à son pendant plus pragmatique : c'est la montée d'un nouveau mythe, celui de la ville moyenne.  
”

Guénaëlle Gault  
Directrice générale de l'ObSoCo

<sup>1</sup> Le Monde, Olivier Bouba-Olga, «Assiste-t-on à un exode urbain au profit des villes moyennes et des territoires ruraux?», Janvier 2022.  
<sup>2</sup> Note de conjoncture immobilière des Notaires de France, 28/10/2021. <sup>3</sup> Olivier Bouba-Olga, op. cit. Janvier 2022. <sup>4</sup> L'ObSoCo, Mai 2020.  
<sup>5</sup> POPSU, Colloque 2021, veille de presse sur l'exode urbain, <https://colloque2021.popsu.archi.fr/sites/default/files/2021-03/veille-presse-exode-v2.pdf>  
<sup>6</sup> POPSU/PUCA / UE / Réseau Rural Français, Jean-Marc Offer, Jean-Baptiste Marle, Aurore Meyfroidt, Fabienne Dran, Exode urbain ? Petits Flux, Grands Effets - les mobilités résidentielles à l'ère (post-)covid, Février 2022.

## Interview



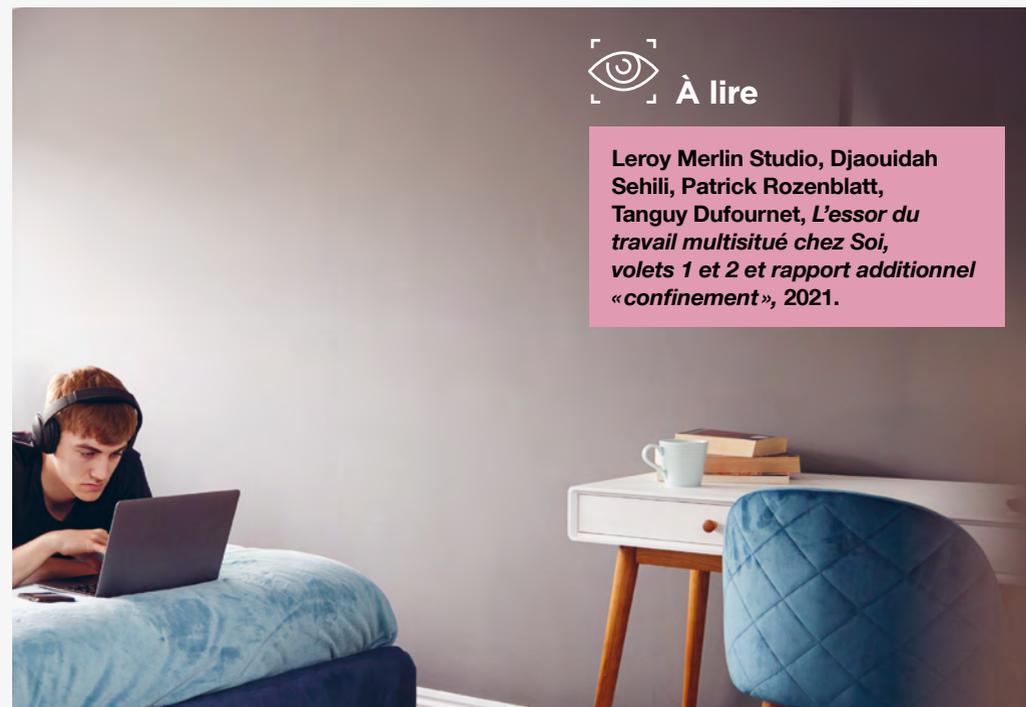
### Djaouidah Séhili

Sociologue, Professeure des Universités, Université de Reims Champagne Ardenne, CEREP, CNRS



### Tanguy Dufournet

Sociologue, ATER, Université de Reims Champagne Ardenne, CEREP, CNRS



À lire

Leroy Merlin Studio, Djaouidah Séhili, Patrick Rozenblatt, Tanguy Dufournet, *L'essor du travail multisitué chez Soi, volets 1 et 2 et rapport additionnel «confinement», 2021.*



### Patrick Rozenblatt

Sociologue, Professeur émérite, Université Lumière Lyon 2, Centre Max Weber, CNRS



### Sandra Villet

Dessinatrice et designeuse

#### Qu'est-ce que travailler chez Soi ?

**D.S.:** Nous sommes sociologues du travail ; nous sommes donc partis des mutations du travail pour aboutir sur le travail chez Soi. Ce qu'on a observé, c'est que l'emploi classique, à plein temps, dans un même espace de travail, avait tendance à devenir de plus en plus atypique, avec le développement de statuts différents et l'incitation à devenir autoentrepreneur - auquel cas on travaille, généralement, dans un premier temps chez Soi. Avec l'essor de la numérisation, on a constaté qu'il y avait un déplacement des formes classiques de travail vers des espaces hors les murs de l'entreprise, notamment vers le domicile personnel. Le travail chez Soi ne s'arrête pas au télétravail : il peut être en lien avec d'autres statuts que celui de salarié.

**P.R.:** Dès l'apparition des mails, on commence à avoir une communication dont on ne sait plus si elle relève ou non du travail. Pour les adultes, la temporalité n'est plus marquée par des temps d'activité et des temps de repos. Le management a théorisé ceci avec la formule « anytime, anywhere, anydevice » : « tout le temps, n'importe où, quel que soit le support ». Nous sommes dans un modèle où le domicile est devenu un lieu de travail parmi d'autres : en tant que consommateur (en commandant sur Internet) ou en tant qu'utilisateur du service public (en remplissant un formulaire sur Internet) on délocalise chez Soi une part du travail de l'entreprise ou de l'administration.

#### Que vit-on quand on expérimente le travail multi-situé ? Et qu'est-ce que cela change concrètement pour le domicile ?

**T.D.:** Il y a un continuum entre plusieurs espaces dans le travail multi-situé : le domicile, l'entreprise, le tiers-lieu, le café... Les injonctions du travail, dans le cadre d'une négociation familiale,

poussent certains à aller travailler dans un café plutôt qu'au domicile, ou au contraire à sortir du domicile pour prendre de la distance, se ressourcer, car l'espace du chez Soi est devenu celui du travail et non plus celui de la réassurance et du repos. Ces dynamiques, qui sont plurielles, complexes, démontrent parfaitement l'imbrication des espaces entre eux : l'effacement perçu des frontières entre intérieur et extérieur.

**D.S.:** Dans notre première recherche, nous avons mis en évidence quatre rapports sociaux qui allaient être modifiés dans leur ensemble par le travail multi-situé : celui lié à l'extérieur, c'est-à-dire hors du domicile ; celui lié à l'intérieur, c'est-à-dire dans le domicile ; celui lié aux temps sociaux ; celui lié à ce que nous avons appelé la représentation de soi.

Les espaces intérieurs sont alors repensés, revisités, transformés. Ces transformations ne se font pas sur un temps court, mais par négociation avec les membres de la maisonnée, avec soi, avec l'extérieur, avec son rapport au temps. Cela se fait surtout par apprentissage : ça ne s'improvise pas de travailler chez Soi, ça s'apprend par tâtonnement, par avancées et retours en arrière, pour aboutir à une transformation de l'espace intérieur qui peut aller jusqu'au modèle de l'open-space, où aucun espace, aucune pièce ne va échapper au travail. Avec le téléphone, le premier espace où l'on travaille le matin, et le dernier espace où l'on travaille le soir, c'est la chambre.

**P.R.:** Désormais, comme le travail circule dans tous les lieux de la maisonnée, on se sent partout chez Soi sous le regard des autres. Pour faire image, on peut dire que le travail actualise la nouvelle de Marcelle Aymé *Le Passe-muraille* : il ne suffit plus de fermer la porte du bureau pour s'en isoler. On entre dans des rapports sociaux qui risquent d'être tendus, car la surveillance peut exister à l'intérieur comme à l'extérieur.

#### Au sujet de cette métaphore du *Passe-muraille*, avez-vous envisagé l'hypothèse que la limite du travail n'est plus la porte du bureau, mais l'interrupteur du smartphone ou de l'ordinateur ?

**T.D.:** Nous allons utiliser ces outils pour apprendre à travailler chez Soi : ce sont des tâtonnements, des tentatives de réguler l'espace et le temps, de mettre un cadre là où il n'y en a pas ; avec des difficultés, car ces équipements sont individuels, tandis que les injonctions du travail se posent sur l'ensemble de la maisonnée. La question qui se pose est : comment négocie-t-on l'espace, le temps ? Afin que les temps de travail soient respectés par l'autre, nous remarquons qu'apparaissent, par exemple, des règles tacites : la porte du bureau est fermée, on ne doit pas déranger. Cette règle de la porte fermée est même transmise aux enfants.

**D.S.:** Cette pièce dédiée au travail devient une vraie question lorsque l'on est plusieurs membres à travailler : comment en réguler l'usage et l'accès ? Qui pourra y accéder et qui ne pourra pas ? Nous avons eu deux exemples très clairs de deux familles où c'était la femme qui travaillait au sein du domicile avant la crise sanitaire, et qui avait une pièce dédiée au travail depuis des années. Dans les deux cas, lors du télétravail imposé par la crise sanitaire, la pièce a été appropriée par l'homme du foyer, ce qui est significatif.

**T.D.:** Les bailleurs sociaux se posaient la question de l'occupation des pieds d'immeuble : ils réfléchissent à mettre en place des espaces d'open-space, des espaces de travail. C'est la question qui est en train de se poser : est-ce que le logement devient vecteur de travail ? Le logement supporte sur ses quatre murs de plus en plus de normes, de règles, de contraintes. Ces règles participent à la formation des identités.

**S.V.:** J'ai dessiné sur le vif les personnes chez elles telles qu'elles organisaient leur travail. Le rapport au corps est chamboulé par le fait de travailler chez soi. La première chose que je remarque, c'est le vêtement qui se décline entre pantalon pyjama et costume de travail. Dans notre enquête, chaque situation rencontrée a témoigné d'un certain nombre de rituels dans l'installation au travail, la sortie du travail, la mise en pause. Quand on travaille chez Soi pour son activité professionnelle, c'est à soi d'inventer son rapport au travail, ce qui va se traduire par un certain nombre de temps et de gestes : changer de vêtement, s'asseoir, se faire un thé. Autant de sas dans sa journée et dans son aménagement intérieur. Si l'îlot principal de travail peut être une pièce dédiée, travailler chez Soi peut faire co-exister d'autres îlots de travail dans le logement qui mettent le corps dans une posture différente pour un temps donné : canapé, table basse du salon, etc. Et le corps est souvent malmené à travers la position, mais aussi par le besoin de calme qui ne fait pas consensus et pose problème au sein même du ménage.

Avec le téléphone, le premier espace où l'on travaille le matin, et le dernier espace où l'on travaille le soir, c'est la chambre.

# Travailler ailleurs: la galaxie des tiers-lieux

Dans une acception large, nous désignons par tiers-lieux de travail tous les espaces utilisés pour les tâches télétravaillables, à l'exclusion des logements et des bureaux. On distingue par exemple :

## ■ Les espaces de coworking

Ils offrent des propositions de valeur très diverses, allant des espaces de travail de qualité à proximité du domicile aux lieux de réunions excentrés, en passant par l'alternative aux baux traditionnels, flexible et servicielle pour les entreprises, ou enfin la constitution de communautés de travailleurs, locales ou spécialisées.

## ■ Les hôtels

Ils permettent d'offrir un lieu de travail lors de déplacements professionnels, ou de rassembler des équipes hors du cadre professionnel habituel, allant jusqu'à offrir à leurs clients vacanciers des espaces de télétravail en marge des vacances et week-ends.

## ■ Les cafés et espaces de restauration

Ils permettent un lieu de travail transitoire, facile d'accès, lors de déplacements professionnels, ou offrent une alternative informelle au travail à domicile, notamment pour les travailleurs indépendants.

## ■ Les moyens de mobilité

Ils permettent parfois de rendre productifs les trajets quotidiens, ou offrent des haltes dédiées au travail pour les trajets professionnels.

## Origine des Tiers-Lieux

« Tiers-lieux » est une expression employée par le sociologue américain Ray Oldenburg en 1989 dans son ouvrage *The Great Good Place*. Ray Oldenburg construisait alors cette notion en opposition au domicile, perçu comme le « premier lieu », et au lieu de travail traditionnel, le « deuxième lieu ».

