



# PARISWORKPLACE

Les salariés jugent leurs bureaux / Baromètre 2020



## Bureaux, l'heure de vérité **APRÈS LA CRISE, OÙ ALLONS-NOUS TRAVAILLER ?**



### **EFFET CONFINEMENT ?**

Surprise, le confinement n'a pas changé en profondeur le rapport au bureau et au télétravail. **p.10**

### **PLUS SOCIAL, PLUS LOCAL**

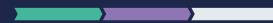
Les salariés plébiscitent des bureaux proches, dans des quartiers mixtes, où ils peuvent travailler en équipe. **p.20**

— 7<sup>e</sup> édition —  
**3 000 salariés  
interrogés**

# Depuis 2014, le baromètre Paris Workplace analyse la perception des salariés vis-à-vis de leurs bureaux

## En 6 ans...

15 000 salariés interrogés  
57 experts interviewés  
+ de 600 retombées presse



2020

Bureaux, l'heure de vérité



2019

Et si on se parlait ?



2018

Demain, tous mobiles ?



2017

Travaille-t-on (vraiment) mieux dans la French Tech ?



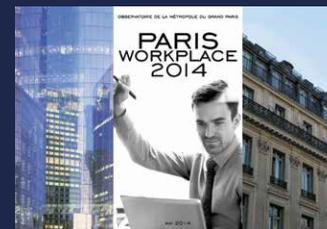
2016

Le match Paris / Londres



2015

Les quartiers préférés des cadres



2014

Les bureaux, l'arme secrète des RH



## Édito

À la faveur d'une année qui ne ressemble à aucune autre, jamais la question de l'environnement de travail n'avait fait l'objet d'autant de débats, de spéculations et même, disons-le, de passion.

Si l'édition 2020 du Paris Workplace ne tranchera pas toutes les controverses, elle représente une très précieuse boussole en ces temps agités. Pourquoi ? Parce que c'est la seule enquête de cette dimension (3 000 salariés, 80 questions) à avoir été réalisée avant ET après le confinement du printemps. Elle nous permet donc de mesurer avec précision l'impact de cette période extraordinaire sur les perceptions et attentes des salariés en matière de bureau, de travail à distance, de relation à l'entreprise et aux collègues.

Les crises sont souvent des grands moments de vérité. Celle-ci n'échappe pas à la règle : des réalités sous-jacentes nous apparaissent avec une clarté aveuglante. Ainsi la privation de déplacements et de relations sociales que nous avons endurée au printemps, puis cet automne, nous renvoie à notre condition profonde : l'homme est un animal social en quête de mouvement et d'interactions avec ses semblables. Ce simple constat explique pourquoi la majorité des salariés n'imagine

pas renoncer au bureau, comme lieu de vie sociale intergénérationnelle et comme possibilité de s'extraire de son environnement quotidien.

Nous avons aussi pris le parti cette année d'étudier plus spécifiquement les attentes des jeunes salariés (- 35 ans). Car la crise servira aussi de juge de paix pour les bureaux. Avec la concurrence du domicile comme « nouveau » lieu de travail, la différence apparaîtra au grand jour entre les bureaux qui sauront répondre aux attentes émergentes... et les autres. La nouvelle géographie du travail, régie par une volonté de raccourcissement des distances avec le domicile et par la recherche de quartiers de travail « serviciels » et mixtes va sans doute renforcer l'attractivité de certains territoires en même temps qu'elle va en obliger d'autres à se réinventer.

Voilà donc une décennie incertaine, difficile mais néanmoins passionnante qui s'ouvre pour tous les professionnels qui s'intéressent à l'environnement de travail.

Bonne lecture,

**Dimitri Boulte,**  
Directeur Général Délégué de SFL

# Paroles d'experts



12 experts issus de disciplines variées (médias, nouvelles technologies, industrie, publicité, design...) se sont prêtés au jeu des interviews pour éclairer les résultats de la 7<sup>e</sup> édition du Paris Workplace.



Aude Grant

Directeur Général Adjoint  
Asset management et Investissements  
**SFL**



Ramy Fischler

Designer  
**RF Studio**



Jérôme Fourquet

Directeur du département  
Opinion et Stratégies  
**Ifop**



Quentin Périnel

Journaliste et chroniqueur  
**Le Figaro**



Alexandre Pachulski

Cofondateur  
**Talentsoft**



Jacques Pommeraud

Directeur Général Afrique,  
France & Services  
aux Gouvernements  
**Bureau Veritas**



Baptiste Bonnichon

Président de la société ALCELIA,  
étudiant en Mastère Spécialisé  
« Management Urbain et Immobilier »  
**ESSEC Business School**



Didier de Stabenrath

Head of People Operations  
**ManoMano**



Anne Thévenet-Abitbol

Directrice Prospective  
et Nouveaux Concepts  
**Danone**



Philipp Schmidt

Chief Transformation Officer  
**Prisma Media**



Mercedes Erra

Fondatrice  
**BETC**



Gilbert Emont

Directeur  
**Institut Palladio**

# 01

## Une révolution... vraiment ?



# « Plus aucune entreprise ne peut faire l'économie d'une réflexion sur la place qu'elle souhaite apporter à ses bureaux. »



**Aude Grant**

Directeur Général Adjoint  
Asset management et Investissements  
**SFL**

Aude Grant suit le Paris Workplace depuis 2014. En tant que Directeur Général Adjoint Asset management et Investissements, elle a mené chez SFL plusieurs projets emblématiques comme le #Cloud (siège de Facebook et BlaBlaCar) et a été le témoin privilégié des évolutions de l'immobilier tertiaire parisien.

## Mesurer l'évolution des habitudes des Franciliens avant et après la Covid était un objectif très fort : quels résultats retenez-vous particulièrement ?

Ce qui est très intéressant, c'est que, finalement, les chiffres montrent que le confinement n'a rien révolutionné, et que les aspirations des salariés pour davantage de flexibilité restent majoritaires. 87 % des actifs interrogés par l'Ifop en février souhaitaient télétravailler « dans l'idéal » au moins une fois par semaine, ils étaient 86 % dans le même cas en septembre 2020. Rien de neuf donc.

En revanche, l'expérience du confinement et du télétravail « forcé » a fait prendre conscience à beaucoup des avantages apportés par les bureaux. Au quotidien, je vois même un phénomène intéressant se dessiner : au début de l'année, les employés insistaient auprès de leurs managers pour pouvoir télétravailler plus, aujourd'hui, beaucoup d'entreprises franciliennes font face au casse-tête des nombreux employés souhaitant revenir travailler dans leur environnement de bureau habituel, alors même que les contraintes sanitaires sont plus fortes que jamais.

## À quel risque s'exposent les entreprises qui en viendraient à « perdre le lien » avec leurs employés à distance ?

Le rôle central des bureaux dans la performance et l'image des entreprises n'est plus à démontrer. Nous l'avons vu lors des précédentes éditions du Paris Work Place, qui toutes ont mis en avant l'importance des sièges « totems » garants des valeurs de l'entreprise, l'importance de la mobilité pour les employés et le rôle crucial des relations entre salariés au cours d'une journée de travail.

« Certes, en télétravail les Français ont été productifs, mais à quel prix et pour combien de temps ? »



D'un point de vue sanitaire, réduire l'accessibilité aux bureaux s'entend évidemment, mais une fois la crise passée, quel sera le prix à payer ? L'immobilier d'entreprise, c'est l'endroit où se crée le lien qui nourrit l'engagement des salariés dont leur performance découle. Une entreprise, aussi, doit retrouver ses racines. L'immobilier, c'est cet endroit « incarné » qui permet de « faire le plein » d'échanges transversaux, de management, de leadership. Sans cette « recharge », une entreprise peut continuer à avancer sur sa lancée, mais à mesure que le temps passe, comme un train lancé à grande vitesse, elle finit par ralentir puis s'arrêter. Certes, en télétravail les Français ont été productifs, mais à quel prix, et pour combien de temps ?

## Que faire alors pour que l'immobilier de bureau soit une force pour les entreprises dans l'après-Covid ?

Il ne s'agit pas de faire comme si rien n'avait changé, ni de penser que tout va rentrer dans l'ordre d'avant. D'un côté, on le voit bien, cette période oblige les entreprises à se poser la question de leur stratégie immobilière. C'est probablement même une opportunité unique dans l'histoire où la quasi-totalité des entreprises du pays vont penser

« La tentation de “sacrifier” des mètres carrés ne doit pas se faire au détriment du bien-être du salarié. »

en même temps leur organisation de travail, leur management, leur aménagement, leur positionnement géographique. Par exemple, le problème des transports a été fortement révélé par la situation sanitaire. Les trajets trop longs ne sont tout simplement plus supportables pour beaucoup d'employés. Dans le même temps, deux tiers des personnes interrogées nous disent aujourd'hui vouloir travailler majoritairement au bureau. La question de la localisation est donc essentielle : les précédentes éditions de notre étude Paris Workplace nous en avaient convaincus, c'est désormais une réalité bien intégrée.

## Qu'est-ce que cela nous réserve pour le fameux « bureau de demain » ?

Cela fait près de dix ans que notre secteur parle des usages. Cette fois, on y est véritablement ! Encore une fois, les aspirations des salariés en termes d'espaces de travail

n'ont pas été bouleversées par la période que nous venons de vivre. En revanche, les entreprises ne vont pas pouvoir les ignorer, si elles veulent renouer le lien avec des salariés qui parfois ne se sont pas rendus sur leur lieu de travail depuis plus de 6 mois ! Les employés que nous avons interrogés – et particulièrement les moins de 35 ans, qui dessinent les tendances de demain – nous le confirment et soulignent leur besoin d'espace, leur attirance pour des bureaux situés dans des quartiers centraux, bien desservis, des lieux qui favorisent les interactions, équipés de services... Avec la généralisation du télétravail partiel, certaines entreprises seront tentées de réduire leurs surfaces. Les arbitrages seront donc sensibles : la tentation de « sacrifier » des mètres carrés ne doit pas se faire au détriment du bien-être du salarié. La crise fera le tri, entre les entreprises qui auront compris ces enjeux et les autres. •