## ■ Les espaces de loisirs

Dont certains offrent un lieu de travail dépaysant ou une halte pour travailler en marge de ses loisirs.

## ■ Les commerces innovants

Ils attirent les travailleurs nomades lors de leurs déplacements.

## ■ Les équipements publics

Offrant pour certains des espaces de travail gratuits pour tous.

Les tiers-lieux de travail sont multiples et revêtent des modèles économiques très divers ainsi que des modes de gestion variés. Ils s'adressent également à des publics différents : télétravailleur salarié ou indépendant, actif en déplacement professionnel, équipe en quête d'espaces collectifs, entreprises...

## FOCUS

### Tiers-lieux: un vaste écosystème au-delà du travail

Aujourd'hui, les tiers-lieux composent un écosystème vaste et complexe. Au-delà des tiers-lieux de travail qui nous intéressent aujourd'hui, on peut aussi distinguer des tiers-lieux pour :

- **Entreprendre autrement:** fablabs, hackerspaces, incubateurs de projets open source
- **Consommer autrement:** épicerie solidaires, jardins partagés, ressourceries
- **Apprendre autrement:** wikischool, espaces de pratiques numériques



## EN CHIFFRES

En 2018,

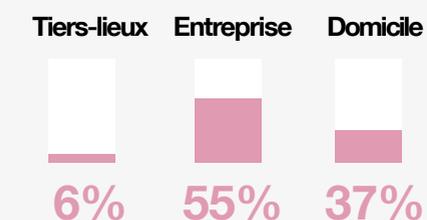
**10%**

des français déclaraient travailler en tiers-lieux, mais ils étaient

**20%**

à penser le faire en 2028, d'après une étude de Businesscoot<sup>1</sup>.

Le souhait des employés de bureau quand à leur temps de travail est le suivant<sup>2</sup> :



**61%**

des moins de 35 ans aimeraient idéalement pouvoir travailler au moins de temps en temps dans un tiers-lieu de type coworking,

**44%**

d'entre eux dans des bars, cafés, restaurants<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Businesscoot, Le marché du coworking, juillet 2020.

<sup>2</sup>Chair Workplace Management ESSEC, Mon bureau post confinement II, septembre 2020.

<sup>3</sup>Harris Interactive et Observatoire Cetelem, avril 2021

## Travailler dans une multitude de lieux

La crise sanitaire a mis en avant des exemples inattendus de lieux, vidés de leur public habituel et transformés momentanément en espaces de télétravail. Florilège.

Travailler connecté depuis la grande roue

📍 Kawasaki



Travailler dans un bureau-capsule

📍 Tokyo



Travailler dans une villa de fête

📍 France



**Travailler dans une cabine suréquipée en pleine rue**

📍 Londres

À Londres, quelques anciennes cabines ont été transformées pour en faire de véritables bureaux nomades. Moyennant 3,50 euros les vingt minutes, la cabine Pod Works ouvre sa porte et permet d'imprimer ou de scanner un document, de recharger ses appareils connectés, passer des appels téléphoniques, d'utiliser un écran de 25" et de profiter du wifi pour une visioconférence par exemple. Un abonnement mensuel est également prévu pour les utilisateurs réguliers.

Référence : Bar Works, Pod Works, Londres, Royaume-Uni



**Travailler une journée en plein air**

📍 Brandenburg

La start-up allemande Outside Society propose aux entreprises souhaitant organiser des sessions de travail en extérieur, de louer à la journée un box en verre de 34 m². Ces boîtes transparentes, installées au milieu de paysages bucoliques sont équipées pour le travail et alimentées en électricité grâce à des panneaux solaires.

Référence : Outside Society, Allemagne

**Des tiers-lieux pour travailler en déplacement**

Travailler en mobilité peut répondre à deux besoins distincts :

■ Rendre productifs ses déplacements professionnels

Lors d'un déplacement professionnel, les travailleurs nomades sont souvent en quête d'espaces de travail temporaires, facilement accessibles, pour rendre leur déplacement le plus productif possible, par exemple en travaillant en gare, dans les transports ou dans des espaces à proximité de leur destination. Wojo propose ainsi via un abonnement au mois, l'accès illimité, quel que soit le volume horaire demandé, à plus de 300 espaces de travail dans des hôtels, gares, concept stores, répertoriés partout en France.

■ Optimiser ses trajets quotidiens

En rendant productifs ses trajets quotidiens, le travailleur optimise son temps de travail. Ainsi avec des équipements adaptés, les transports (bus, trains, et si l'on prolonge la vision prospective, pourquoi pas les voitures autonomes de demain) peuvent transformer la mobilité quotidienne en temps productif et devenir de véritables espaces de travail.



**Choisir son espace de travail près de soi à travers une plateforme**

📍 France

Destinée aux particuliers ou aux entreprises, la plateforme Neo-Nomade permet l'accès à plus de 3000 espaces de travail en France, allant des cafés-wifi aux espaces de coworking. Une offre Pro permet depuis 2014 aux salariés des entreprises adhérentes de bénéficier de ces espaces, avec un pass coworking. Ce forfait permet l'accès aux travailleurs de l'entreprise adhérente à plus de 1000 espaces partenaires (tels que Wojo, Regus, Spaces, Wework, Deskeo, Morning, Stop & Work, etc.).

Référence : Neo-Nomade, France



**Organiser une réunion sur un voilier**

📍 Marseille

Ce voilier basé à Marseille propose des croisières dédiées à des sessions de teambuilding, mais aussi, plus original, des réunions de direction, colloques, assemblées générales d'entreprises jusqu'à trente personnes, en plein air au cœur des Calanques.

Référence : Goélette Alliance, Port de Marseille, France



**Travailler dans l'autocar en se rendant au bureau**

📍 Belgique

Office On Wheels s'adresse principalement aux entreprises et parcs d'activités peu accessibles en transports publics. Ils leur proposent des bus-bureaux équipés d'espaces de travail, de cafetières, d'écrans, de prises, et d'une connexion haut débit pour que les salariés puissent travailler sur le chemin jusqu'au bureau.

Référence : Office on Wheels, Belgique



### Travailler en gare

France

Le concept **Work & Station** développé par la SNCF propose des espaces en gare, accessibles et gratuits pour tous les voyageurs. Cette offre de *microworking* présente dans 70 gares franciliennes en 2018, est composée de bureaux, tablettes, prises électriques et USB, ainsi que d'une connexion wifi afin que les voyageurs puissent y travailler en attendant un train par exemple.

Référence: Work Station, SNCF, France



### Travailler dans un hôtel en journée

Dayuse est une plateforme qui permet de réserver une chambre d'hôtel à l'heure, la demi-journée ou la journée, afin de disposer d'un espace de travail de qualité dans un hôtel. Cette plateforme commerciale de réservation rassemblait en 2020 près de 5000 hôtels partenaires dans 25 pays différents. Le prix de la chambre en journée est généralement 30 à 75 % moins cher par rapport au tarif de nuitée. Avec 150 000 utilisateurs à travers le monde en 2017, DayUse rapportait en moyenne 10 à 15 % de chiffre d'affaires supplémentaire à ses hôtels partenaires.

Référence: DayUse, International

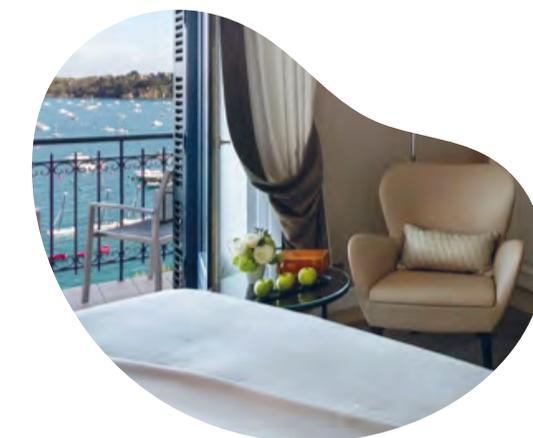


### Travailler et rêver sur un atoll de luxe

Maldives

Le « **Workation Package** » proposé par la luxueuse station balnéaire **Nautilus Maldives** inclut un bureau avec vue sur l'océan, un assistant, des boissons, et un service de laverie. Mais dans le fond, quitte à voyager aux Maldives, préfère-t-on travailler ou plutôt pleinement se déconnecter ?

Référence: Workation package, Nautilus, Maldives



## Des tiers-lieux pour travailler en marge des loisirs

Mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle: les collaborateurs souhaitent fluidifier et flexibiliser l'articulation entre temps de travail et temps de vie personnelle (loisirs, courses, moments en famille). Afin de faciliter cette interface, certains acteurs se positionnent.



### Concilier sport et travail

Chicago

Cette salle de sport de Chicago a fait évoluer son offre et propose désormais, en plus de la salle de sport, des espaces de travail afin de concilier pratique sportive et travail de qualité. Les sportifs utilisaient souvent le réseau wifi des salles pour finir une tâche entre deux pratiques sportives. Ce lieu, proposant des tarifs d'adhésion au mois ou à la journée, mise sur les bénéfices du sport dans la productivité au travail.

Référence: Brooklyn Boulders, Chicago



### Le village-vacances, un lieu de télétravail ?

France

À l'été 2020, Pierre & Vacances a lancé l'« **Offre Télétravail** » : pour tout séjour de 7 nuitées, une remise est offerte dans l'une des 20 de résidences ou villages sélectionnés pour leur capacité à offrir un environnement de travail de qualité.

Ces sites souvent à la mer, à la montagne ou à la campagne offrent un wifi haut débit gratuit, prêtent une clé 4G pour ceux souhaitant travailler à la piscine ou à la plage et proposent des services divers tels que les clubs pour prendre en charge les enfants au cours de la journée...

Référence: Pierre & Vacances, Offre télétravail, France



### Télétravailler et voyager

**Nouveauté 2021, ce van tout terrain conçu pour le télétravail permet d'allier vie personnelle itinérante et vie professionnelle.**

L'espace de travail rétractable situé à l'arrière du fourgon se compose d'un bureau, point d'accès WiFi mobile embarqué, d'une cafetière, d'un siège de bureau ergonomique et d'un éclairage performant. Le toit-terrace accessible depuis l'espace chambre permet également des instants de détente. Une solution pour les digital nomads, ou pour les commerciaux en déplacement constant et en manque de bureau de qualité dans leur véhicule ?

Référence: Nissan, Caravan Office Pod Concept

### Télétravailler en marge du week-end

L'offre « **workation** » de cet hôtel permet une meilleure interface entre vie professionnelle et vie personnelle en incitant au télétravail en marge d'un séjour d'un week-end via :

- Check-in dès 8h du matin ou check-out à 18h qui permettent de télétravailler dans l'hôtel lors de la première ou dernière journée du séjour

- Réductions de 50% sur les nuits du jeudi et dimanche pour prolonger le week-end en télétravaillant

- Accès au wifi très haut-débit, au Fitness 24/7 et à l'ensemble des services de l'hôtel

Référence: Hyatt Regency, Palais de la Méditerranée, Nice

## Des tiers-lieux serviciels pour travailler de manière flexible et en communauté

Ces lieux de travail permettent une véritable alternative au bureau traditionnel, alternative plus flexible car non-soumise au bail 3-6-9. Les entreprises peuvent donc par exemple payer des abonnements à leur travailleurs ou louer des étages entiers pour se retrouver. Ces alternatives au bureau sont souvent accompagnées d'un large panel de services optionnels :

### ■ Services pour le bien-être des travailleurs

Salles et cours de sport, conciergerie, cafétéria, restauration.

### ■ Services pour l'accompagnement business de l'entreprise ou du travailleur

Domiciliation, services de comptabilité, marketing, financiers, IT, conférences, formations.

## Rassembler une communauté de travailleurs avec des intérêts communs

Certains espaces de coworking offrent, en plus d'un espace de travail de qualité, l'appartenance à une communauté où le partage et la collaboration sont au centre de la proposition de valeur. Permettre à des entreprises, indépendants, partenaires, prestataires, salariés, de se rencontrer et d'échanger pour travailler ensemble, créer des synergies et innover, est un parti-pris de ces espaces qui mettent en place l'animation nécessaire. En fonction des besoins professionnels et personnels de la communauté, plusieurs initiatives pour favoriser les rencontres sont possibles : repas collaboratifs, *networking*, soirées évènements, formations, conférences, débats, concours ou expositions. Ces initiatives peuvent venir du gestionnaire du tiers-lieu ou de la communauté elle-même. En fonction du positionnement du tiers-lieu, la communauté sera plus ou moins locale et variée.



### Adapter son lieu de travail à ses besoins

France

**Wojo offre par la variété de ses espaces et la diversité d'ambiances de travail qu'ils contiennent, des solutions flexibles s'adaptant aux besoins des entreprises.** L'offre Office est dédiée aux entreprises souhaitant louer des bureaux privés, à travers une offre à la journée à partir de deux personnes, ou à travers un abonnement au mois à souscrire pour chaque personne. Au sein de ces bureaux, Wojo offre plusieurs types d'espaces. Au Wojo Madeleine à Paris par exemple, on trouve des postes de coworking calmes, d'autres animés, un bar, une salle de sport, des salons et coins cuisine, un roof top, des terrasses, etc. Wojo permet, au sein d'un même espace, de changer de cadre. En complément, Wojo propose d'autres offres, notamment dans des hôtels du groupe Accor.

Référence : Wojo office, Paris 13 Tolbiac, France



### Travailler dans une communauté spécialisée en réseau

Grand Lyon

**Plus de 1200 coworkers, travailleurs salariés à distance, entrepreneurs, indépendants, travaillent régulièrement au sein d'un des 17 espaces du collectif coworking Grand Lyon.** 1300 événements sont proposés et animés par ces différents espaces qui hébergent 150 start-up. En s'organisant en réseau, les espaces de coworking se complètent tout en gardant chacun leurs spécificités. Par exemple, Comptoir Etic accueille les acteurs du développement durable tandis que L'Atelier des médias s'adresse aux indépendants du web, de l'image et des médias.

Référence : Réseau Coworking, Grand Lyon.

### Choisir à la carte son espace de coworking à l'international, au cœur des nœuds de mobilité

Paris

**Multiburo propose un réseau européen environ 300 espaces de 10 à 1000 m<sup>2</sup> dédiés à des entreprises de toutes tailles. Certains sont situés au cœur des nœuds de mobilité** (comme dans la gare Montparnasse), d'autres en cœur de ville ou en périphérie. Sur abonnement ou en paiement à l'heure, on y trouve des postes individuels, des salles de réunions et des services divers : domiciliation, conciergerie et gestion du courrier, service IT, conférence...

Référence : Multiburo, Gare Montparnasse



## Des tiers-lieux pour travailler près de chez soi

### Travailler dans un espace de qualité à proximité de chez soi

**Reprenons le constat que certains logements se sont révélés inadaptés au travail à domicile, par manque d'espace, de confort thermique, sonore, de connectivité ou encore d'éclairage.** En janvier 2021, environ 1/3 des foyers de télétravailleurs n'avaient pas d'espace précis dédié au télétravail. Certains tiers-lieux de travail proposent ainsi des espaces de travail partagés aux résidents proches, réduisant les déplacements des travailleurs tout en leur garantissant un espace de travail de qualité. Ces tiers-lieux sont parfois portés par les collectivités qui y voient un service public, vecteur d'attractivité, d'emplois, et également un levier écologique.



### Travailler dans une bibliothèque, en accès libre et propice à la concentration

Paris

**La bibliothèque publique d'information du centre Pompidou possède des espaces de travail calmes parfaits pour les travailleurs individuels,** les freelances et les employés en télétravail qui souhaitent travailler seul. La bibliothèque, chauffée et climatisée, met à disposition un accès Internet et des prises électriques aux visiteurs, tout cela gratuitement.

Référence : Bibliothèque Publique d'Information, Centre Pompidou, Paris



### Une communauté pour faire vivre un village

Asnières-sur-Vègre

**Cet espace de coworking est installé dans l'ancienne école d'un village de 400 âmes.** L'espace est géré, aménagé, entretenu de façon collaborative par la communauté composée des membres ayant souscrit un abonnement à l'espace de coworking. Les tarifs de ce tiers-lieu sont très en deçà des tarifs moyens des espaces de coworking, notamment grâce au fait que la communauté gère elle-même une partie de l'entretien et de l'animation du lieu.

Référence : Vill@ge Factory, Asnières-sur-Vègre, France



### Offrir aux travailleurs un panel de services modulable

Saclas

**Cet espace propose du coworking en placement libre,** un forfait imprimante et scanner illimité, des écrans externes, un coin téléphone, un coin lecture, et des cafés, thés à volonté sous la forme d'abonnements. Il est aussi possible de recevoir un client dans l'espace partagé.

Référence : Coworkgreen, Saclas

### Télétravailler en milieu périurbain

France

**La Coworquie est un espace de coworking situé dans une commune d'environ 5500 habitants à mi-chemin entre Lyon et Saint-Etienne.** Ce lieu permet aux habitants de la zone d'avoir accès à un espace de travail de qualité sans avoir à réaliser les trajets quotidiens jusqu'aux agglomérations environnantes, dont les embouteillages sont fréquents. Les offres sont diverses : à la demi-journée pour les télétravailleurs occasionnels, ou au mois, avec possibilité d'avoir un bureau privé et des services additionnels.

Référence : La Coworquie, Mornant, France



## Travailler dans un espace virtuel

Les espaces virtuels offrent une nouvelle approche de lieu de travail commun où les collaborateurs peuvent se réunir. Mark Zuckerberg a ainsi annoncé en 2021 son rêve de donner les moyens aux gens de vivre et travailler « dans le métavers » en y organisant par exemple des réunions par avatars interposés. Mais plusieurs visions existent pour utiliser le virtuel en complément des espaces physiques de travail, tout comme plusieurs solutions sont possibles pour créer ces bureaux virtuels. Laquelle de ces initiatives perdurera ?

### Rencontrer ses collègues dans le métavers

Aujourd'hui les solutions de réalité virtuelle permettent de reconstruire des environnements de travail immersifs. La réalité virtuelle permettrait d'après ses promoteurs de créer davantage de liens formels et informels, tout en allégeant la fatigue visuelle par rapport aux visioconférences. « De nombreuses entreprises continuent d'intensifier leur utilisation de la RV avec des cas d'utilisation de formation, de collaboration, de conception et de fabrication. Nous prévoyons que le segment commercial passera de 38% du marché mondial en 2020 à 53% en 2024. » a déclaré Jitesh Ubrani, directeur de recherche pour l'International Data Corporation. Mais ces espaces virtuels peuvent également revêtir des formes plus banales, en deux dimensions, et utilisables avec un simple ordinateur portable.



### EN CHIFFRE

L'International Data Corporation prévoit que les expéditions de casques de réalité virtuelle augmentent rapidement, avec un taux de croissance annuel de

# 48%

de 2020 à 2024.

### Un espace de détente virtuel pour les télétravailleurs

Sine Wave Entertainment a lancé son « centre social » virtuel en 3D pour les équipes distantes afin de recréer l'impression de se côtoyer sur le lieu de travail. Accessible à travers un ordinateur ou un casque de réalité virtuelle, on se déplace dans ce monde en ligne coloré avec un avatar. On peut trouver dans le monde Breakroom un lieu de rencontre sur la place de la ville, un amphithéâtre de présentation, des salles de réunion privées et publiques, une suite d'outils de communication (VOIP, messagerie instantanée et courrier électronique), de vidéoconférence, de partage de médias et de bureaux, ainsi que des événements sociaux en direct : musique, cinéma, quizz et sessions de séminaire. Suite au succès interne de cet espace, Sine Wave a décidé de le commercialiser à des sociétés tierces.

Référence : Sine Wave Entertainment, Breakroom.



### Un espace virtuel combiné à des interactions vidéo pour recréer l'informel

Imaginé par les équipes de The Coding Machine durant un confinement, Work Adventure permet de recréer un espace commun aux membres d'une entreprise sous un format ludique : chacun déplace son personnage dans un univers de jeu vidéo rétro en 2D, et une fenêtre de visioconférence apparaît instantanément dès que l'on approche son personnage de ceux d'un ou plusieurs collègues. Cela permet de recréer les rencontres informelles, à distance. Des variantes sont dédiées aux événements d'entreprise : on peut par exemple y retrouver un cinéma qui projette les vidéos institutionnelles, une salle de conférence où l'on ne voit que la webcam des personnes qui montent sur scène, une auberge où l'on peut converser jusqu'à 8 personnes en installant son avatar autour d'une table... Et les autres espaces où l'on interagit avec ceux que l'on croise.

Référence : Work Adventures, the Coding Machine.

### La réalité augmentée pour superposer présentiel et distanciel

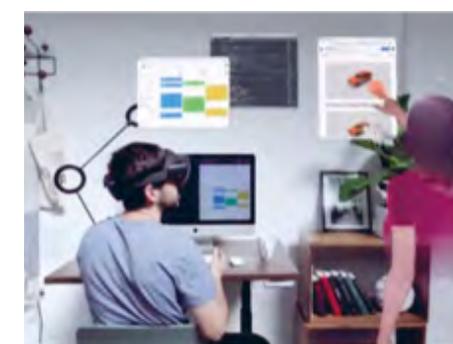
Plutôt que de mettre en parallèle un monde présentiel et un espace virtuel, la réalité augmentée propose de superposer à la vision des éléments virtuels ; utopie ou cauchemar, elle vise l'intégration d'éléments issus du numérique dans les sens.



### Travailler sur un équipement généré en réalité augmentée

Meta, anciennement Facebook, développe une nouvelle suite bureautique Infinite Office basée sur l'utilisation de la réalité virtuelle. Cela permet de générer un poste de travail multi-écrans, tout en s'appuyant, si besoin, sur des dispositifs physiques comme un clavier par exemple. Meta compte développer ce concept avec son propre casque de réalité virtuelle Oculus Quest, ainsi que des accessoires compatibles développés par des partenaires comme Logitech.

Référence : Infinite Office, Meta



### Superposer ses collègues et supports de travail à son environnement réel

Spatial permet à plusieurs personnes de se réunir dans un environnement en réalité augmentée. En plus de simplement discuter, ils peuvent s'échanger des fichiers ou partager l'écran de leur ordinateur, etc. Les personnes avec lesquelles on travaille apparaissent sous la forme d'avatars réalistes, modélisés à partir de selfies fournis par les utilisateurs. On peut accueillir jusqu'à 30 personnes dans une salle, placer des notes dans l'espace, partager un mur de présentation, un paper board, des fichiers, ou échanger directement via Slack et Figma. Le service est également adapté sur mesure aux entreprises clientes

Référence : Spatial



### Une offre complète de réalité augmentée pour les entreprises

Le dispositif de réalité augmentée HoloLens 2 est proposé par Microsoft aux entreprises pour différentes applications, allant de l'assistance aux techniciens dans leurs interventions jusqu'à la facilitation du travail à distance, en passant par des solutions de visioconférences intégrées au champ de vision pour les techniciens en cours d'intervention.

Référence : HoloLens 2, Microsoft

## Un vent nouveau sur les territoires

L'évolution des modes et des lieux de travail revêt des enjeux économiques, sociaux, environnementaux importants pour le développement des territoires. Les changements à l'œuvre pourraient en effet bouleverser les équilibres territoriaux et être une opportunité de dynamisme nouveau pour certains territoires. Les collectivités observent et influencent les dynamiques à l'œuvre en déployant des initiatives incitatives et en répondant aux demandes des ménages et entreprises. Pour quel objectif ?

## Les nouveaux modes de travail ouvrent de nouvelles perspectives

L'essor du numérique et la mondialisation des chaînes de valeur ont mis un nombre croissant de territoires en concurrence. Face à ce constat, les territoires mettent en place des stratégies pour attirer entreprises, investisseurs, ménages, touristes ou encore administrations publiques afin de dynamiser l'activité économique locale et de créer des emplois durables. Via le développement de nouveaux services, d'infrastructures de transport, de réseaux numériques, ou encore de clusters ou de tiers-lieux locaux, les collectivités influent donc sur les lieux et modes de travail.