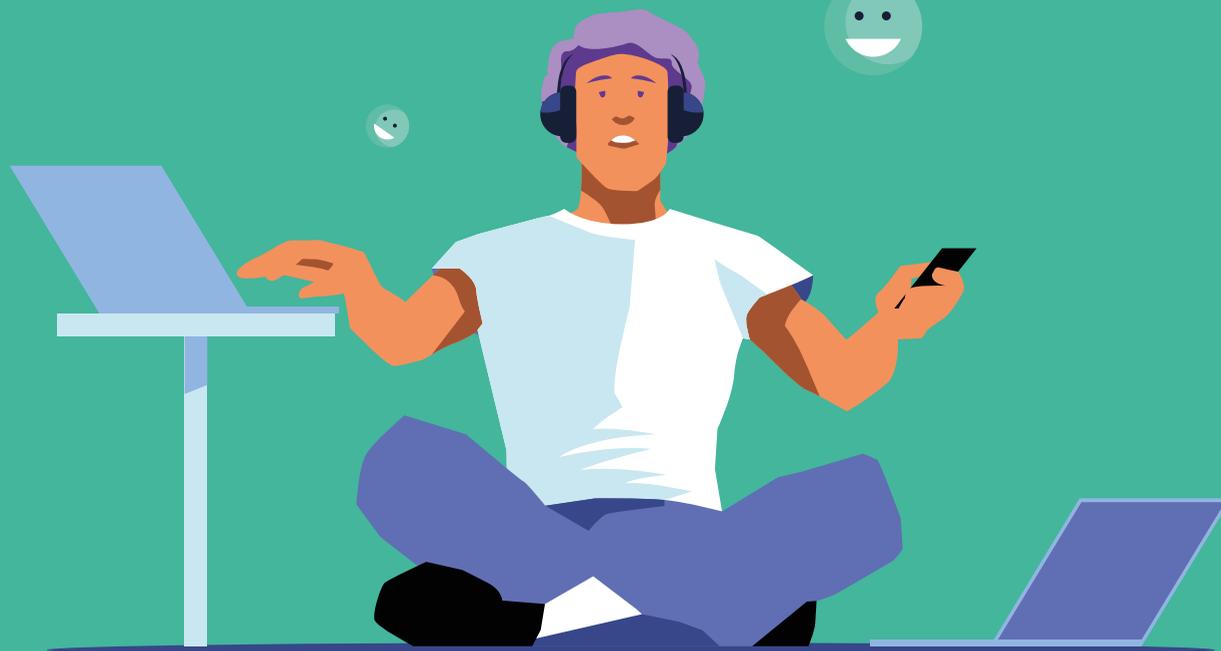
**On aurait pu s'attendre à ce que le confinement du printemps 2020 change en profondeur le rapport au bureau et au télétravail. Surprise, ce n'est pas le cas.**

En septembre 2020, 86 % des salariés souhaitaient idéalement faire au moins un jour de télétravail dans la semaine. Une conséquence du confinement ? Non, car c'est un chiffre identique à celui de février 2020. Le désir de travailler à distance était déjà là. Seul le curseur du nombre de jours a légèrement bougé. En septembre, les salariés souhaitaient « dans l'idéal » 2 jours de travail à distance par semaine en moyenne, contre 1,5 en février.

Dans l'esprit des salariés, le bureau doit rester le lieu « principal » de travail : deux tiers des salariés souhaitent travailler la majorité de leur temps au bureau (au moins 3 jours par semaine), seuls 8 % rêvent de travailler

exclusivement à distance. Mais les entreprises ne vont-elles pas avoir intérêt à abandonner leurs bureaux ? Étonnamment, le confinement n'a pas changé le pronostic des salariés en la matière. En septembre, 43 % d'entre eux jugeaient que « dans peu de temps les entreprises n'auront plus besoin de bureaux ». Un chiffre élevé... mais similaire à celui de février 2020.

Ces chiffres démontrent que la crise a conforté des tendances de fond qui préexistaient, ce qui nous invite à ne pas extrapoler ou surinterpréter les conséquences du confinement sur le rapport bureau-télétravail. Si les pratiques vont sans doute évoluer, les désirs et attentes des salariés changent peu.

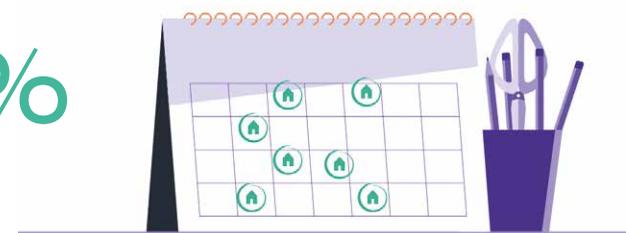


**Sur le télétravail et l'importance du bureau, pas de différence notable entre avant et après le confinement.** Les résultats nous invitent à ne pas exagérer l'impact du confinement sur les attentes et opinions des salariés en matière d'environnement de travail. Plutôt qu'à une révolution, c'est davantage à une confirmation de tendances pérennes que nous assistons.

**Pouvoir télétravailler est une demande... qui existait AVANT le confinement**

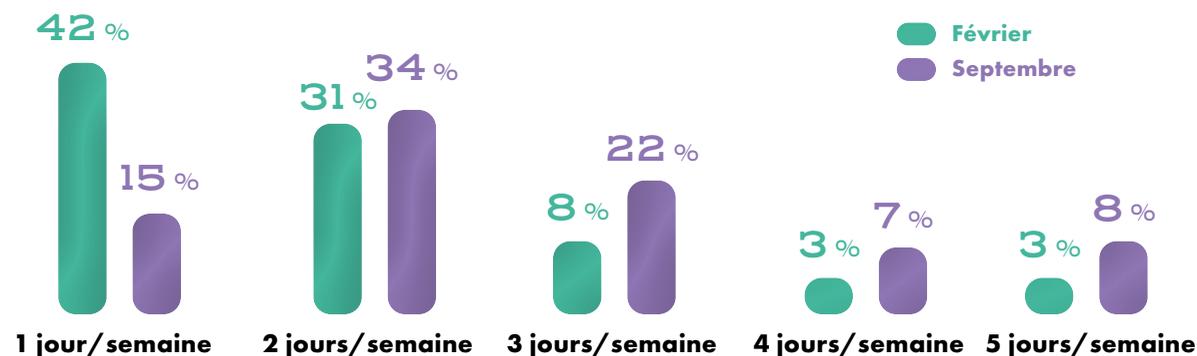
« Je souhaite télétravailler au moins un jour par semaine »

**87 %**  
Février 2020



**86 %**  
Septembre 2020

**Ce qui change avec le confinement, c'est le nombre idéal de journées télétravaillées, qui passe en moyenne de 1 à 2**

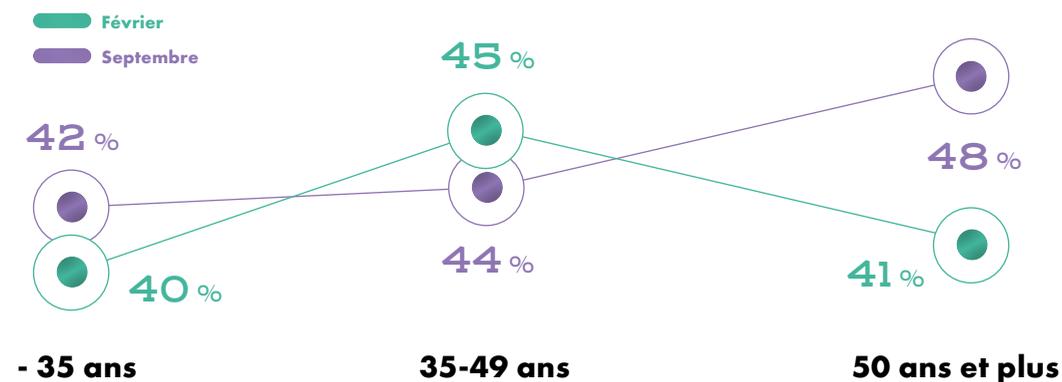


**63 %** des salariés souhaitent travailler la majorité de leur temps au bureau (3 jours ou plus)

Une part non négligeable de salariés pensent que les entreprises se passeront demain de bureaux... mais ils étaient aussi nombreux à penser cela avant le confinement

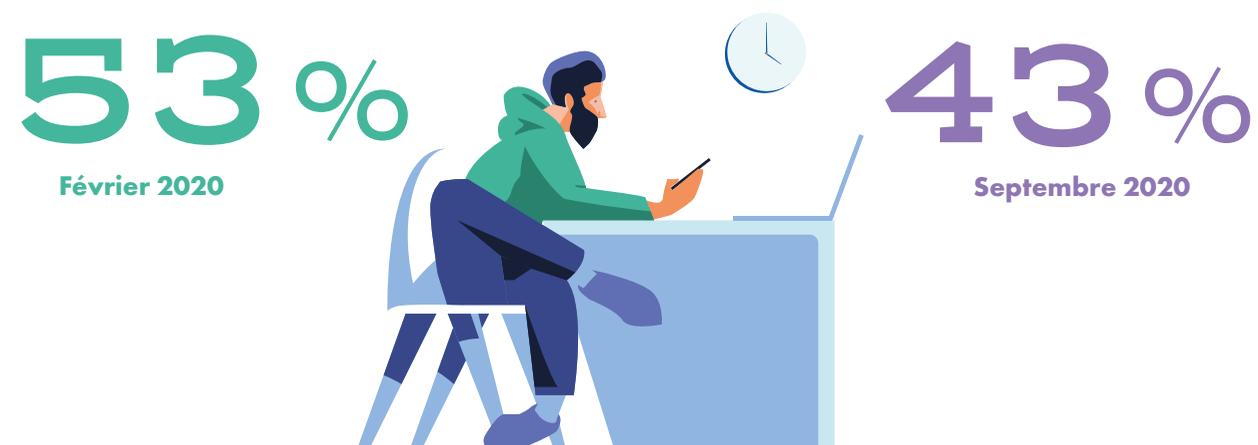


Un sentiment partagé équitablement par les différentes générations



Postconfinement, les employés n'anticipent pas davantage de flexibilité dans l'organisation du travail.

Dans peu de temps, les salariés seront libres de travailler aux horaires qu'ils souhaitent



« Les Franciliens, peut-être plus que les autres, veulent travailler au bureau. »



Jérôme Fourquet  
Directeur du département  
Opinion et Stratégies  
Ifop

Directeur du département Opinion et Stratégies de l'Ifop et essayiste, Jérôme Fourquet a recueilli au printemps 2020 une série de témoignages de Français confinés. Son livre « En immersion. Enquête sur une société confinée » décrypte les fractures de la société française dans son rapport au travail.

Comment a évolué la société française dans son rapport au télétravail ?

Le télétravail pendant la période de confinement a été très diversement vécu suivant le niveau de responsabilité, le type d'emploi, et bien sûr, le type de logement et la situation familiale. Très vite, des limites ont été perçues, ce qui nous fait penser que l'on ne s'oriente aucunement vers une supposée « fin des bureaux », mais bien vers des solutions plus hybrides. Le télétravail était une revendication déjà présente avant le confinement, elle peut se justifier dans certains cas lorsque les temps de déplacement sont longs notamment, mais il n'y a pas de volonté majoritaire dans la population de ne plus se rendre au bureau.

Y aura-t-il un « avant » et un « après » Covid fortement marqué ?

Je suis convaincu que le confinement et la Covid n'ont pas révolutionné nos vies. Nos différentes enquêtes montrent qu'il n'y a pas de basculement massif quels que soient les thèmes. Le télétravail a certes été adopté par une part significative, mais on a vu qu'il avait des limites, et qu'on s'acheminait vers une solution mixte, hybride, avec la possibilité d'y recourir plus souvent, ce qui est une revendication notamment lorsque les temps de déplacement sont longs, mais pas

une volonté majoritaire de ne plus se rendre du tout au bureau. En termes de confort de travail, de lieu d'élaboration d'idées, de convivialité, d'échanges de points de vue, le bureau a démontré toute sa pertinence. D'autant plus depuis qu'on les a retrouvés suite au déconfinement !