## Les territoires s'adaptent aux nouvelles aspirations de travail

Au cours de la crise sanitaire, les tendances liées aux nouveaux modes de travail sont difficiles à distinguer de celles causées par les conditions de la pandémie. Les mouvements de population liés à la crise sanitaire ont également accéléré des tendances faisant évoluer les équilibres territoriaux des ménages et des entreprises. En effet, la généralisation du télétravail, le recours croissant aux tiers-lieux, la volonté d'accéder à un meilleur cadre de vie et à du foncier moins cher sont autant d'opportunités de diversification des stratégies d'attractivité pour les territoires. De même, la prise en considération croissante de la crise environnementale et le retour au local génèrent de nouvelles attentes auxquelles doivent répondre les territoires, amenant les collectivités à repenser leur stratégie.

### EN CHIFFRE

Dans l'hypothèse d'un déménagement, les actifs seraient

**2 fois plus nombreux**

à s'éloigner de leur lieu de travail qu'à s'en rapprocher<sup>1</sup>.



## Créer une dynamique territoriale en attirant les entreprises

Dans les années 2000, le marketing territorial a pris son essor afin de mettre en avant l'identité des territoires, leurs spécificités, pour en faire des images de marque et les différencier positivement. Ces dernières années, face à la généralisation de cette pratique, une uniformisation des arguments d'attractivité a été constatée dans la mesure où les territoires souhaitent souvent attirer les mêmes publics. Aujourd'hui, si les télétravailleurs sont une cible pour certains territoires souhaitant s'appuyer sur une économie résidentielle, d'autres semblent privilégier le développement local. Depuis quelques années, certaines collectivités territoriales jouent également la carte de la coopération. La marque Normandie Avenue des villes normandes de Caen, Rouen et Le Havre, créée en 2006, en est un exemple pionnier, bien que la culture de la concurrence soit bien souvent majoritaire.

## Accompagner des dynamiques résidentielles

Certains territoires souhaitent profiter des évolutions des choix résidentiels des ménages pour accroître leur population. Mais il existe différents moyens d'y parvenir : attirer les télétravailleurs ou recruter des personnes qui ambitionnent de démarrer une activité professionnelle locale ?



### Voir aussi

- Quelles dynamiques résidentielles liées aux nouveaux modes de travail ? (page 61).
- L'ObSoCo/Chronos/ADEME/Bouygues Construction, Observatoire des usages et représentations des territoires, 2021.

## La qualité de vie comme critère d'attractivité

L'attractivité des territoires fait aujourd'hui l'objet de divers classements : Top des villes où il fait bon vivre, Top des meilleures villes pour les millennials, Top des villes qui recrutent le plus. En 2020, France Attractive réalise ainsi le premier palmarès des villes en pointe pour accueillir les télétravailleurs, divisé en deux classements : d'un côté les métropoles, avec Lille, Bordeaux et Lyon en tête, et de l'autre les villes moyennes : La Rochelle, Pau et Angoulême remportent la mise.



### EN CHIFFRES

En 2021

**55%**

des français aimeraient « vivre ailleurs », soit **7% de plus** qu'en 2017.

Les habitants du centre-ville des grandes métropoles sont

**3 fois plus nombreux**

à « beaucoup » vouloir vivre ailleurs que les habitants de communes isolées.

Les actifs en capacité de télétravailler sont

**63%**

à aspirer à vivre ailleurs, contre

**54%**

pour les actifs qui ne peuvent pas télétravailler.

Dans l'hypothèse d'un déménagement,

**26%**

des actifs en capacité de télétravailler aimeraient recourir davantage au télétravail ou se verraient en télétravail complet, tout en restant dans la même entreprise<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Tous les chiffres de ce bloc sont issus de L'ObSoCo/Chronos/ADEME/Bouygues Construction, Observatoire des usages et représentations des territoires, 2021.

## Les territoires se positionnent pour attirer les télétravailleurs

**Certaines collectivités locales essaient de séduire les télétravailleurs. Cette cible est apparue dans les campagnes de marketing territorial lors de la crise sanitaire. Il existe toutefois un risque :** développer une économie résidentielle dépendante des revenus des habitants obtenus hors du territoire. Un facteur limitant se situe du côté des employeurs : combien acceptent que leurs collaborateurs en télétravail s'installent loin – voire très loin – des bureaux, et combien exigeront une disponibilité rapide en cas de besoin, et donc un domicile plus proche du siège de l'entreprise ?



### Une île qui offre des séjours prolongés dédiés pour attirer les travailleurs du numérique

📍 Île de Madère

L'île de Madère invite les travailleurs à distance à devenir pour quelques mois « citoyens du village nomade numérique » de Ponta do Sol, à travers des offres dédiées. Espace de coworking, connexion Internet, activités sociales et accueil local sont prévus pour faciliter le séjour.

## Accompagner les tiers-lieux pour proposer un espace de travail partagé

Les pouvoirs publics encouragent l'émergence de ces tiers-lieux de travail, dont le modèle économique reste souvent fragile.



### Des tiers-lieux pour réduire les embouteillages urbains

📍 Amsterdam

Pour réduire son empreinte carbone, la ville d'Amsterdam a développé un réseau de 30 « Smart Work Centers », accessibles sur abonnement mensuel. Ces espaces de coworking, équipés de différentes salles (réunion, bureaux individuels, cuisine...), sont situés à proximité des quartiers résidentiels. Les employés municipaux ont été les premiers à y travailler quelques jours par semaine, suivis par des indépendants et salariés du privé. D'après le chef des services technologiques de la ville d'Amsterdam, ces tiers-lieux ont permis de réduire les embouteillages de 20% entre 2008 et 2013, et de réduire la surface des locaux administratifs de 40%.

Référence : Smart Work Centers, Amsterdam



### Un département qui investit dans la connectivité pour permettre le télétravail

📍 Eure-et-Loire

L'Eure-et-Loir a investi plus de 43 millions d'euros depuis 2015 pour augmenter la qualité et la vitesse du réseau Internet dans les zones rurales de son territoire à travers le déploiement de fibre optique mais également de très haut débit radio.



### Une campagne publicitaire visant les télétravailleurs en manque d'espace

📍 Indre

L'agence d'attractivité de l'Indre a déployé ses affiches dans le métro parisien à l'été 2020 pour vanter la qualité de vie de son département. Argument phare : de l'espace pour télétravailler !



### Un pays qui offre des Visas dédiés aux nomades digitaux

De nombreux pays se sont illustrés au cours de la crise sanitaire par leur volonté d'attirer les « nomades digitaux » : Dubaï, Géorgie, Maurice, Îles Caimans, de la Barbade, des Bermudes, d'Aruba ou encore d'Antigua et Barbuda... Le Mexique offre ainsi un Visa permettant de résider jusqu'à quatre ans sur son territoire sans y travailler, sous conditions de ressources et de revenus.



### Un département accompagne les télécentres

📍 Seine-et-Marne

Le Conseil Départemental de Seine-et-Marne a pris l'initiative de développer et accompagner la création des projets de télécentres et coworking. Ce soutien vise entre autres à réduire la charge sur les infrastructures de transport, à favoriser l'attractivité du territoire et agir pour son aménagement, tout en améliorant le bien-être et la qualité de vie des actifs de Seine-et-Marne.

Référence : Initiative Télécentres 77, département de Seine-et-Marne



### Une région anime un réseau de tiers-lieux locaux

📍 Nouvelle-Aquitaine

La région Nouvelle-Aquitaine a structuré en 2016 l'animation d'un réseau de tiers-lieux régionaux sous la forme d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif, « la coopérative tiers-lieu(x) », qui vise à mailler les territoires en tiers-lieux, à favoriser leur durabilité et à développer des projets pilotes à travers une veille sur les pratiques existantes.

Référence : la Coopérative Tiers-Lieu(x)



**Une région crée un label local pour encourager l'apparition de tiers-lieux de qualité**

📍 Occitanie

**La région Occitanie a créé le label «Tiers Lieu d'Occitanie» attribué aux espaces qui respectent différents critères** comme l'ouverture à des publics divers, des horaires d'ouverture amples, des espaces de travail avec postes mutualisés, un espace de convivialité, un débit Internet garanti et une conformité au droit du travail.

Référence : Label Tiers-lieux d'Occitanie



**Fabriques de territoire**

**Un label national pour les tiers-lieux afin de contribuer au rééquilibrage territorial**

**L'État soutient financièrement les projets labellisés «Fabriques de Territoire», au nombre de 80 en 2020, suite à un appel à projets de 2019, à travers un bonus financier de 100 000 euros par tiers-lieu.** Les «fabriques de territoires» doivent servir de ressource pour les porteurs de projets environnants, de lieu de formation et d'apprentissage par le «faire ensemble» et d'opportunité d'inclusion numérique pour les populations éloignées d'internet, avec un ancrage territorial fort et un objectif de modèle économique équilibré à terme.

Référence : Fabriques de territoires

## Créer un écosystème local complet et cohérent

### Vers un modèle de développement territorial plus résilient ?

La crise sanitaire a bouleversé les territoires qui ont vu la résilience de leurs systèmes de santé et d'éducation mise à l'épreuve. Certains territoires commencent à penser leur stratégie d'attractivité non plus uniquement en termes de développement économique mais également en termes de résilience.



**ici aussi, il y a des bouchons**

**BRETAGNE PASSEZ À L'OUEST**

**Attirer en misant sur les loisirs**

📍 Bretagne

**Du 4 au 24 novembre 2019, la campagne « Bretagne – Passez à l'Ouest »** invite les talents à rejoindre la Bretagne pour profiter de ses opportunités professionnelles autant que de sa qualité de vie.

Références : Bretagne – Passez à l'Ouest !



### Une campagne dans le métro parisien visant les salariés en manque d'air

📍 Alès

**La ville d'Alès par exemple, aurait utilisé 705 emplacements publicitaires du métro parisien pendant une semaine en Juin 2020, touchant une audience potentielle estimée à 4,9 millions de personnes.** Alès vise également d'autres publics : la ville accompagne également à travers un budget annuel les porteurs de projets entrepreneuriaux sur concours.

Référence : Alès ne manque pas d'air

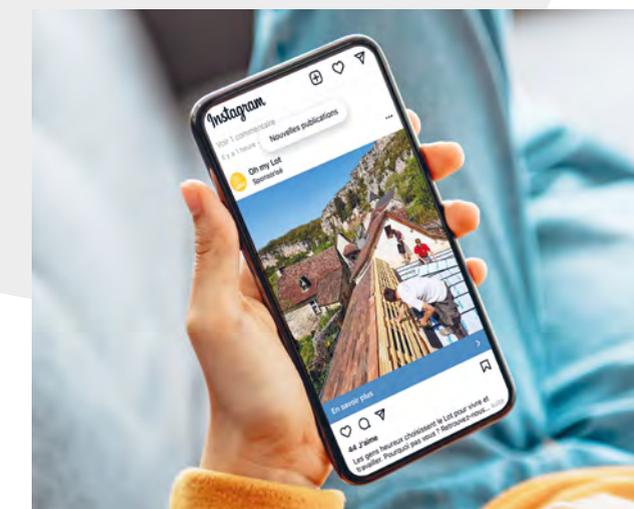


### Une commune rurale à l'initiative d'un tiers-lieu visant le développement local

📍 Nouvelle-Aquitaine

**La Maire du Ballon en Nouvelle-Aquitaine s'est associée aux citoyens et à des producteurs locaux pour mettre en place le tiers-lieu «Au Local», qui repose sur trois services:** un groupement d'achat de produits locaux, afin de faire bénéficier aux consommateurs des prix de vente à la ferme en un seul lieu ; un espace pour les ateliers de partage de connaissance, par exemple cours bénévoles de cuisine, de couture, de valorisation de la nature, ou ateliers culturels ; et un espace de travail professionnel équipé d'écrans, d'imprimantes et d'un accès Internet de qualité, rare dans la région. Le lieu, financé par un investissement public local, est accessible par des abonnements distincts selon l'usage souhaité (consommateur, producteur, professionnel) et implique un temps de travail bénévole sur place.

Référence : Au local, commune du Ballon.



### Attirer en misant sur un travail local de qualité

📍 Lot

**«Oh my Lot!» est la marque de territoire du Lot, financée conjointement par le département, les communautés de commune, la CCI, la CMA et diverses organisations locales, dont l'objectif est de séduire de nouveaux habitants vivant et travaillant sur place.** En amont des démarches d'accompagnement à l'installation proposées, l'agence s'illustre par des campagnes de communication, notamment via le réseau social Instagram, axées non seulement sur la qualité de vie mais aussi sur l'emploi et l'implication dans l'économie locale.

Référence : Oh my Lot !

## Interviews



### Philippe Chiambaretta

Architecte fondateur de PCA-STREAM,  
Philippe Chiambaretta Architecture

#### Comment les mutations des modes de travail impactent les choix de lieux des entreprises ?

**P.C.:** Avant la crise sanitaire, on semblait observer un phénomène inéluctable de métropolisation, avec une injonction à un maximum d'échanges physiques favorisant la sérendipité : il fallait être dans les grandes métropoles, se croiser, multiplier les rencontres, c'est de là que devait naître l'économie de la connaissance. La pandémie a été une secousse imprévue, violente et mondiale. Comme une inversion de polarité dans un champ magnétique, on a vécu pendant la crise une injonction contraire : se voir est devenu dangereux, il a fallu s'éloigner, ne plus se toucher... Personne ne sait ce qui va arriver sur le long terme, mais bien-sûr, certaines personnes vont s'interroger sur l'intérêt de rester vivre dans la métropole et imaginer un nouveau rapport au territoire : même seulement 5 % des gens, ce serait significatif ! Pour leur part, les grandes entreprises s'interrogent sur leur stratégie immobilière au sens large, et sur leur implantation sur le territoire. Des secteurs se transforment en profondeur, doivent recruter des profils très précieux, comme les data scientists par exemple. Et pour les recruter, il faut répondre à leurs attentes en matière d'immobilier. Il faut que les bureaux représentent leurs valeurs et facilitent les modes de management adaptés. L'architecture doit être une réponse à une réflexion globale, pas juste un concours de forme.

#### Quelle transformation des lieux de travail se joue alors, dans les bureaux, logements et tiers-lieux ?

**P.C.:** Aujourd'hui, on ne sait pas encore précisément à quoi ressembleront les modes de travail de demain. Il y aura au moins une fraction de télétravail dans le quotidien de beaucoup de salariés, ce qui mécaniquement va diminuer le nombre de personnes en place dans les bureaux, et peut-être conduire vers de plus petits sièges sociaux, mais plus centraux. Évidemment, il faut que les bureaux soient modulables, faciles à réaménager régulièrement, mais surtout qu'ils constituent des bâtiments plus génériques, qui passent plus facilement d'une fonction à l'autre.

Au sujet des logements, le problème de l'adaptation au télétravail est d'abord lié à la taille des appartements existants. Si on n'a pas de pièce en plus pour s'isoler, va-t-on automatiquement dans un tiers-lieu ? Va-t-on voir apparaître des « cabines téléphoniques » pour s'isoler dans les logements comme sur les plateaux de bureau ? Quand on restructure un immeuble existant, il sera important de réfléchir à l'acoustique, pour isoler des usages très proches mais très différents. On peut ensuite imaginer des tiers-lieux de proximité pour travailler à distance près de chez soi et hors de son logement : dans un immeuble, on a un local poubelle : il peut aussi y avoir un local télétravail ! Dans les grandes villes où l'espace est rare et cher, on est obligé de se concentrer sur des petits espaces, et on fabrique alors des écosystèmes dans lequel le passage vie-travail est rapproché.

Enfin, l'offre de tiers-lieux est en effervescence. Il y a quinze ans, quand Starbucks est arrivé en France, on n'imaginait pas voir les gens passer la journée sur leur ordinateur dans un café parisien : aujourd'hui, on travaille dans un hôtel, un bistrot... Partout. Il y a pléthore de marques de tiers-lieu, venant de différents acteurs, indépendants, fonciers ou hôteliers, mais on ignore lesquels vont perdurer. On n'avait pas prévu l'uberisation : de la même manière, vous aurez demain une appli qui vous dira où vous pouvez travailler, notamment dans des espaces mis à disposition chez les gens !

#### Travail à la maison ou au café, loisirs au bureau... Assisté-t-on à une déspecialisation des espaces ?

**P.C.:** Bien-sûr. Le fonctionnalisme, avec la pensée moderne, a été une volonté d'efficacité très inspirée de la pensée Fordiste : décomposer des gestes. On est passé de l'artisanat à l'industrie en morcelant en séquence, en spécialisant les personnes, ce qui fait partie du mal-être moderne. Dans les années 1920 -1930 où la pensée moderne apparaît dans l'architecture, notamment avec Le Corbusier, l'hygiénisme et le Taylorisme sont derrière, on sépare les logements des bureaux, les piétons des voitures : on est plus efficace... Mais la vie n'est pas que de l'efficacité ! La modernité, que ce soit la modernité philosophique du 17<sup>ème</sup> siècle ou la modernité architecturale du 20<sup>ème</sup> siècle, n'a eu de cesse de diviser, de séparer. Aujourd'hui, on entre dans une ère de la « reliance », pour citer Edgar Morin, avec l'idée la pensée complexe, pour « recoller les morceaux » de ce que la modernité a cassé. C'est vrai pour la ville, mais aussi pour la vie : on passe du séquençage métrou-boulot-dodo à une plus grande fluidité, qui a aussi des inconvénients, comme l'infiltration de sa vie professionnelle jusqu'au moindre recoin de sa vie privée. Mais ça permet aussi à certains de travailler à Ibiza au bord d'une piscine ! Il n'y a en tout cas pas de raison de spécialiser les espaces, d'autant moins qu'on ne sait pas comment on va travailler demain, se cultiver demain, se nourrir demain, apprendre demain.

L'architecture doit donc converger vers une trame plus universelle, qui permet d'adapter l'immeuble sans le démolir. L'architecture est prise entre les usages, les procédés de construction, les mobilités... Et le facteur prépondérant qui va déterminer tous les choix, c'est la question du développement durable, et du changement climatique, qui conditionnera tout dans les années à venir.

“ La proximité géographique est déterminante pour transmettre des connaissances tacites. ”



### Anne Plunket

Professeur d'économie à l'Université Paris Saclay (Économie et géographie de l'innovation et Analyse des réseaux) et Membre du laboratoire RITM (Réseaux Innovation Territoires Mondialisation)

#### Comment les territoires attirent-ils les entreprises de haute technologie<sup>1</sup> ?

**A.P.:** Les entrepreneurs localisent généralement leur entreprise innovante dans un environnement spécialisé dans leur domaine, c'est-à-dire à proximité d'entreprises exerçant une activité connexe, et à côté de laboratoires de recherche par exemple. Ils cherchent un accès privilégié à des savoirs et des réseaux en lien avec leur activité. Puis, quand l'entreprise devient plus mature, 3 facteurs peuvent justifier un changement de choix de localisation : la recherche de nouveaux partenaires, de nouvelles compétences ou de financements plus importants. En effet, si la localisation initiale ne permet plus l'accès à des ressources suffisantes pour se développer, celle-ci peut être repensée. Des entreprises européennes peuvent ainsi décider de créer une antenne dans un cluster déterminant aux États-Unis par exemple, afin d'accéder à de meilleurs financements. Néanmoins, pour les zones très attractives comme la Silicon Valley par exemple, se pose le problème du foncier. L'augmentation continue des prix du foncier et des salaires peuvent finir par freiner les entreprises entrantes.

#### Le regroupement du monde de l'entreprise et de la recherche sur un même territoire est-il nécessaire à l'innovation ?

**A.P.:** La concentration d'entreprises favorise toujours la diffusion des connaissances sous l'effet de la concurrence et des relations clients - fournisseurs. L'impact va dépendre du type d'innovation produite et du type de connaissance nécessaire. Si l'entreprise développe des innovations incrémentales, c'est-à-dire des évolutions de produits ou procédés sans en changer les caractéristiques fondamentales, l'entreprise s'appuie majoritairement sur des connaissances dont elle dispose déjà. La localisation géographique a donc un impact moindre.

En revanche, si l'entreprise développe des innovations radicales, c'est-à-dire des produits complètement nouveaux ou qui intègrent des technologies nouvelles, elle doit diversifier sa base de connaissance en collaborant avec des partenaires externes. Dans ce processus d'identification, de compréhension et d'intégration de connaissances externes, la distance géographique joue un rôle clé : l'absorption de ces connaissances de rupture nécessite, au moins dans un premier temps, des interactions fréquentes le temps de créer un langage et une base de connaissances communs. Une fois le projet lancé, le travail à distance peut éventuellement être envisagé.

La proximité devient déterminante lorsque les connaissances sont tacites plutôt que codifiées. Les connaissances codifiées prennent souvent une forme écrite (articles de recherche, des brevets, des procédures de travail dans une entreprise) et sont relativement facilement accessibles et assimilables malgré une distance géographique. Lorsque les connaissances sont tacites, elles résultent du savoir-faire spécifique à celui qui les a créées. Celles-ci, plus difficile à transmettre, alors des interactions fréquentes, et donc une proximité géographique directe.

<sup>1</sup> Définies par l'OCDE comme investissant un pourcentage assez élevé de leur chiffre d'affaires dans la R&D, de l'ordre de 5%. Ceci concerne notamment les secteurs de l'aéronautique, de l'automobile, la pharmacie, des technologies de l'information et de la communication, des nanotechnologies.

## 4

Scénarios  
pour demain

“

Bien qu'il soit impossible de prédire le futur, la prospective propose les outils pour une prise de décision stratégique réussie face à de grandes incertitudes.

”

OCDE

OCDE, Introduction du rapport *Strategic Foresight for the Covid-19 crisis and beyond: using futures thinking to design better public policies*, 10 Juin 2020

Nous avons conduit une démarche prospective, visant à identifier les évolutions possibles des modes de travail, et de leurs implications pour les territoires et lieux de travail. L'impossibilité de prédire l'avenir conduit à construire plusieurs scénarios, s'appuyant sur les principaux facteurs de changement identifiés lors d'ateliers de prospective collaboratifs. En s'appuyant sur les connaissances actuelles et en prenant en compte

les incertitudes, cette démarche permet de rendre plus visible et plus concrets les transformations en cours, ainsi que les risques et tendances émergentes. Elle offre ainsi un **outil d'anticipation destiné à l'action, en permettant de se préparer, de positionner et d'évaluer sa stratégie par rapport aux différents scénarios futurs possibles.** «L'avenir ne se prévoit pas, il se prépare.»  
**Maurice Blondel, philosophe**

# Démarche prospective

## Méthodologie et objectifs

Pour concevoir des futurs possibles, nous avons imaginé collectivement trois scénarios prospectifs. Cette démarche est basée sur différents principes :



### Une approche systémique

La démarche conduite se situe au croisement de plusieurs champs disciplinaires en interaction.

Pour offrir une vision globale et crédible, une prise de recul et un croisement de points de vue, l'analyse a été menée au-delà de la seule dimension de l'aménagement urbain et de l'immobilier.

### Un exercice de prospective exploratoire

L'incertitude liée au futur rend impossible toute prévision : on ne connaît pas aujourd'hui la situation dans dix ans. Néanmoins, il est possible, sur la base des connaissances du présent, de forger différents scénarios possibles et plausibles par une démarche progressive et itérative.

### Une démarche multi-partenariale

Pour garantir la pertinence de cette vision prospective, une démarche de co-construction associant des experts et praticiens d'horizons variés a été menée. Une communauté rassemblant environ 80 professionnels a été constituée, regroupant des collaborateurs de Bouygues Construction, des experts et chercheurs issus du monde académique ou d'organisations gouvernementales, des spécialistes de ressources humaines et acteurs du dialogue social ainsi que les différents métiers de l'aménagement et l'immobilier : brokers, opérateurs de l'aménagement, du coliving ou de l'immobilier, architectes, mais aussi utilisateurs. Accompagnée par Chronos et Astrées, cette démarche a donné lieu à plusieurs ateliers prospectifs.

## Plusieurs futurs possibles

Les participants à la démarche ont sélectionné 20 facteurs de changement clés à analyser pour comprendre les évolutions des modes de travail et leurs impacts sur les lieux de travail. Nous vous présentons de manière synthétique une sélection de facteurs-clés pour donner un aperçu de l'analyse réalisée pour chacun. Les incertitudes de chaque facteur nous ont poussé à envisager plusieurs hypothèses possibles pour l'avenir, qui combinées conduisent à la création de trois scénarios contrastés pour demain. Il est par ailleurs possible d'imaginer d'autres scénarios futurs possibles, en combinant différentes hypothèses compatibles pour tisser un récit cohérent.

# Vers quels modes de travail en 2030 ?

## MODÈLES DE MANAGEMENT

Comment les entreprises orienteront-elles leurs interactions internes face aux demandes de leurs collaborateurs et pour améliorer leur efficacité ?