« En termes de confort de travail, de lieu d'élaboration d'idées, de convivialité, le bureau a démontré toute sa pertinence. »

...

#### La fin des bureaux, ce n'est donc pas pour tout de suite ?

Nous pouvons faire l'hypothèse qu'un certain nombre d'entreprises vont aller un peu vite en besogne dans leur passage systématique au télétravail notamment pour réduire leurs loyers. Manifestement, cela ne correspond ni aux attentes, ni aux aspirations des salariés. Les entretiens que nous avons menés le montrent, les Franciliens sont très attachés à tout l'environnement de travail et veulent pouvoir continuer de travailler du bureau une partie de la semaine. Il y a tout d'abord la cohésion d'équipe, un enjeu majeur pour les salariés comme pour les managers, mais aussi la créativité, le fait de « faire jaillir l'étincelle » de l'intelligence collective, et tout ce qu'un espace de travail nous apporte en matière de productivité. Le travail à la maison au printemps 2020 s'est bien passé mais nous pouvons y voir un leurre : beaucoup de projets étaient déjà en bonne voie, certains ont assuré un service en mode « dégradé », les attentes des clients et partenaires, également en télétravail, n'étaient pas les mêmes...

« Les entreprises qui auront fait l'effort de maintenir des mètres carrés de bureaux, des lieux de convivialité, bénéficieront d'un avantage comparatif important face à la concurrence. »

Lancer de nouveaux chantiers, faire jaillir l'étincelle créative, ce n'est pas aussi simple lorsque chacun est derrière son écran.

#### D'un point de vue individuel, vous identifiez un risque ?

Si demain, on décide que le télétravail devient la règle, les DRH s'exposeront à de graves déconvenues ! La question du *burn out* monte en entreprise depuis plusieurs années et on peut penser que le télétravail systématisé accentuerait cette tendance. Pendant le confinement, les gens nous disaient « tout compte fait j'ai plus travaillé en télétravail que dans mon environnement habituel ». L'abolition des frontières que représentent les horaires, le flou entre ce qui appartient à la vie professionnelle et à la vie personnelle, doublés du sentiment d'isolement du travail à domicile représentent de vrais risques. Le télétravail oui, mais à dose raisonnable !

#### Comment voyez-vous l'avenir des bureaux ?

Pour la jeune génération dont la sphère familiale n'est pas encore constituée, fournir des bureaux dans des quartiers attractifs est un plus que peuvent revendiquer les entreprises qui feront le choix de garder des espaces. À partir du moment où certaines entreprises basculent de manière exagérée dans le télétravail, celles qui auront fait l'effort de maintenir des mètres carrés de bureaux, des lieux de convivialité, des espaces de créativité bénéficieront d'un avantage comparatif important. Elles seront à même de dire à leurs collaborateurs : « à l'inverse d'autres entreprises, nous avons à cœur de vous proposer un cadre de travail agréable ». •

## LES 3 ATOUTS DU BUREAU FACE AU DOMICILE

- 1 La convivialité
- 2 L'émulation créative
- 3 La productivité et la réactivité



# « Pour concevoir des bureaux, il faut prendre en compte l'espace physique, mais aussi l'espace mental de notre journée de travail. »



Ramy Fischler  
Designer  
RF Studio

À 41 ans, le designer belge Ramy Fischler vient de signer le design intérieur des tous nouveaux bureaux de la banque Lazard. À l'origine d'une exposition remarquée sur le futur des usages dans le cadre de Lille Métropole 2020, il nous livre sa vision de l'avenir des bureaux.

#### La situation sanitaire a-t-elle modifié votre façon de concevoir les bureaux ?

Pour réfléchir à la façon dont la Covid a modifié l'usage de nos espaces physiques, il faut avant tout prendre en compte l'espace mental dans lequel nous évoluons au cours de la journée. Aujourd'hui, dire que les gens passent moins de temps au travail, c'est totalement faux ! Dans les transports, à la maison, dès lors que vous avez votre smartphone dans la main – les enfants nous le rappellent suffisamment – nous sommes en situation de travailler ! Le temps travaillé n'est donc pas seulement régi par un espace défini et cloisonné, mais aussi par les technologies qui depuis quelques années s'immiscent dans la sphère privée et captent notre attention. C'est pourquoi le travail du designer ne peut pas seulement se limiter à penser les espaces comme avant. Le télétravail devient dès lors aussi un sujet de design, qui doit être traité plus finement en fonction des espaces physiques et mentaux (connecté et déconnecté) qu'on a chez soi, ou dans un tiers-lieu...

On redécouvre aussi que voir ses collègues au bureau est un besoin naturel, au même titre que sortir de chez soi, avoir une vie sociale. Comme votre étude le montre, toutes les générations sont concernées. Travailler de chez soi lorsqu'on a 25 ans, quelle tristesse ! Notre métier, c'est de ne pas considérer les catégories fonctionnelles, silotées, mais de prendre en compte l'ensemble, la vie complète des gens et leurs altérités.

« Travailler de chez soi lorsqu'on a 25 ans, quelle tristesse ! »

favorise dans le même temps le droit de se déconnecter, de se retrouver seul, souvent pour ne PAS être créatif ou captif. Et des espaces pas en sous-sol, mais dans les étages, voire en rooftop. Le rôle social de l'entreprise ne peut pas être une excuse pour mettre plus de monde dans moins de mètres carrés, ou pour offrir en alternative que des espaces de convivialité.

...  
**Comment cela se concrétise-t-il dans l'aménagement d'un siège ?**

Premièrement, je pense que l'on va voir émerger beaucoup de projets qui permettent aux communautés d'intérêts, d'activités, de se retrouver, de recréer du lien. Même si cette approche ne traite pas le problème des mobilités et de temps perdu dans les transports, l'un des freins principaux au retour au bureau, qui soulève l'enjeu crucial de la notion de proximité. Deuxièmement, je pense qu'en plus de prendre en compte ce fort besoin de collaboration, les bureaux devront aménager des espaces de déconnexion. On pense beaucoup le bureau comme le lieu de performance, de créativité et d'intelligence collective, mais celle-ci ne peut s'exprimer que si on

**Avec le télétravail, de plus en plus de lieux « cosy », les décors de type « salon » se font leur place dans les bureaux. Qu'en pensez-vous ?**

Je ne suis pas partisan du discours visant à abattre la cloison entre le lieu de travail et le domicile : en aucun cas le bureau doit devenir une seconde maison ! En réalité, le bureau emprunte davantage à l'hôtellerie, avec son confort, ses services... Dans le cas du nouveau siège de la banque Lazard, dont nous avons conçu le design, il y avait un fort enjeu d'adoucir des codes habituellement rugueux de la finance, d'ouvrir les lieux tout en respectant les impératifs de confidentialité, de concevoir des salles de réunion agréables mais pas non plus déconnectées des décisions difficiles et

« On pense beaucoup le bureau comme le lieu de performance, de créativité et d'intelligence collective, mais celle-ci ne peut s'exprimer que si on favorise dans le même temps le droit de se déconnecter, de se retrouver seul. »



stratégiques qui s'y prennent... Bref de donner envie aux jeunes talents de venir y travailler. Je le dis souvent : pour chaque projet, il faut faire du sur-mesure, être fonctionnel et audacieux. Et surtout embarquer les dirigeants, les managers dans l'élaboration du projet, car leurs bureaux deviendront pour eux un outil non seulement de travail mais de stimulation et d'identification pour leurs équipes.

**Quel rôle devra donc jouer le bureau de demain ?**

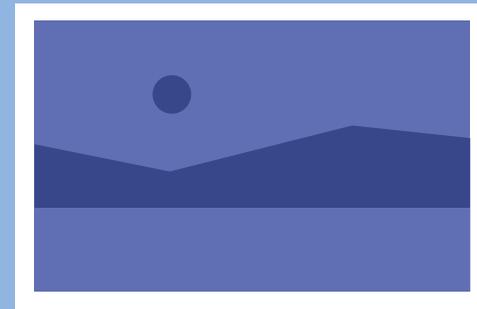
De la même façon que vous pouvez être plus attiré par un hôtel qu'une location Airbnb pour tous les services associés qui y sont proposés, l'immobilier d'entreprise se doit d'apporter des services, de répondre à des attentes et même de les anticiper

pour être compétitif. Celles qui adopteront ce modèle seront mieux placées dans la course aux talents, alors qu'une nouvelle génération arrive sur le marché du travail, avec de nouveaux codes et des valeurs plus affirmées. Voyons plus loin, plus large : en thématissant par exemple des immeubles autour d'activités, d'intérêts communs, vous fédérez ainsi les occupants mais aussi tout un quartier, des commerçants, des logements aux alentours. Un bureau n'aura de sens à l'avenir que s'il s'ouvre sur l'extérieur, et qu'il profite à un écosystème local, les employés n'ayant pas vocation à rester enfermés ! •

« Un bureau n'aura de sens à l'avenir que s'il s'ouvre sur l'extérieur, et qu'il profite à un écosystème local. »

# O2

## Le bureau, pour quoi faire ?



**La « vie sociale avec les collègues » est la première raison de venir au bureau avant même le fait de travailler plus efficacement ou de pouvoir travailler en équipe.**

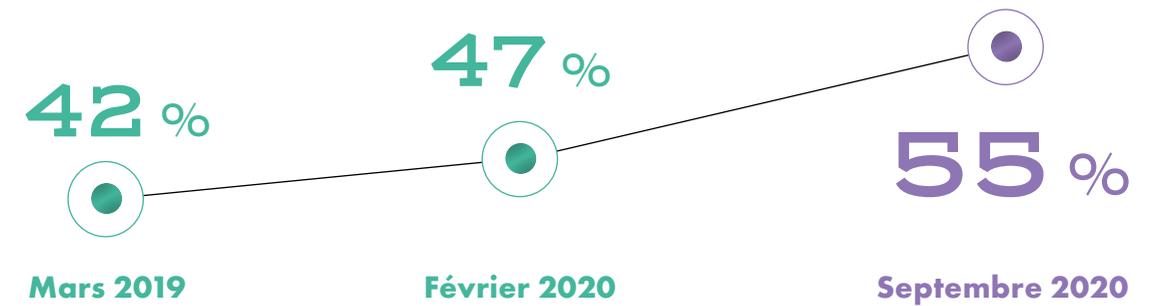
Le bureau est un espace social avant même d'être un lieu de travail. Cette tendance déjà observée depuis des années (cf. Paris Workplace 2019 « Et si on se parlait ? ») s'est renforcée avec l'épreuve de séparation physique imposée par le confinement. La « vie sociale avec les collègues » est la première raison de venir au bureau (+ 8 points en six mois) avant même le fait de travailler plus efficacement ou de pouvoir travailler en équipe. Cette dimension relationnelle est particulièrement sensible pour les jeunes, qui affirment à 55 % que leurs collègues « sont

aussi des amis », soit 26 points de plus que les + 50 ans. La période semble valider l'adage « loin des yeux, loin du cœur ». Ceux qui pratiquent le télétravail plusieurs fois par semaine – hors période de confinement – sont trois fois plus nombreux que les autres salariés à se sentir parfois « seul ou isolé dans l'entreprise ». Plus grave encore, ces télétravailleurs réguliers sont aussi 24 % à avouer qu'il « leur arrive d'avoir peur de se faire licencier ». Si le bureau est le creuset du collectif, de façon symétrique le travail à distance engendre des risques d'isolement social.



## Le confinement a fortement souligné le rôle social des bureaux

« La vie sociale avec mes collègues est la première raison d'aller au bureau »



### RETOUR D'EXPÉRIENCE



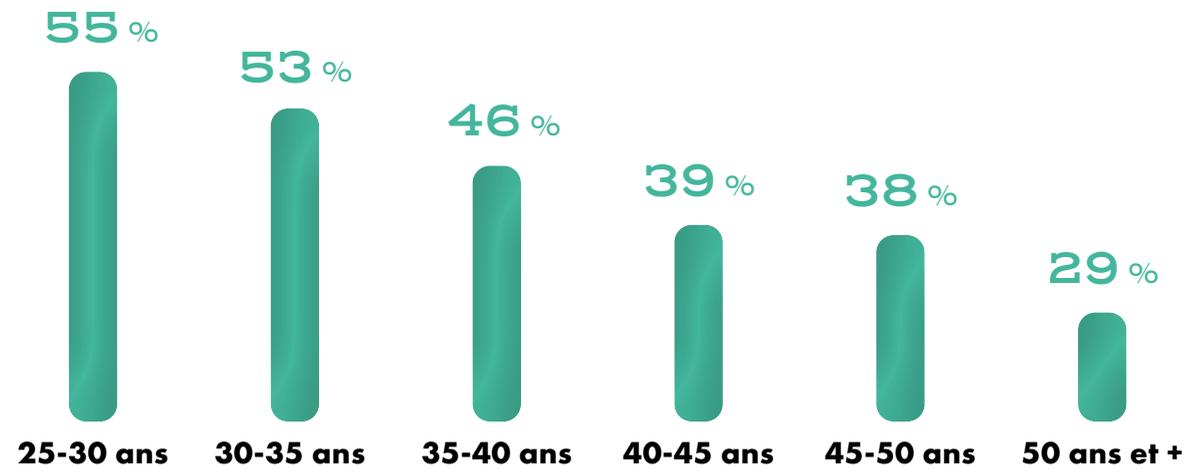
**Jérôme Fourquet**

Directeur du département  
Opinion et Stratégies de l'Ifop

La Covid-19 a accentué la tendance au repli sur la bulle privative qu'est le domicile. Si l'on pousse cette logique, nous risquons de voir tous les lieux d'échange réduits à leur portion congrue. Dans une société qui s'individualise de plus en plus, on peut imaginer qu'il y aura une prime aux entreprises qui permettront encore de se retrouver dans des lieux conviviaux, que ce soient les bureaux, leurs services, le quartier...

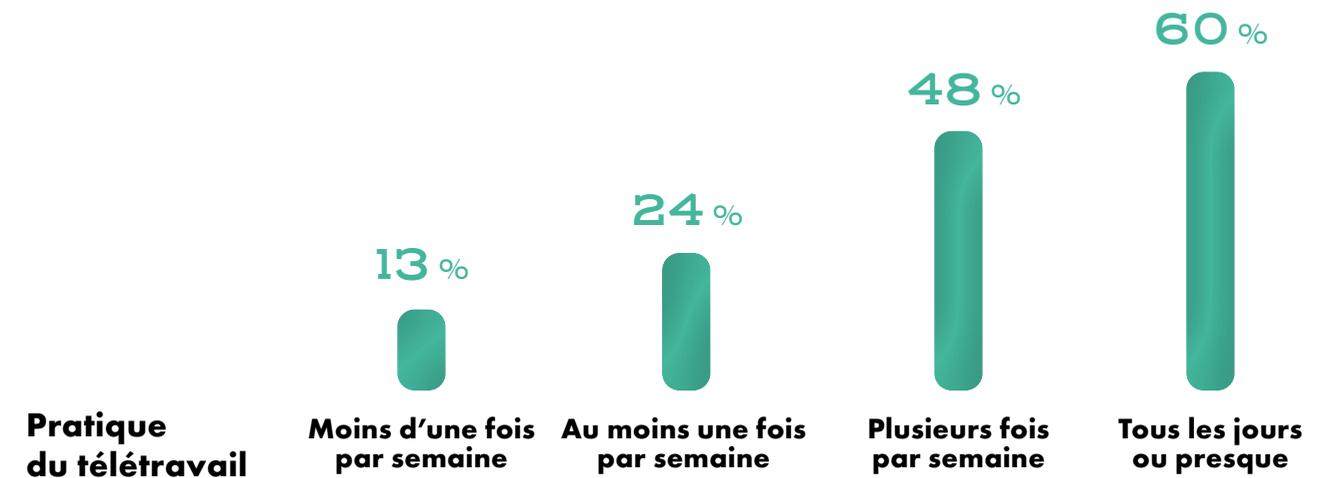
## Pour une majorité de - 35 ans, les collègues de travail sont considérés comme des amis

« Mes collègues sont aussi mes amis »



## Le télétravail multiplie le sentiment d'isolement...

« Il m'arrive souvent de me sentir seul ou isolé au sein de mon entreprise »



### RETOUR D'EXPÉRIENCE



« La génération Y est d'une grande aide pour ses aînés ! »

**Quentin Périnel**

Journaliste et chroniqueur au Figaro

« La génération Y est d'une grande aide pour ses aînés ! On l'a très bien vu pour tout ce qui est technologique lors du confinement. Les codes, les outils de télétravail, ils les maîtrisent parfaitement, et servent de relai avec les plus anciens. Avant le confinement on pouvait se tenir à l'écart d'outils numériques et travailler à l'ancienne.

Aujourd'hui, cela n'est plus possible. Pendant cette période de transition, la « génération Y » a naturellement prêté main-forte. Aujourd'hui, tous les profils générationnels de l'entreprise maîtrisent les outils de travail à distance : tout le monde a été contraint d'apprendre ! En matière d'agilité et de travail à distance, nous avons fait un bond de dix ans. »

## Toutes générations confondues, une écrasante majorité de salariés privilégie les échanges physiques

« Je préfère échanger avec mes collègues en face-à-face »



## « Pour que la distance fonctionne, il faut avoir tissé un lien au bureau. »



Alexandre Pachulski  
Cofondateur  
Talentsoft

**Cofondateur de la start-up de gestion de talent Talentsoft et essayiste, Alexandre Pachulski pose un regard éclairé sur le rôle des nouvelles technologies dans l'organisation du travail, et en miroir, le rôle essentiel que joue l'environnement de travail dans le processus de création.**

« Aider chacun à s'épanouir au travail » est l'une de vos missions.

Quel rôle y jouent les bureaux ?

« À quoi servent mes bureaux ? », c'est la question que toutes les entreprises devraient se poser aujourd'hui. Devrions-nous, par exemple chez Talentsoft, diviser notre siège en plusieurs espaces de coworking mieux répartis sur le territoire comme certaines entreprises le font ? Je ne suis pas certain. Un siège social, n'est-ce pas justement un espace de coworking au sens le plus strict du terme, dédié à l'intelligence collective ? Ce sont ces questions que je me pose aujourd'hui. Quoi qu'il en soit, ce qui doit primer, c'est l'engagement collectif, et la façon dont on parvient à trouver la bonne alchimie. La réussite d'une entreprise ne peut passer que par l'épanouissement des individus qui la composent. Si je ne suis pas bien dans mon job, dans ma salle de réunion, je serai moins bon. La Covid n'a en rien changé cela, mais avec les nouvelles pratiques, les bureaux vont devoir s'adapter pour séduire à nouveau, et favoriser la collaboration. Aujourd'hui, je ne fais plus une seule réunion physique sans que l'un des participants ne soit à distance. Les espaces de réunion par exemple, doivent donc s'adapter.

**Concrètement, qu'est-ce que cela change ?**

Ma conviction, c'est que ce sera plus dur si l'on ne se voit pas. N'oublions pas que 70 % de la communication est non verbale.

Collaborer à distance, c'est bien sûr possible au quotidien, mais cela devient beaucoup plus délicat lorsqu'il y a des projets complexes à mettre en œuvre. Avoir des beaux bureaux, des belles organisations, si les équipes ne sont pas motivées, cela ne sert à rien. Les lieux doivent favoriser cet esprit d'équipe, car lorsqu'il y a des moments délicats, c'est cette motivation qui permet de les surmonter. Les bureaux, le management, l'environnement de travail doivent être au service d'une seule mission : prendre en compte les besoins individuels de chacun, les respecter, sans tomber dans l'individualisme.

« À quoi servent mes bureaux ? Telle est la question que toutes les entreprises devraient se poser aujourd'hui. »

**Si vous deviez repenser vos bureaux, par quoi commenceriez-vous ?**

C'est un travail passionnant à faire. Je minimiserais les espaces individuels, mais sans les supprimer, car selon qu'on aime ou pas travailler seul, selon qu'on ait des enfants en bas âge à la maison, etc., on doit pouvoir s'isoler malgré tout. Je créerais en revanche des pôles collectifs centrés sur les relations informelles, qui sont les lieux où l'intelligence collective d'une organisation s'exprime. Enfin, bien sûr, des espaces plus formels, mais pas austères ! Des « creative rooms », des salles de réunion « phygiales » pour respecter la mixité des usages... Les bureaux restent des espaces primordiaux : quand je vois certaines entreprises les quitter pour s'installer dans des espaces de coworking, je ne peux m'empêcher d'y voir un aveu d'échec terrible. La collaboration, la créativité, on doit être capable de la faire s'exprimer depuis ses propres espaces !