- Vers des organisation hiérarchiques ou plus horizontales ?
- Vers un management par le contrôle ou par la confiance ?

À partir de ces incertitudes, envisageons quatre hypothèses contrastées pour demain :

### MANAGEMENT LIBÉRÉ

Plus d'autonomie, plus d'horizontalité, le manager comme accompagnateur, la réalisation comme reconnaissance.

SCÉNARIO #1

### HIÉRARCHIE FONDÉE SUR LA CONFIANCE

Les organisations restent hiérarchisées, mais sans procédures de validation, et accordent une grande autonomie à chacun.

SCÉNARIO #1

### PYRAMIDE SOUS CONTRÔLE

Les organisations restent hiérarchisées avec un management vertical, des validations et évaluations constantes d'indicateurs.

SCÉNARIO #2

### HORIZONTAL ÉVALUÉ

Les entreprises réduisent la hiérarchie mais évaluent la performance de chacun de manière transparente. Les décisions sont validées par des pairs qualifiés.

SCÉNARIO #3

## MODALITÉS DE TRAVAIL À DISTANCE

Comment seront définies les possibilités et pratiques de travail à distance ?

- Les habitudes de travail vont-elles évoluer vers plus de distanciel ou de présentiel ?
- Les entreprises iront-elles vers des modalités flexibles ou contraintes ?
- Les modalités de travail à distance vont-elles s'uniformiser ou se diversifier ?

### ANYWHERE, ANYTIME

Chaque collaborateur peut choisir de travailler depuis n'importe quel lieu avec flexibilité.

SCÉNARIO #1

### TÉLÉTRAVAIL RESTREINT

Confronté à ses limites, le travail à distance devient plus cadré par la loi et limité dans les entreprises.

SCÉNARIO #2

### OPTIMISATION DES TEMPS PRÉSENTIELS

Le distanciel domine et conduit l'usage du bureau à être limité au strict nécessaire.

SCÉNARIO #3

### DIVERSITÉ DE PRATIQUES

Chaque entreprise propose des modalités singulières.

## STRATÉGIES DE LOCALISATION DES ENTREPRISES

Comment les entreprises choisiront-elles le mix de leurs espaces de travail, l'espace alloué et ses localisations ?

- Les entreprises privilégieront-elles une accessibilité du quotidien ou occasionnelle ?
- La localisation se fera-t-elle sur des territoires plus locaux ou élargis ?

### HUB CENTRAL

Un siège social central, unique et emblématique.

SCÉNARIO #1

### CIRCUITS COURTS

Les entreprises se décentralisent ou se recentrent sur des territoires plus limités.

SCÉNARIO #2

### MULTI-LOCAL

Diversification et multiplication des ancrages territoriaux des entreprises.

SCÉNARIO #2

### SANS LIEU

Les entreprises s'orientent vers moins de bureaux en propre, plus d'utilisation de lieux partagés par usage.

SCÉNARIO #3

## ET AUSSI :

### COMPORTEMENTS DE MOBILITÉ :

Vers plus de déplacements ou une réduction de la mobilité ? Avec principalement des modes actifs, partagés ou individuels ?

### RÉGLEMENTATIONS ET DIALOGUE SOCIAL :

Vers une réglementation claire et efficiente des modes et lieux de travail ? Vers un dialogue social embourbé ou innovant ?

### PLATEFORMISATION :

Vers un développement de plateformes de prestataires ou leur disparition ? Vers une législation favorable aux auto-entrepreneurs ou non ?

## Vers quel contexte en 2030 ?

### BIEN-ÊTRE ET SANTÉ AU TRAVAIL

Quelle sera l'implication de l'entreprise dans la santé physique et mentale de ses équipes ?

- Sera-t-il possible de mesurer la santé et le bien-être au travail à travers un score santé des entreprises, ou cette notion restera abstraite et sujette à interprétation ?
- Quels seront les régimes de responsabilité de la santé au travail dans dix ans ? Salarié seul responsable de sa santé ou entreprise en responsabilité et chargée du contrôle ?

Au regard de ces incertitudes, envisageons trois hypothèses contrastées pour demain :

#### ENVIRONNEMENT CONTRÔLÉ

Les entreprises développent des indicateurs performants, et s'impliquent plus fortement dans la santé de leurs équipes, en contrôlant les équipements et lieux de travail.

SCÉNARIO #1

#### VALEUR SUPERFICIELLE BIEN-ÊTRE

Le bien-être et la santé prend de l'importance dans les discours mais peine à devenir une valeur centrale. Les mesures restent assez superficielles.

SCÉNARIO #2

#### RESPONSABILITÉ INDIVIDUELLE

L'entreprise s'affranchit davantage de sa responsabilité légale dans la santé et le bien-être de ses équipes. Cette responsabilité repose désormais plus fortement sur les travailleurs.

SCÉNARIO #3

### MODES ET RYTHMES DE VIE

Comment évolueront les pratiques et l'utilisation du temps de la population vis-à-vis du travail ?

- La frontière entre le travail et le temps personnel va-t-elle s'atténuer ou se renforcer ?
- Le travail va-t-il s'intensifier ou prendre une place moins importante dans la vie ?

#### URBAIN-RURAL

Les aspirations sociétales paradoxales entraînent de nombreuses navettes entre métropoles et ruralité.

SCÉNARIO #1

#### DISSOCIATION STRICTE

La dissociation du temps personnel et professionnel est rétablie strictement à travers les pratiques.

SCÉNARIO #2

#### POROSITÉ PRO/PERSO

La limite entre temps personnel et professionnel continue à s'atténuer ; les deux se mélangent.

SCÉNARIO #3

#### ESSOR DES LOISIRS

Une réduction globale du temps de travail permet l'essor des loisirs.

### COMPORTEMENTS RÉSIDENTIELS

Comment évolueront les aspirations résidentielles des ménages, et leurs comportements effectifs au vu des contraintes économiques, personnelles et professionnelles ?

- Les individus vont-ils prioriser l'aspiration aux courtes distances, ou l'aspiration à plus d'espace et à des logements individuels ?
- Les régions les plus attractives vont-elles fortement s'urbaniser ?

#### MÉTROPOLISATION

Les métropoles regagnent en attractivité notamment dans les régions dynamiques.

SCÉNARIO #1

#### EXODE HÉLIOTROPIQUE

L'enthousiasme pour la nature se concentre sur des territoires privilégiés.

SCÉNARIO #1

SCÉNARIO #3

#### RECHERCHE D'ÉQUILIBRE

Entre le souhait de qualité de vie et de proximité, les individus choisissent un intermédiaire.

SCÉNARIO #2

#### NÉO-RURALITÉ RÉSILIENTE

Les territoires ruraux avec une dynamique locale forte attirent beaucoup.

SCÉNARIO #2

SCÉNARIO #3

#### ET AUSSI :

##### LIENS SOCIAUX

Les liens sociaux vont-ils se dégrader à l'issue de la crise sanitaire, se renforcer ou se recentrer sur les liens personnels hors cadre professionnel ?

##### INÉGALITÉS SOCIALES

Vers une prise en main politique de la question des inégalités ou une appropriation citoyenne ? Vers une augmentation ou une réduction des inégalités sociales ?

##### PRÉOCCUPATIONS ÉCOLOGIQUES

Vers une importance primordiale ou relative de l'écologie dans les choix sociétaux ? Vers une législation transversale ou sectorielle ?

##### NUMÉRIQUE

Vers quelle évolution des coûts des équipements numériques et de leur disponibilité ? Vers quelle connectivité pour les espaces aujourd'hui peu desservis ? Quelle évolution des usages ?

## Vers quels lieux de travail et territoires en 2030 ?

### STRATÉGIE D'ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES

Quels objectifs les collectivités territoriales se fixeront-elles, et quelles dispositions prendront-elles pour attirer les ressources nécessaires ?

- Vers des territoires qui recherchent un développement local ou des chaînes de valeur délocalisées, bénéficiant par exemple de l'économie résidentielle liée au télétravail ?
- Les territoires chercheront-ils à se développer avec plus de population ou iront-ils au contraire vers un modèle alternatif ?
- Allons-nous vers plus de concurrence entre territoires ou au contraire plus de coopération ?

À partir de ces incertitudes, envisageons quatre hypothèses contrastées pour demain :

#### MAILLAGE DES TERRITOIRES

Les territoires coopèrent de proche en proche pour faciliter les échanges.

SCÉNARIO #1

#### DÉVELOPPEMENT LOCAL

La résilience territoriale devient le paradigme de réflexion local. Les territoires se développent en privilégiant l'autonomie.

SCÉNARIO #2

SCÉNARIO #3

#### TERRITOIRES ALTERNATIFS

Les territoires se détachent des modèles de croissance, et ne souhaitent plus attirer de population nouvelle.

SCÉNARIO #2

#### OBJECTIF ATTRACTIVITÉ POUR TÉLÉTRAVAILLEURS

Les collectivités rivalisent d'investissements pour attirer les télétravailleurs et développent ainsi une économie résidentielle.

SCÉNARIO #3

### URBANISME ET AMÉNAGEMENT

Quels seront les choix politiques, économiques et environnementaux en matière d'urbanisme et d'aménagement ?

- Vers une limitation forte de l'étalement urbain, ou des obstacles effectifs à la densité ?
- Quelles incitations à la transformation de l'existant ?

#### DENSIFICATION

Afin de limiter les distances et l'étalement urbain, les constructions plus hautes sont facilitées et les métropoles se densifient.

SCÉNARIO #1

#### ADAPTATION DE L'EXISTANT

Une limitation stricte de la construction neuve conduit à mieux utiliser l'existant : réhabilitations énergétiques, mais également transformations pour changer d'usage les constructions existantes.

SCÉNARIO #2

#### ÉTALEMENT URBAIN

Le rêve de maison individuelle et d'espace, et l'absence de politique contraignante pousse à poursuivre la construction.

SCÉNARIO #3

### CONCEPTION ET ADAPTATION DES LOGEMENTS

Comment évolueront les logements existants pour s'adapter au travail de demain, et quelles innovations pour les logements neufs ?

- Vers plus de solutions de bureaux compacts et transformables ?
- Vers une adaptation individuelle des logements ou prise en charge par les entreprises ?

#### NORMALISATION

L'entreprise s'implique plus dans l'aménagement de l'espace de travail au domicile, plus contrôlé.

SCÉNARIO #1

#### MOBILIER COMPACT

Les solutions transformables se développent.

SCÉNARIO #1

SCÉNARIO #3

#### ANNEXES PARTAGÉES

Les immeubles et rues pavillonnaires s'équipent d'espaces dédiés au travail et au lien de proximité.

SCÉNARIO #2

#### LOGEMENT SOURCE D'INÉGALITÉ AU TRAVAIL

Chacun fait selon ses moyens et son logement, accentuant des inégalités.

SCÉNARIO #3

#### ET AUSSI :

##### CONCEPTION DU BÂTIMENT TERTIAIRE

Vers une normalisation des bureaux ou plus de singularité ? Vers une reprise de la demande durable ou une baisse pérenne des surfaces tertiaires ?

##### CONCEPTION DES TIERS-LIEUX

Vers un service public de tiers-lieux de travail ou une offre majoritairement privée ? Les tiers-lieux vont-ils s'ajouter au logement et bureau, se substituer à eux ou décliner face aux réaménagements des bureaux et logements ?

## Scénario #1

# Travail hybride



## Récit futur

La reprise économique et l'innovation ont entraîné pour les entreprises des difficultés accrues à attirer les talents recherchés et à conserver leurs meilleures recrues, ce qui les a poussées à s'aligner sur les aspirations des collaborateurs à tous points de vue. Le débat sur les modes de travail engagé dans les entreprises et dans la société a abouti sur de nouveaux droits généralisés pour les salariés aux tâches télétravaillables, notamment la flexibilité dans le choix du lieu de travail.