**Certains exemples font-ils figure de modèle pour vous ?**

Étonnamment, à une époque où l'on n'a jamais été aussi connecté, à une époque où nous pouvons nous inspirer de toutes les cultures... on n'a jamais fait autant pareil. C'est valable pour les restaurants, les hôtels, comme pour les bureaux. Que vous alliez aux États-Unis ou au Danemark, vous retrouvez les mêmes canapés, les mêmes tables basses. Il faut que les entreprises se posent la question de l'espace de travail qui reflète ce qu'elles sont ! Le rôle des bureaux est fédérateur. Le travail à distance, j'y crois, mais à condition d'avoir tissé un lien personnel entre collaborateurs en amont. Et c'est au bureau que cela se fait. Une fois que le lien s'est créé, la distance devient ensuite possible. •

« Que vous alliez aux États-Unis ou au Danemark, vous retrouvez les mêmes canapés, les mêmes tables basses. Il faut que les entreprises se posent la question de l'espace de travail qui reflète ce qu'elles sont ! »



## « De la confiance réciproque naît la performance collective. »



**Jacques Pommeraud**  
Directeur Général Afrique,  
France & Services  
aux Gouvernements  
**Bureau Veritas**

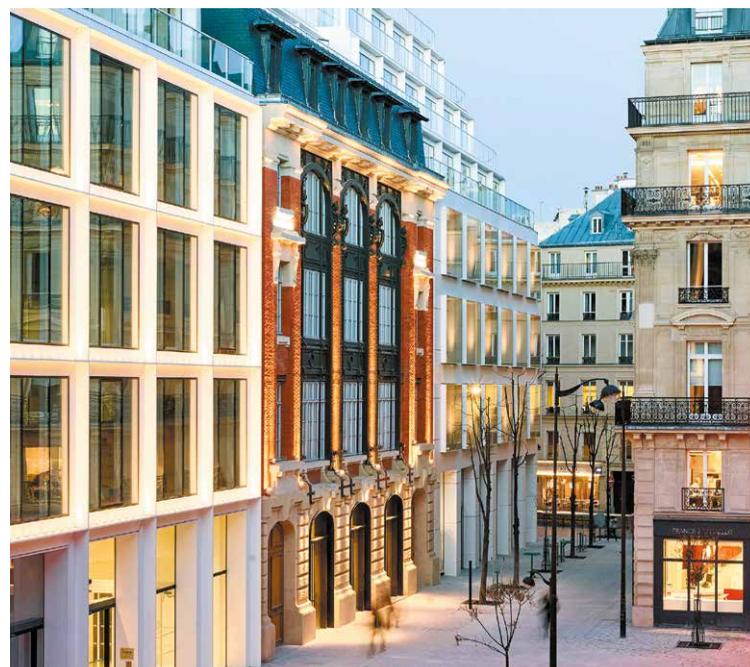
**Qu'il s'agisse d'expertise bâimentaire, de santé et de sécurité, ou d'enjeux environnementaux, Bureau Veritas France accompagne les entreprises dans leur stratégie immobilière, et dans leur façon d'appréhender la pratique du télétravail.**

### La crise du Covid-19 marquera-t-elle un « avant-après » dans notre rapport aux bureaux ?

Oui, il y aura un avant et un après dans notre rapport aux bureaux. Bien sûr, leur fréquentation et les nouveaux usages vont modifier nos attentes, mais le vrai changement induit par le télétravail, c'est son impact sur les méthodes managériales. En télétravail, le rôle du manager est celui d'un coach, d'un animateur, qui doit sentir à distance les signaux faibles d'un éventuel mal-être d'un collaborateur ou d'une baisse de motivation. Plus que jamais, il faut être à l'écoute de ses collaborateurs.

Pour le modèle français, où le présentisme était fort, c'est un vrai changement. Mais même de retour au bureau, ces nouvelles pratiques managériales devraient perdurer. Les espaces de bureaux, eux, seront bien plus connectés, centrés sur la créativité et orientés vers les échanges. Ce sera un endroit complémentaire à celui de la maison, un lieu de vie agréable où l'on peut accueillir des clients sans problème, leur montrer les solutions que l'on propose, et des lieux intégrés dans leur environnement, dans les quartiers, afin de bénéficier des services alentours de la ville et gagner en attractivité.

« À l'avenir, les espaces de bureaux seront bien plus connectés, centrés sur la créativité et orientés vers les échanges. Ce sera un endroit complémentaire à celui de la maison, un lieu de vie agréable où l'on peut accueillir des clients sans problème. »



### Comment avez-vous intégré ces nouvelles pratiques chez Bureau Veritas ?

Les nouvelles attentes appellent de nouvelles pratiques. Personnellement, je n'ai plus de bureau ! Je travaille au sein d'un open space. Ce qui importe, c'est que lorsque je suis au siège, je suis avec les équipes, à même d'interagir avec elles le plus facilement possible. Le bureau « statuaire », différent selon votre position hiérarchique, c'est terminé ! Chez Bureau Veritas, nous avons fait disparaître les bureaux individuels de notre schéma directeur immobilier. Mais ce n'est pas nouveau : avant la crise sanitaire, nous avons déjà rendu accessible à tous les salariés le télétravail, sur la base du volontariat et ce, jusqu'à 5 jours par semaines pour les personnes éligibles. Ce qui a changé, c'est le degré d'adhésion. Aujourd'hui, les trois-quarts de nos employés le pratiquent, à raison de 2,7 jours par semaine en moyenne.

On l'autorise même depuis les résidences secondaires, parce que ce qui nous importe, c'est le bien-être et l'équilibre personnel des employés. De la confiance réciproque naît la performance collective.

### Quels conseils donneriez-vous aux dirigeants ?

Nous conseillons, à travers notre programme « Remote by BV », les entreprises dans leur stratégie d'adoption des nouvelles pratiques du travail à distance. L'erreur que trop de dirigeants font, c'est de voir cette mutation sous l'angle uniquement technique : les questions d'équipements, la logistique, l'organisation des réunions... Pourtant, au cœur de ce processus, il y a l'aspect humain, la conduite du changement, bref, toute la révolution culturelle liée à la pratique du télétravail. Si l'on n'est plus en contact avec ses collègues au bureau, il faut d'autant plus communiquer sur la raison d'être de la mission de l'entreprise

« Demain encore plus qu'aujourd'hui, les espaces de travail seront co-construits ! »

pour fédérer les équipes à distance. Il faut également constamment prendre le pouls du bien-être des employés pour bien comprendre ce qu'ils attendent des bureaux lorsqu'ils s'y rendent. Demain encore plus qu'aujourd'hui, les espaces de travail seront co-construits ! •

# 03

## La nouvelle géographie du travail



# Une nouvelle géographie du travail se dessine. Les jeunes générations privilégient des lieux de travail qui minimisent leur temps de transport.

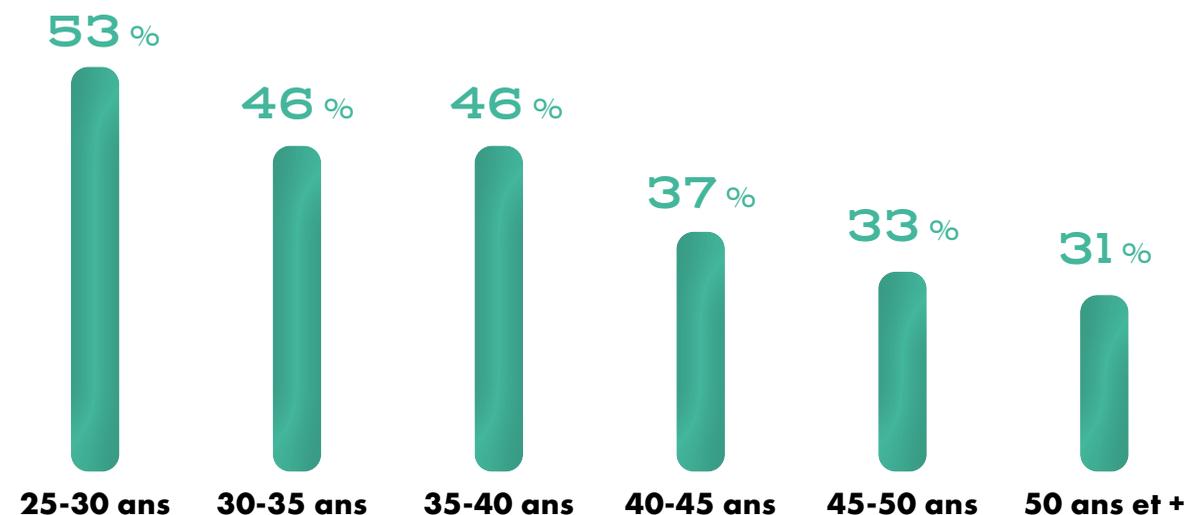
Une nouvelle géographie du travail se dessine. Les jeunes générations privilégient des lieux de travail qui minimisent leur temps de transport et 59 % d'entre eux seraient même prêts à baisser leur salaire pour se rapprocher de chez eux. Le quartier de travail doit également être « serviciel » : les - 35 ans plébiscitent les territoires qui leur permettent de sortir le soir, d'aller chez le médecin ou de recevoir des colis, autant d'activités réalisées

traditionnellement autour de son domicile ou chez soi. On observe donc une forme d'extension du lieu de travail, qui ne se limite plus aux murs du bureau mais s'étend au quartier.

La crise risque de faire le tri entre les bureaux qui répondent à ces attentes et les autres. Dans cette perspective les quartiers centraux, animés et dotés de hubs de transports devraient renforcer encore davantage leur attractivité.

## La localisation des bureaux est un facteur essentiel dans le choix de rejoindre une entreprise

« Les bureaux ont été un critère important dans le choix de rejoindre mon entreprise »



### RETOUR D'EXPÉRIENCE



**Baptiste Bonnichon**

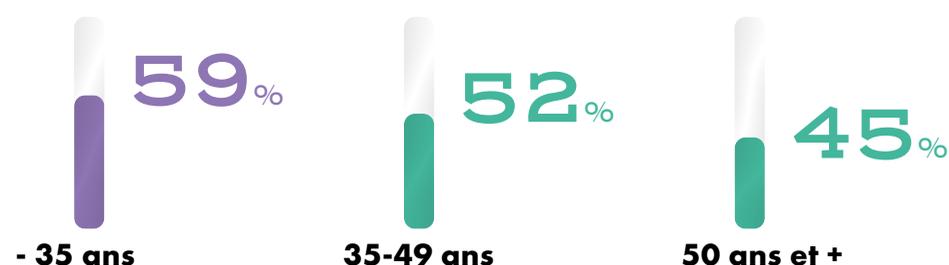
Président de la société **ALCELIA**, étudiant en Mastère Spécialisé « Management Urbain et Immobilier » à l'**ESSEC Business School**

« Pour moi, la localisation du bureau est un facteur clé. Au-delà de trente minutes de transports le matin, on perd du temps. Ma génération est très regardante sur l'optimisation du temps. Nous passons peut-être des heures sur nos smartphones, mais pour autant, chaque minute compte. »

L'environnement de travail est prépondérant pour les - 35 ans qui y voient un facteur d'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Ils seraient même prêts à baisser leur salaire en contrepartie de bureaux plus accessibles.

### Les jeunes seraient même prêts à baisser leur salaire en contrepartie de bureaux plus accessibles

« J'accepterais une baisse de salaire de 5 % pour pouvoir travailler à moins de 20 minutes de chez moi »



### Les jeunes générations privilégient des lieux de travail proches de chez eux

« J'ai choisi mon lieu de travail en fonction de mon lieu de résidence »



### Ils font même régulièrement des allers-retours à leur domicile pendant la journée de travail



Anne Thévenet-Abitbol

Directrice Prospective et Nouveaux Concepts  
Danone

## « Partir du bureau à 16h ou 17h ? Aujourd'hui, ce n'est plus un sujet. »

Chez Danone, Anne Thévenet-Abitbol est à l'origine du programme Octave, une formation qui traite de la transformation des entreprises à l'ère du numérique en tirant parti de l'ensemble des générations. Elle a observé attentivement la façon dont les différentes générations ont traversé le confinement.

#### À la sortie du confinement, comment avez-vous réussi à recréer ces interactions si nécessaires à votre métier « créatif » ?

Avec mon équipe, nous avons privilégié des réunions en plein air, auxquelles pouvaient participer nos prestataires. J'ai même organisé des réunions dans la cour de mon immeuble. C'est comme cela que nous avons renoué le contact, et pu bénéficier des « frottements » des personnalités des uns, des autres, et de renouer avec la joie d'être ensemble.

#### Présence physique ou télétravail : comment évoluent les mentalités ?

Il me semble que depuis la crise du Covid-19, il y a moins de rigidité, et plus de compréhension. Avant lorsque l'on voyait quelqu'un repartir du bureau à 16h ou 17h, on le jugeait. Aujourd'hui, on y fait à peine attention ! Peut-être qu'il a travaillé plus tôt de chez lui, peut-être qu'il s'y remettra plus tard de son domicile... Pour une société française très basée sur la culture de la présence, c'est un changement énorme. Nous avons enfin compris que les gens ont la capacité de travailler à plein de moments différents d'une journée. Ils viennent au bureau pour y trouver une émulation collective, et choisissent la distance pour les réunions à deux ou le travail plus solitaire.

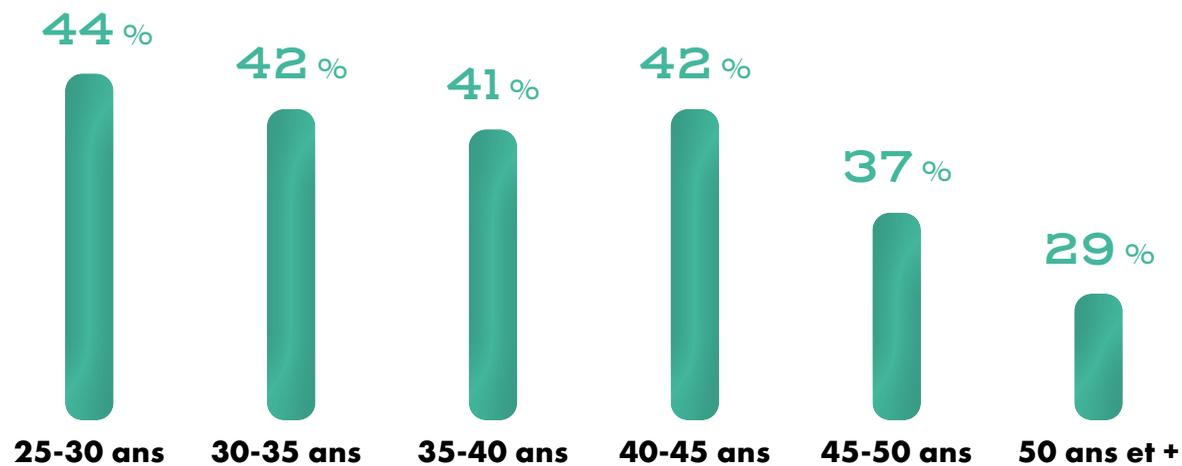
#### Demain, à quoi ressemblera le bureau idéal selon vous ?

Un bureau (un siège social) est supérieur à la somme de ses bureaux (le mobilier) ! Aujourd'hui, il faut concevoir des espaces où l'on s'installe pour travailler, tout autant que des endroits de frottements, de rencontres informelles. Le bureau idéal pour moi doit s'acquitter de ses deux missions : favoriser la productivité d'une part et favoriser la créativité par les échanges avec des gens qui ne pensent pas forcément comme vous, c'est cette deuxième fonction qu'internet et les nouveaux outils ne permettent que trop peu.

« Le bureau idéal pour moi doit favoriser la productivité et la créativité, par les échanges avec des gens qui ne pensent pas forcément comme vous. »

## Le quartier : un facteur essentiel dans le choix de rejoindre une entreprise

« Le quartier de travail a été important dans le choix de rejoindre mon entreprise »



### RETOUR D'EXPÉRIENCE



**Didier de Stabenrath**  
Head of People Operations  
ManoMano

« Pour cette génération de - 35 ans, le bureau est un facteur primordial de lien social. Lorsque nous avons déménagé de l'avenue de la Grande Armée vers de nouveaux bureaux dans le XVII<sup>e</sup>, nous avons été très attentifs à la qualité des bureaux, à la décoration, à la vie autour du quartier (restaurants, cafés). Bien sûr, le confinement a brusquement rompu tout cela... »

« La localisation et l'âme du lieu sont deux facteurs clés, notre génération cherche à répondre à deux questions existentielles : gagner du temps et donner du sens ! »



**Baptiste Bonnichon**  
Président de la société ALCELIA,  
étudiant en Mastère Spécialisé  
« Management Urbain et Immobilier »  
ESSEC Business School

Baptiste Bonnichon est à la croisée des chemins : étudiant mais également président de la société ALCELIA, il développe des projets dans les domaines de l'économie des sports, de l'immobilier et des énergies renouvelables. Il est aux premières loges des attentes de la génération qui s'apprête à entrer sur le marché du travail.

« Une entreprise qui se trouve dans un quartier assez standardisé, peu chaleureux, aura du mal à coller avec notre ambition de changer le monde. »

#### Quelle image le siège social de votre futur employeur devra renvoyer ?

Ce n'est pas avec des clapiers à lapins que les entreprises vont faire rêver la nouvelle génération : il faut sortir de la boîte ! Pour nous aujourd'hui l'ère est aux campus ouverts, aux sièges « totems », exprimant l'âme et la singularité de la société. Pour notre génération en quête de sens dans notre façon de consommer, de nouer des relations, ou de faire carrière, l'environnement de travail joue un rôle majeur. Il se doit d'être en accord avec les valeurs et la mission sociétale que défend l'entreprise. Par exemple, une entreprise qui se trouve dans un quartier assez standardisé, peu chaleureux, aura du mal à coller avec notre ambition de changer le monde.

#### Comment ces bureaux peuvent-ils être complémentaires du recours au télétravail ?

Au retour au bureau, les employés, et peut-être surtout les jeunes, doivent sentir cet « effet wahou », qui donne véritablement envie

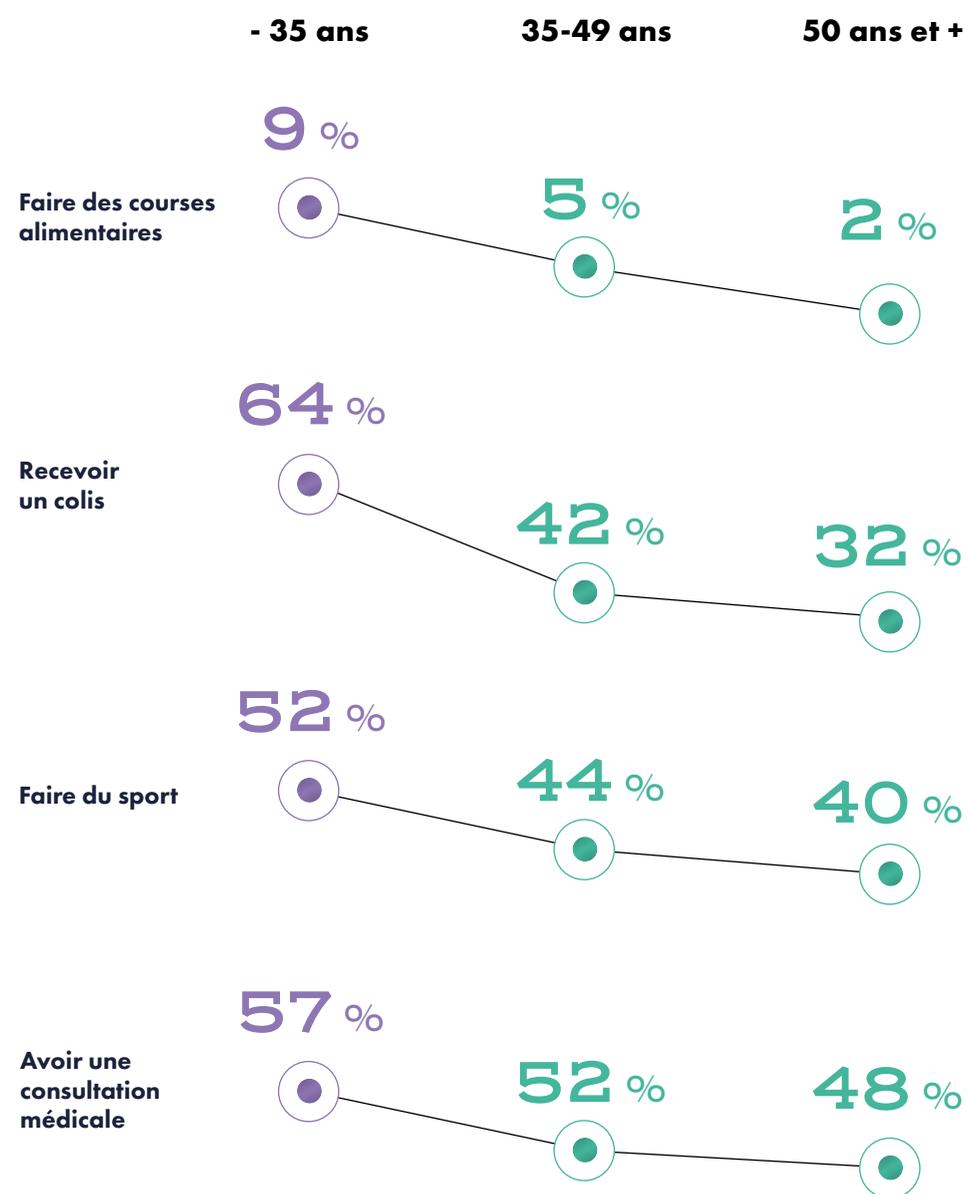
de se rendre au travail. J'imagine plus d'espaces, des endroits ouverts, une connexion avec la nature pour rompre la routine du travail à domicile et, bien sûr, des équipements de grande qualité au service des collaborateurs : connexion, mobilier, il faut que le bureau apporte un réel plus par rapport aux conditions que l'on trouve chez soi.