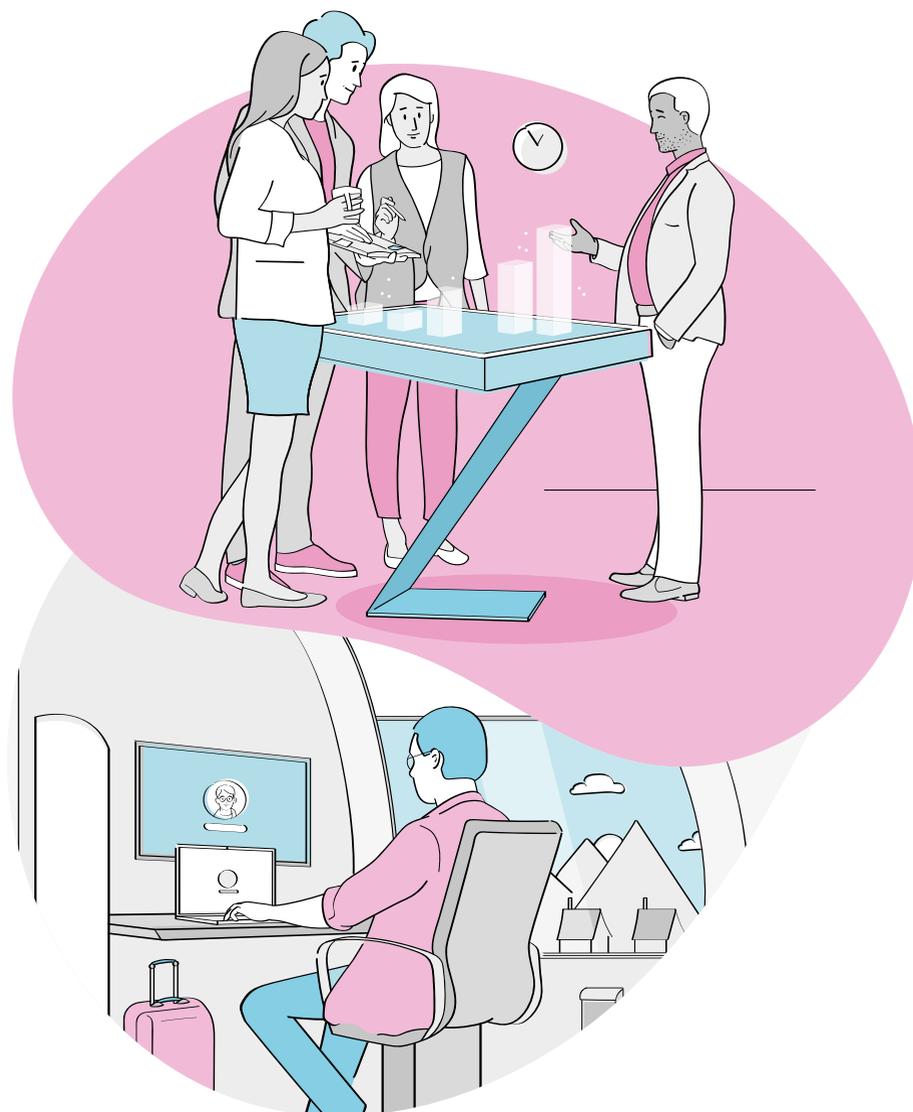
### ■ Une économie à deux vitesses s'établit

Les entreprises « apprenantes » qui ont su s'adapter et qui croissent en concentrant de plus en plus de valeur et de pouvoirs d'un côté, et les entreprises qui ont raté le tournant et qui font face à de grandes difficultés de recrutement et de management de l'autre.

### ■ Une société à deux vitesses en découle

D'un côté, les télétravailleurs heureux du management libéré, bénéficient d'une situation économique enviable et d'une excellente protection sociale, tandis que les autres fonctions non télétravaillables oubliées ressentent de l'injustice et de la lassitude. Les difficultés de recrutement augmentent au point de rendre la robotisation rentable dans de plus en plus de secteurs.

La crise environnementale s'accroît dans une certaine indifférence. Les réglementations adoptées sont assez peu contraignantes et pas à la mesure de l'enjeu. Les principaux progrès environnementaux viennent de l'intérieur des entreprises, sous la pression des salariés et des parties prenantes.



## Modes de travail

Les visions de l'entreprise libérée, opale, holacratique, ont eu une profonde influence sur la réorganisation des entreprises : elles accordent plus de confiance et d'autonomie aux collaborateurs.

Le manager est devenu un facilitateur et la confiance est progressivement devenue la nouvelle norme, avec des structures de moins en moins hiérarchisées.

Les tâches non télétravaillables et non automatisables peinent à rester attractives dans ce contexte, et bénéficient à la marge de salaires plus élevés ainsi que d'une amélioration des conditions de travail, qui ne compensent toutefois pas la lassitude de ces métiers de terrain dans les grands groupes.

Certains sont particulièrement laissés de côté : ceux dont les tâches de traitement de l'information ont été largement automatisées ; ceux dont les compétences ne correspondent plus aux besoins du marché de l'emploi ; ceux qui ne sont pas assez autonomes pour organiser leur temps de travail en autonomie.



## Lieux de travail

Chacun organise ses tâches depuis le lieu de son choix, en composant avec diverses contraintes : qualité de connexion, caractéristiques des lieux, ergonomie des divers lieux de travail possibles, capacités techniques des matériels (batterie), emploi du temps personnel...

Les entreprises fournissent des bureaux de qualité, généreux en surface comme en services, positionnés au plus près des nœuds de transport pour en faciliter l'accès, proposant des espaces diversifiés et notamment de concentration et d'interaction phygitale.

L'entreprise finance également l'aménagement du domicile pour le télétravail avec des équipements dont l'ergonomie est contrôlée, pour tous ceux qui souhaitent travailler depuis chez eux. Un système multi-critères a été défini pour financer les frais induits par le télétravail au quotidien et financés par les entreprises. Des tiers-lieux de proximité sont utilisés en complément, principalement dans les périphéries des métropoles à proximité des lieux de vie des collaborateurs.



## Impacts sur les territoires

Les centres-villes connectés aux transports sont dynamisés par la demande de bureaux. Les métropoles et leurs périphéries sont attractives pour la population. Cela entraîne à la fois une densification des centres-villes et une poursuite de l'étalement urbain autour des métropoles.

Les territoires attractifs (littoraux, montagnes) voient leurs résidences secondaires s'animer : la population privilégiée vit de plus en plus en double-résidence. Les immeubles de bureaux excentrés perdent toutefois en attractivité et sont souvent délaissés. Différentes initiatives sont tentées pour leur trouver un nouvel usage, tandis que les bureaux les plus prestigieux des métropoles s'arrachent à prix d'or. La demande de déplacements entraîne une croissance progressive de la mobilité, plutôt centrée sur les transports en commun et modes actifs doux dans les métropoles, et sur la persistance de la voiture à la campagne. Les milieux ruraux isolés peinent à attirer, ne bénéficiant pas d'amélioration réelle de leur connectivité et de leur offre de service et de culture.

**Scénario #2****Travail à  
crédit planète****Récit futur**

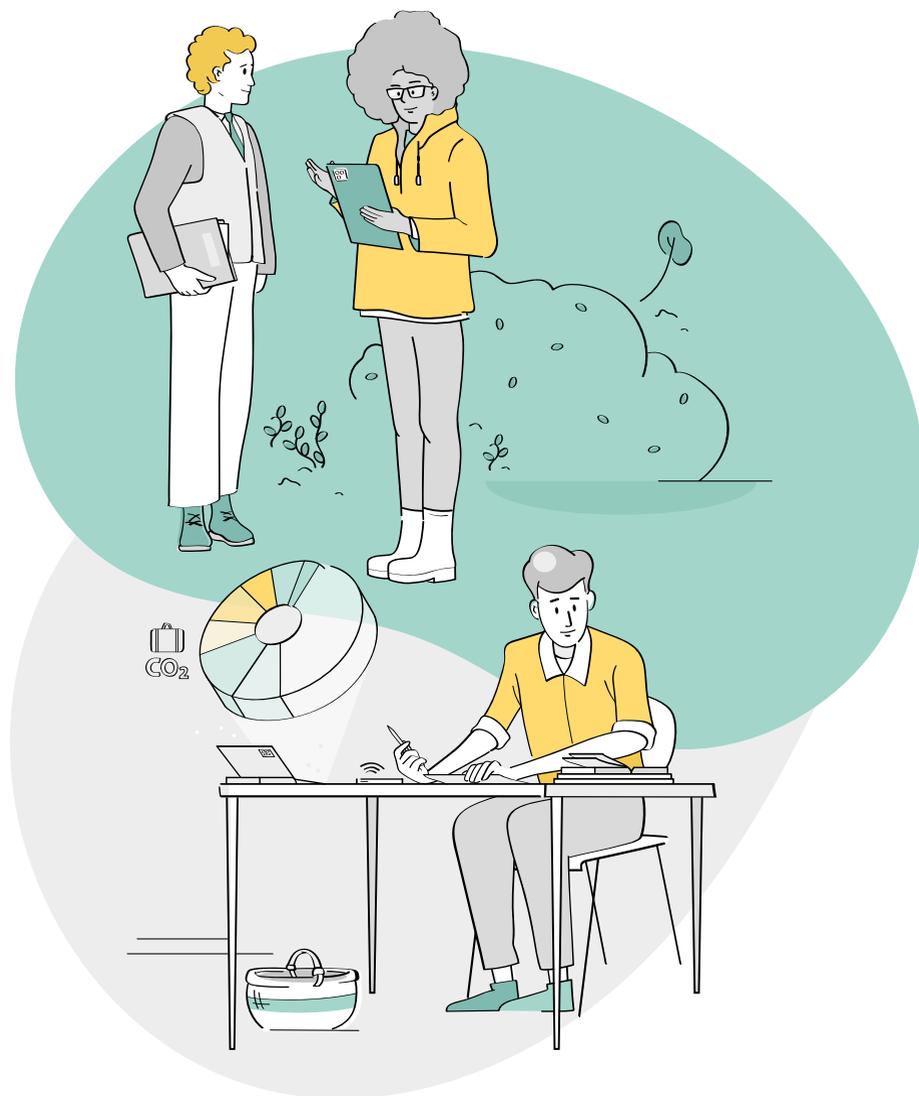
**Les contraintes environnementales impactent fondamentalement les modes de vie et la prise de conscience générale de la population entraîne une demande de changements à tous niveaux. Les pouvoirs politiques légifèrent activement, mettant en place un crédit carbone, l'interdiction de certaines activités, des transports de marchandises très contraints...**

Les déplacements, mais aussi les équipements et données numériques sont limités, par la combinaison de leur impact environnemental et par la difficulté d'accès aux ressources. Le travail doit se réorganiser autour de moins de numérique.

Les chaînes de valeur locales sont privilégiées. Les constructions neuves ne sont plus autorisées que pour l'habitat collectif, et le secteur de l'urbanisme et de l'aménagement se réorganise en conséquence.

Les investissements publics se concentrent sur l'adaptation, la résilience et le contrôle des émissions : une distinction est créée entre activités « essentielles » pour la résilience et le climat et activités « non-essentiels ».

Les difficultés d'acceptation de ces contraintes lourdes divisent la société, et entraînent de graves tensions à différents niveaux (grèves générales, blocages d'infrastructures, protestations violentes, attentats...). Les discours politiques, les médias et les opinions se polarisent toujours plus.

**Modes  
de travail**

**Les entreprises sont bouleversées par les règles environnementales et contraintes d'agir dans un périmètre géographique limité (vols longue distance bannis); les grands groupes internationaux se fragmentent en entités locales autonomes.**

Les entreprises sont incitées à recruter dans un périmètre très limité autour des lieux de travail pour permettre la mobilité douce au quotidien (marche, vélo...).

Les voyages d'affaires sont bannis au profit d'échanges à distance, les transports de marchandises sur de longues distances fortement réduits et limités au fret ferroviaire.

La sobriété numérique impose toutefois de limiter l'usage des réseaux (flux vidéo notamment) et le stockage d'informations « cloud » dans les data-centers. Elle incite au présentiel ainsi qu'aux outils numériques « low tech » économes en données. Les approches big data sont interdites.

**Lieux  
de travail**

**Au-delà de la performance énergétique, les entreprises sont contraintes de limiter leurs surfaces au strict nécessaire afin de diminuer leur consommation, et en optimisent donc l'usage.**

Les constructions nouvelles de bureaux ne sont plus permises tant que subsiste de la vacance locative de l'existant.

Les entreprises se tournent vers le partage d'immeubles de bureaux, les solutions de coworking et les équipements mutualisés qui sont favorablement encouragés par la comptabilité carbone.