#### Dans quelques années, à quoi ressemblera selon vous le bureau idéal ?

J'aimerais un bureau proche d'espaces verts, proche de la nature, lumineux, où l'on peut sortir et faire une réunion sous un arbre par exemple. Un bureau où les services personnels viennent m'aider au cours de la journée, afin de me faire gagner du temps. Le bureau de demain, c'est un « package » de services auxquels on fait confiance, au service de l'allègement de la pression temporelle qui s'exerce de plus en plus sur notre génération. •

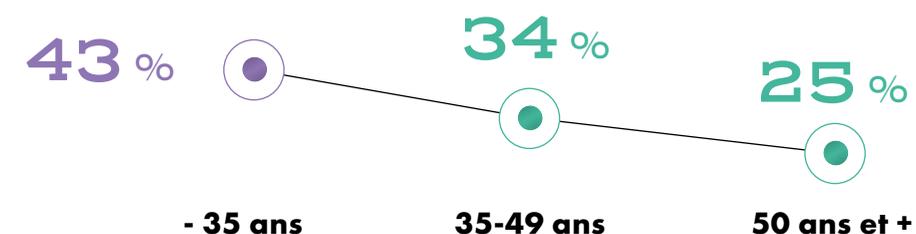
**On observe donc une forme d'extension du lieu de travail,** qui ne se limite plus aux murs du bureau mais s'étend au quartier. Sa dimension « servicielle » est de plus en plus nécessaire.

**Les salariés souhaitent effectuer des activités au sein de leur bureau et leur quartier de travail... plutôt que dans le quartier où ils résident**

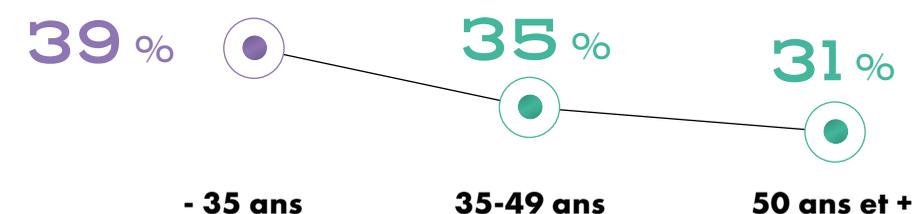


**Pour les - 35 ans (et dans une moindre mesure les - 49 ans), on observe une véritable porosité entre la vie professionnelle et personnelle.**

**« Il m'arrive fréquemment de prendre un verre avec des collègues après le travail à l'extérieur du bureau »**



**« Il m'arrive de m'absenter pour honorer un rendez-vous personnel durant ma journée de travail »**



### RETOUR D'EXPÉRIENCE



**Quentin Périnel**  
journaliste et chroniqueur, Figaro

« Sur Microsoft Teams ou n'importe quel outil collaboratif, tout est réglé comme une pendule. Le travail à distance est finalement très strict... peut-être, dans certains cas, plus strict qu'en présentiel ! On a d'ailleurs très bien vu que pendant le confinement, nombreux sont ceux qui faisaient des horaires encore plus à rallonge que d'habitude, avec encore davantage de réunions, pas toujours utiles ! C'est compréhensible : la frontière entre vie pro et perso s'est réduite comme peau de chagrin. Le manque de bureaux physiques a été durement vécu par la jeune génération, qui habite souvent dans de petits appartements, ou ont des enfants en bas âge... Il y a donc eu un sursaut de bonheur d'autant plus fort au moment de revenir travailler au siège, quand le tocsin du "retour au bureau" a sonné. »

# Moins de frontières entre le lieu d'habitation et le lieu de travail chez les jeunes...

Cette tendance plaide en faveur des quartiers centraux facilement accessibles, et en faveur des quartiers mixtes offrant une variété de services et de commodités à proximité immédiate du lieu de travail.

La dimension servicielle n'est pas assurée simplement par le lieu de travail, les employeurs doivent concevoir la notion de lieu de travail au sens extensif du terme en considérant que le quartier fait partie de cette nouvelle géographie du lieu de travail.

## « Nous voyons deux types de métiers, certains “télé-robustes” et d'autres “télé-fragiles”. Une chose est sûre, il faut aménager des lieux pour retrouver sa “tribu” professionnelle. »



**Philipp Schmidt**  
Chief Transformation Officer,  
Prisma Media

Chief Transformation Officer depuis 2016 chez Prisma Media, Philipp Schmidt voit l'évolution des pratiques de l'entreprise d'un œil stratégique. Nouvelle génération, campus de Genevilliers, télétravail... il en dit plus sur ce que la Covid a changé dans l'agence.

### Comment l'organisation du travail va-t-elle être impactée par la Covid-19 chez Prisma Media ?

Jusqu'à maintenant, nous avons misé sur un grand siège de 25 000 mètres carrés pour accueillir nos 1 200 collaborateurs à Genevilliers, dans une sorte de « campus » excentré bien qu'accessible via la ligne 13 du métro. Une façon de réunir toutes nos « business unit », toutes les générations, dans un siège disposant de différents services, de cafétérias, d'une « zen zone », d'un espace de coworking intégré, etc. Tout cela avec un objectif en tête : augmenter la qualité de vie au travail. Pour une entreprise comme la nôtre qui fait du « people first » une valeur centrale, demain alors que l'on voit bien la difficulté que représentent les transports en commun, ce mode de fonctionnement ne sera plus possible. Nous nous dirigeons vers un mode plus hybride. Prendre soin de nos collaborateurs, c'est pour nous s'adapter à leurs besoins. C'est pourquoi nous envisageons d'opter pour plus de flex-office, une part de télétravail largement augmentée, et des lieux plus centraux dans Paris pour nous rassembler.

### Pourquoi malgré le télétravail, ces nouveaux lieux physiques sont importants à vos yeux ?

Certains métiers se prêtent plus au télétravail, nous les appelons les métiers « télé-robustes ».

C'est notamment valable pour les projets d'amélioration de l'existant où l'innovation est marginale. Dans un monde incertain comme celui que l'on vit actuellement, c'est important d'avoir une organisation résiliente. Mais il y a également des métiers « télé-fragiles », qui nécessitent de la créativité, des brain-storming, et là, les dirigeants d'agence me le confirment, c'est plus simple lorsque l'on se voit. Certains collaborateurs, souvent les plus âgés dont les enfants sont déjà grands, sont très à l'aise de chez eux, mais pour les plus jeunes, dans des petits appartements ou avec des enfants en bas âge, c'est beaucoup plus difficile. Chaque profil est différent, mais pour beaucoup qui fonctionnent avec du travail en équipe, il y a un besoin intrinsèque de retrouver sa « tribu » professionnelle dans des lieux physiques.

### Quels sont les lieux jugés « essentiels » ?

Il y a un besoin d'endroits physiques afin de célébrer des moments conviviaux. Mais aussi des lieux informels pour désamorcer des petites tensions, des petits « cailloux dans la chaussure » qui, avec les non-dits de la distance, peuvent à terme évoluer et devenir de plus gros problèmes. La machine à café joue un rôle très important !

« Dans ce monde touché par la pandémie, nous ne cherchons pas la sagesse ultime, mais l'adaptabilité la plus rapide possible. »

# 04

## Où est passée la génération Y ?



## « Faire bouger le monde, c'est plus facile de le faire ensemble que de chez soi ! »



Mercedes Erra

Fondatrice  
BETC

Fondatrice de BETC, première agence française de publicité, et Présidente de BETC Groupe, Mercedes Erra explique pourquoi les bureaux sont au centre de la stratégie de l'entreprise, qu'il s'agisse de management, de créativité ou de bien-être.

**Vous avez cassé les codes en vous installant hors de Paris, un pari osé à l'époque. Quatre ans plus tard, quels en sont les effets ?**

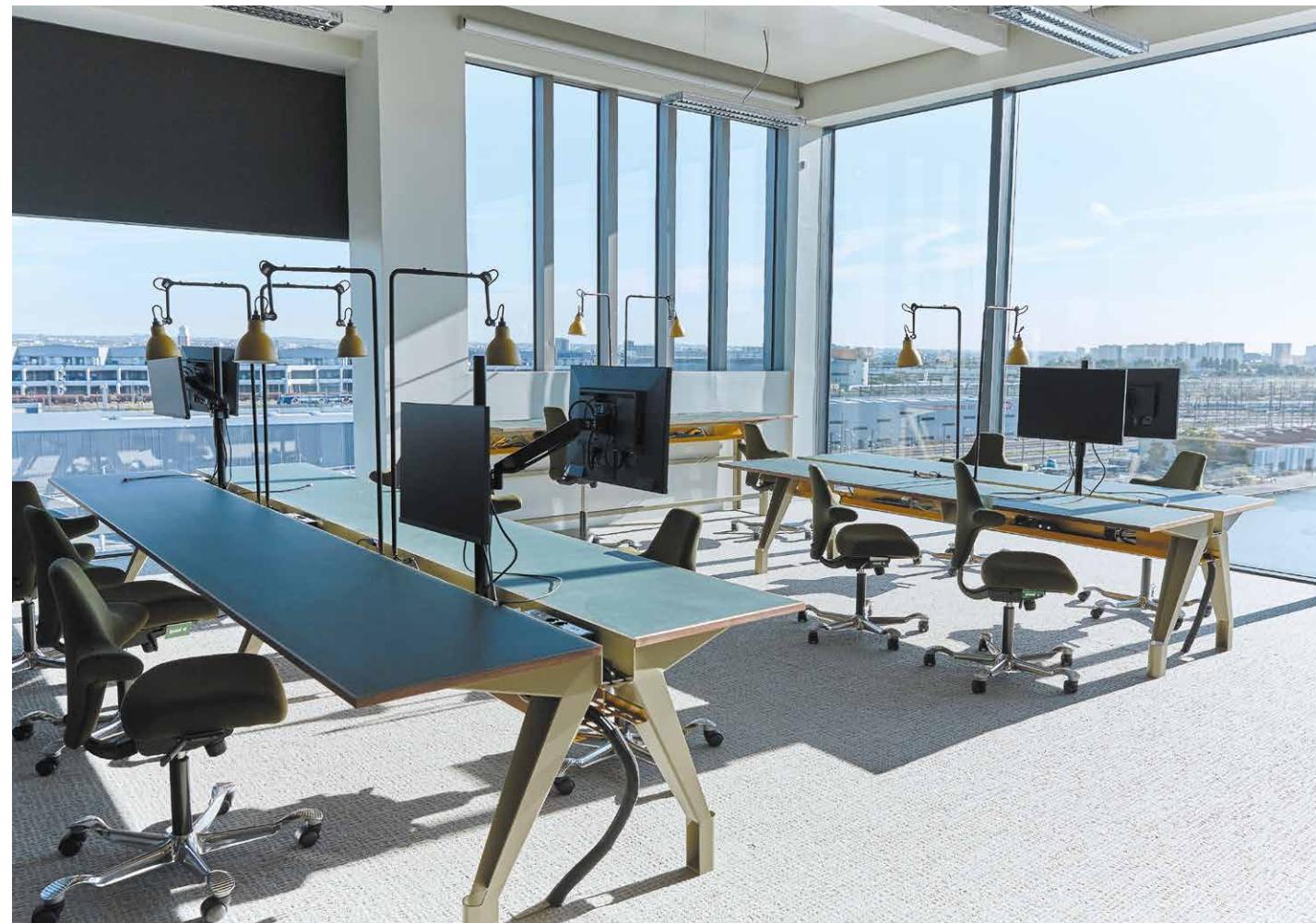
Le fait de s'installer à Pantin, c'était un acte militant. Notre conviction, c'est qu'il faut s'installer dans un quartier qui a besoin de nous. Et aujourd'hui, Pantin bouge peu à peu. Nous avons l'impression de faire du bien à cette ville, à la banlieue. Paris, ce n'est pas limité au périphérique. Et nous

avons envie de participer à l'émergence de cette culture « beyond-périph' » et à la construction du récit du Grand Paris.