Les habitants sont incités à emménager dans les logements vacants, et les constructions neuves sont fortement limitées, tout comme l'usage de résidences secondaires; les surfaces dépassant 30m<sup>2</sup>/personne sont fortement taxées.

Les déplacements du quotidien en véhicule personnel sont fortement limités et imposent à la population de rapprocher lieu de vie, lieu de travail et services du quotidien.

Les tiers-lieux sous subvention publique se multiplient dans certains territoires qui misent sur leur développement.

**Impacts sur  
les territoires**

**Les territoires sont contraints de structurer leur autonomie: circuits courts, diversification économique locale...**

La limitation de l'accès aux véhicules motorisés provoque des tensions sociales locales.

Certains territoires ruraux voient un afflux de nouveaux habitants et les accueillent de manière inégale: avec enthousiasme ou au contraire avec rejet...

Les grandes métropoles sont fortement questionnées du fait de leur dépendance à l'ensemble du territoire pour leur fonctionnement.

## Scénario #3

# Travail mobile

### Récit futur

La situation sanitaire et économique ainsi que l'irruption de nouveaux acteurs disruptifs ont poussé les entreprises établies dans leurs retranchements. Afin de réduire leurs coûts, les entreprises ont coupé dans leur masse salariale et réduit à néant leur immobilier en propre. Elles tentent ainsi de se recentrer sur leur cœur de valeur ajoutée, dans un contexte économique et environnemental mouvant, en limitant leur masse salariale.

Le développement de plateformes a été soutenu par l'offre (de nouveaux freelances et indépendants, nombreux ex-salariés reconvertis ou jeunes actifs arrivant sur le marché du travail) et simultanément par la demande (externalisation accrue de la part des entreprises).

Le recours à de la main d'œuvre délocalisée se généralise dans divers métiers, notamment pour les tâches télétravaillables qui sont devenues délocalisables. Les personnes qui ne parviennent pas à valoriser leurs compétences rencontrent de grandes difficultés économiques et les inégalités sociales s'accroissent.

Les effets du changement climatique se font sentir de plus en plus, malgré des efforts importants de réduction des émissions de gaz à effets de serre. Certaines mesures ont entraîné de vives contestations. Les visions techno-solutionnistes radicales rencontrent de plus en plus d'écho, notamment du côté de la géo-ingénierie (parasols spatiaux...). Certains voient là une possibilité d'accorder un répit à la population le temps de poursuivre la transformation écologique.



### Modes de travail

Les équipes projets sont constituées en grande partie de groupes de freelances montés pour l'occasion puis dissous à leur issue, à la manière d'un casting de cinéma.

Les plateformes de services acquièrent une position dominante et se mêlent aux solutions de communication et d'hébergement à distance.

Les réseaux locaux d'indépendants et freelances sont soudés et innovants. Ils constituent à la fois des compléments et des alternatives aux plateformes, cercles de socialisation, de travail et d'entraide. Ils disposent parfois de lieux dédiés.

Les personnes qui peinent à s'organiser en autonomie sont en difficulté, tandis que les esprits indépendants, organisés, créatifs et entreprenants rencontrent le succès.



### Lieux de travail

L'amélioration des connexions, le travail intense sur les batteries et dispositifs de recharge, permettent de travailler partout.

Pas de bureaux fixes ne signifie pas l'absence de lieux de travail partagés : le recours à des tiers-lieux, séminaires, voyages d'équipes en mode projet dans des espaces dépaysants s'accroît.

Les entreprises utilisent des abonnements ou des locations de courte durée pour accéder à des postes dans des bureaux partagés, au plus près des besoins du moment. De nouveaux types de lieux apparaissent, et divers modèles économiques (abonnement, clubs, usage gratuit sponsorisé, espaces subventionnés...) se combinent.

Les tiers-lieux deviennent des piliers de la vie sociale de nombreux freelances et indépendants, entraînant de nouveaux liens sociaux et économiques.

Pour répondre au besoin d'espaces de travail à domicile, sans augmentation globale de la surface des logements, des solutions de mobilier compactes et transformables se sont largement diffusées.

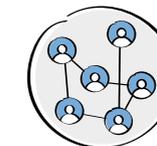


### Impacts sur les territoires

Les rues des métropoles se vident peu à peu et les grands bâtiments cherchent de nouveaux usages.

La généralisation de différentes formes de travail à distance conduit les privilégiés à un exode urbain non négligeable vers les territoires attractifs et bien connectés, dynamisés par l'économie résidentielle. L'étalement urbain se poursuit activement dans ces territoires attractifs, contournant les règles liées à l'objectif ZAN. Pour leur part, les personnes en difficulté, victimes d'un emploi délocalisé ou automatisé, s'installent dans des régions moins attractives, souvent dans des logements existants, et développent l'agriculture vivrière pour vivre.

Le besoin de mobilité se recentre sur la participation à des événements et réunions-clés en présentiel. Ces déplacements sont répartis sur le territoire, souvent peu accessibles en transports en commun. Les voitures autonomes permettant de travailler en mobilité rencontrent un grand succès malgré les incidents spectaculaires et les débats de société. Cet engouement produit une masse importante de données de mobilités valorisables. Dans les bâtiments à l'abandon, l'innovation low tech s'installe, tandis que les professionnels les plus sollicités vivent dans une sphère numérique nomade.



# Remerciements

Merci à Chronos et Astrées pour leur accompagnement dans cette démarche prospective multipartenariale. Merci à PwC Consulting People & Organizations pour l'organisation du club New Ways of Working auquel nous avons contribué. Merci à l'INRS pour l'organisation de la démarche prospective « Impact de l'IA sur les risques professionnels » à laquelle nous avons également participé. Merci aux participants des ateliers prospectifs pour leur implication et contribution.

## Merci aux intervenants et aux personnes interviewées

- Anne Plunket, Université Paris-Saclay/RITM
- Camille Rabineau, Comme on travaille
- Catherine Sabbah, IDHEAL
- Christine Bocéréan, Université de Lorraine
- Flore Pradère, JLL
- Jean-Christophe Pitié, Microsoft
- Malo Mofakhami, CNAM
- Nawal Abboub, Rising-Up / ENS
- Samuel Durand, Freelance
- Xavier de Mazenod, Ze Village
- Philippe Chiambaretta, PCA/STREAM
- Marie Puybaraud, JLL
- Guénaëlle Gault, l'ObSoCo

## Merci aux participants ayant contribué à la démarche prospective

- Alexandra Simaiova, Institut d'études politiques de Paris
- Amandine Brugière, ANACT
- Antoine Geoffroy, Gecina
- Aurélie Deudon, Icade
- Béatrice Clicq, FO Confédération
- Bénédicte Moutin, CFDT
- Benoît Napoly, Capgemini
- Catherine Paquet, Capgemini
- Cécile Bianconi, Elixor
- Christelle Bastard, CBRE
- Christine Giry, Renault
- Cyril Robert, Savills
- David-Henri Bismuth, PWC
- Diane Despois, SCET
- Frédéric Petitbon, PWC
- Gilles Allard, ENGIE, ADI
- Guy Masmonteil, GDRF
- Jean-Charles Ponelle, Véolia
- Jean-Christophe Visier, CSTB
- Jean-Yves Hever, Invest in Reims
- Karine Babule, ANACT
- Maïté Laal, AREP
- Marc Malenfer, INRS
- Matthieu Trubert, Microsoft
- Nadine Yahchouchi, Microsoft
- Nicolas Torchin, Bien-être à la carte
- Pascal Dreyer, Leroy Merlin Studio
- Philippe Boyer, Covivio

- Pierre-Jean Harlaux, Elixor
- Rabita Hamane, Pôle Emploi
- Sabine Sakthikumar, Elixor
- Sandrine Chauveron, Bouygues Telecom
- Silvia Perez de Eulate, Microsoft
- Véronique Velez, USH
- Vincent Dubois, Capgemini

## Merci aux collaborateurs du groupe ayant contribué à la démarche

- Aliénor de Villepin, LinkCity
- Alix Rabiti, Bouygues Construction
- Anne-Sophie Caillon, Bouygues Bâtiment Nord-Est
- Anne-Tiphaine Valo, Bouygues Energies et Services
- Annick Naranjo-Sanchez, Bouygues Construction
- Antoine Ribaud, Bouygues Asia
- Astrid Berger, LinkCity
- Bertrand Cahen, Bouygues Bâtiment France Europe
- Cécile Michaud, Bouygues Construction
- Cécile Sannino, Bouygues Construction
- Cecilia Unglik, Elan
- Charles de Scorraille, Bouygues Energies et Services
- Charles Oriot, Bouygues Construction
- Charles Petit, LinkCity
- Charles-Antoine Mortegoutte, LinkCity
- Christophe Mayen, Bouygues Energies et Services
- Denis Szkobel, Bouygues Energies et Services
- Emmanuel Chalufour, Bouygues Construction IT
- Fabrice Poline, Bouygues Construction
- François Patrier, Bouygues Energies et Services
- Guillaume Tiberghien, LinkCity
- Hedi Calabrese, Winnovation
- Jean-Christophe Fleury, Bouygues Construction
- Julien Bourcerie, Bouygues Construction
- Laurent Warnier, LinkCity
- Marc-Henri Boucher, Bouygues Construction
- Matthieu le Mener, Bouygues Bâtiment Nord-Est
- Maxence Ducroquet, LinkCity
- Morgane Jossic, Bouygues Construction
- Nayanne Jani-Vienot, Bouygues Bâtiment Ile-de-France
- Nicolas Nectoux, LinkCity
- Noëlie Lopes, Bouygues Bâtiment Nord-Est
- Océane Agisson, LinkCity
- Olivier Miret, Bouygues Travaux Publics
- Olivier Sonnevile, Bouygues Construction
- Pierre Mustière, Bouygues Asia
- Stéphanie Ayusawa, Bouygues Asia
- Stéphanie Ducher, Elan

- Valérie Ferrand, Bouygues Bâtiment France Europe
- Vanessa Chicheportiche, Bouygues Bâtiment International
- Viviane André, Winnovation
- Xavier Bertrand, Bouygues Bâtiment Île-de-France

## Animation des ateliers prospectifs

- Christophe Teissier, Astrées
- Sabine Le Goff, Astrées
- Virginie Alonzi, Bouygues Construction
- Nicolas Bouby, Bouygues Construction
- Alice Plessis, Bouygues Construction
- Alexandre Jaillon, Bouygues Construction
- Léonie Yang, Bouygues Construction
- Joséphine Ehret, Bouygues Construction
- Philippe Archias, Chronos
- Jennifer Ferrero, Chronos
- Pauline Flambard, Auxilia
- Alice de la Vayssière, Auxilia

# Crédits

**Direction de la publication :** Virginie Alonzi  
**Coordination de la publication :** Nicolas Bouby  
**Rédaction :** Nicolas Bouby, Alice Plessis  
**Conduite de la démarche prospective :** Virginie Alonzi, Nicolas Bouby, Philippe Archias, Christophe Teissier, Jennifer Ferrero, Sabine Le Goff  
**Crédits photo :** iStock  
**Conception & réalisation :** *Heidi* www.agence-heidi.fr  
**Impression :** Papier offset certifié FSC - Mars 2022

## Cahiers de tendances

---

- #1 Temps libre et dynamique urbaine
  - #2 Oser la mutualisation dans le logement social
  - #3 Ville numérique, ville humaine
  - #4 Bien vieillir chez soi
  - #5 Nouveaux modèles de campus pour une société apprenante
  - #6 Habiter demain
  - #7 Villes & Mobilités, réinventer les proximités
  - #8 Des territoires favorables au bien-être et à la santé
  - #9 Espaces hybrides, villes en transition
  - #10 La résilience, horizon pour des territoires durables
  - #11 **Travailler demain : pratiques, lieux & territoires**
- 



linkcity



Shared innovation

---

### Linkcity

[www.linkcity.com](http://www.linkcity.com)

@LinkCity

### Bouygues Énergies & Services

[www.bouygues-es.fr](http://www.bouygues-es.fr)

@Bouygues\_ES

---

### Bouygues Construction

1, avenue Eugène Freyssinet - Guyancourt  
78061 - Saint-Quentin-en-Yvelines Cedex - France  
Tél: +33 (0)1 30 60 33 00

[www.bouygues-construction.com](http://www.bouygues-construction.com)

[www.blog.bouygues-construction.com](http://www.blog.bouygues-construction.com)

@Bouygues\_C