**En termes d'aménagement, par quoi aviez-vous commencé ?**

Ce qui est sûr, c'est que nous n'aimons pas quand il n'y a pas d'architecture, de vision architecturale. Nous faisons de la création, nous sommes des fous de design, d'architecture, de maisons... Nous avions besoin d'être entourés de pensée créative. Je n'arrive pas à croire qu'en mettant les gens dans quelque chose de laid on peut travailler et être créatif. Nous sommes des militants, nous croyons en la beauté, et nous ne sommes pas emballés par les tours qui se ressemblent toutes.

« Je n'arrive pas à croire qu'en mettant les gens dans quelque chose de laid on peut travailler et être créatif. »



En emménageant à Pantin, nous avons eu l'impression de défendre un bâtiment qui existait déjà fortement, sur lequel nous allions mettre notre empreinte, et de porter une vision neuve de l'architecture d'un lieu de travail.

**Comment la Covid-19 a-t-elle impacté votre organisation ?**

Avant le confinement, nous ne surveillions déjà pas individuellement la présence des employés dans les bureaux. Nous avions mis en place le télétravail en toute confiance, et nos collaborateurs travaillaient à la maison lorsque cela les intéressait. Aujourd'hui, c'est devenu la norme de ne pas travailler au bureau. Mais lorsque vous n'êtes pas là physiquement, pour des créatifs par exemple, ce n'est pas pareil. Parce qu'on a besoin de travailler en binôme et en équipe, de réfléchir ensemble. Demain, je ne pense pas que le nouvel équilibre sera « deux jours à la campagne, et deux jours au bureau ». Ce « nouveau monde » va être compliqué à créer car

« Le fait de s'installer à Pantin, c'était un acte militant. Notre conviction, c'est qu'il faut s'installer dans un quartier qui a besoin de nous... »

il sous-entend une proximité entre lieux de résidence et bureaux. Il faudra réhabiliter le travail en présentiel en majeur, parce que c'est aussi en travaillant ensemble qu'on fait de belles choses.

**Comment faire pour convaincre la jeune génération de revenir au bureau ?**

Bizarrement les jeunes ont été encore plus bousculés par la Covid. Surmenés, isolés, à l'étroit... on s'est aperçu que les mamans et

les jeunes étaient très malheureux pendant cette période de confinement. Ils comprennent très bien les avantages concrets des bureaux : le contact avec les plus expérimentés, la nourriture familiale de notre cantine, les lieux de vie, l'ambiance... Chez BETC, les employés viennent parce qu'ils croient en leur métier, en l'idée d'équipe, qu'ils sont convaincus ainsi de faire bouger le monde. Et c'est plus facile à faire ensemble que de chez soi. •



## La génération Y : tout aussi attachée à son entreprise

« Je suis attaché à mon entreprise »

69 %

- 35 ans

71 %

Ensemble  
des salariés



### RETOUR D'EXPÉRIENCE



**Philipp Schmidt**

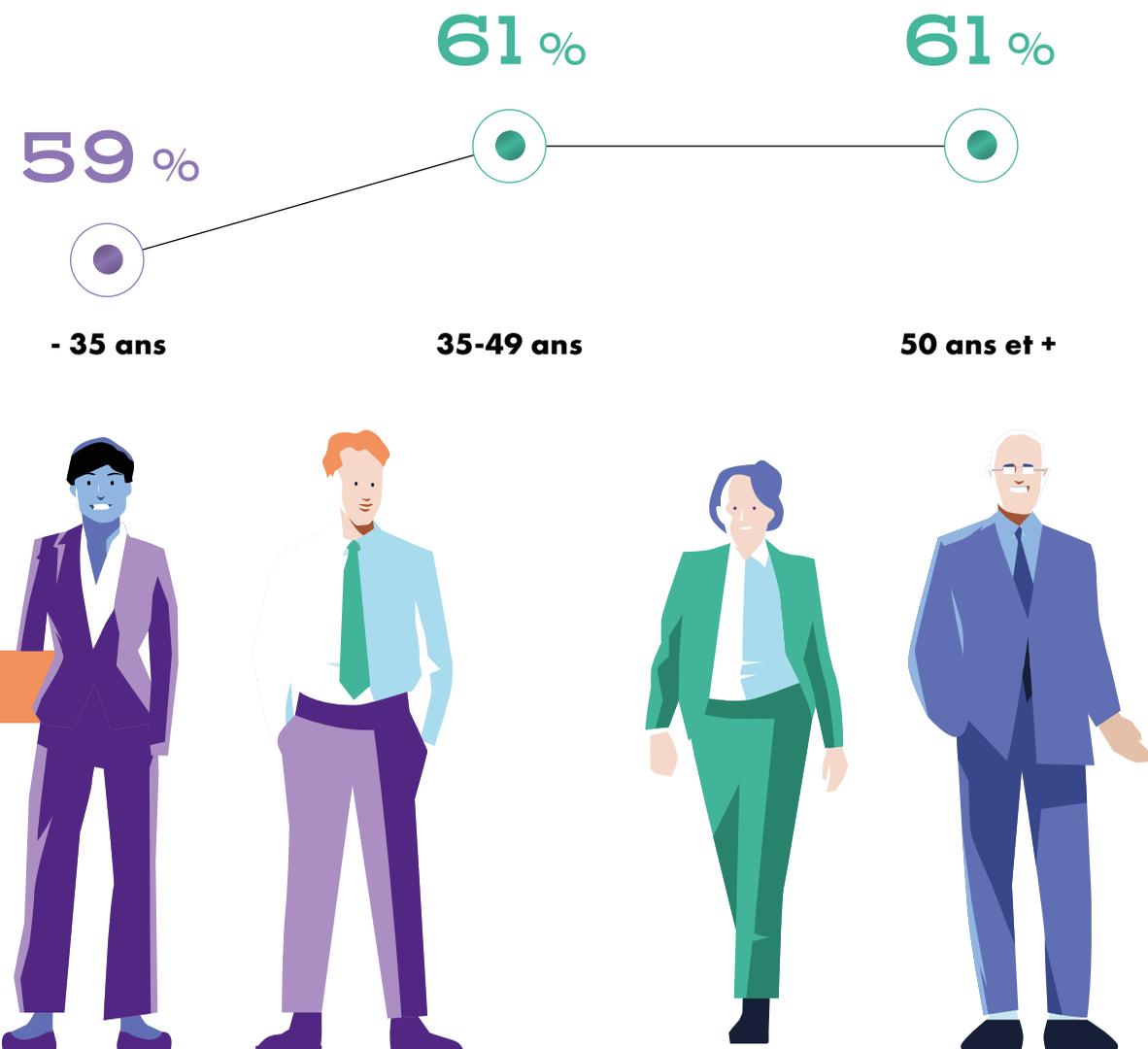
Chief Transformation Officer, Prisma Media

« Aujourd'hui, ce qui ne passe plus, c'est le management par le contrôle. Le management « père fouettard », c'est terminé. L'idée que l'on doit être dur pour être respecté a vécu. Le télétravail a accéléré cette évolution, puisqu'il n'est tout simplement plus possible d'être derrière chaque employé. Ce qui fonctionne en revanche, c'est le management par la confiance. Les employés attendent de leur supérieur qu'il apporte du sens, réponde à ses questions,

montre la voie. Il faut qu'il incarne les valeurs de l'entreprise, sa raison d'être. C'est très important pour contrer le risque d'avoir un employé qui démissionne "intérieurement", se désintéresse, décroche. Enfin, la génération Y a un besoin accru de transparence, ils demandent à comprendre, à avoir une vision globale, à accéder aux informations, à avoir accès aux dirigeants. Les grands patrons que l'on ne voit que lors des assemblées générales, ça ne facilite pas l'engagement ! »

On observe une forme de symétrie : de même qu'il n'y a pas de rupture entre les jeunes et l'espace de travail, il n'y a pas davantage de divorces entre les jeunes et leur travail, leur entreprise et leur employeur.

« Ma vie personnelle est plus importante que ma vie professionnelle »



# LA GÉNÉRATION Y, PLUS EXIGEANTE / SÉVÈRE VIS-À-VIS DE SON EMPLOYEUR ?

La génération Y n'a pas de problème avec ses aînés... au contraire !

Le bien-être des salariés est une priorité pour mon employeur



Dans mon entreprise, les collaborateurs sont jugés par rapport à leurs résultats



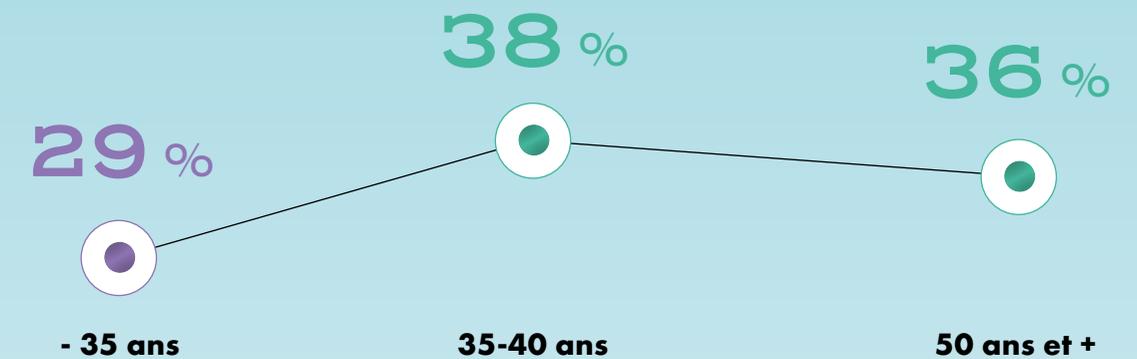
Mes opinions comptent au sein de l'entreprise



## UN PROBLÈME AVEC L'AUTORITÉ ?

La génération Y est en fait la moins critique vis-à-vis de sa hiérarchie

« Parfois certains supérieurs hiérarchiques me rendent la vie impossible »



### RETOUR D'EXPÉRIENCE



**Quentin Périnel**  
Journaliste et chroniqueur au Figaro

« La jeune génération n'est absolument pas contre la hiérarchie, mais elle déteste les "petits chefs", qui incarnent une autorité de surface, pas toujours explicable... La nouvelle génération de collaborateurs déteste exécuter sans avoir d'explications et ne pas être impliquée dans les processus de décision... La nouvelle génération ne supporte pas d'être laissée en plan,

dans un open-space en jachère ! Elle a besoin de mouvement, d'enthousiasme, et de sens... Cela ne veut pas dire qu'elle se dresse contre le management et la figure du chef : au contraire, c'est un bonheur pour elle de pouvoir compter sur un mentor plus senior qui lui fait confiance, la guide, lui laisse de la liberté et l'aide à s'épanouir. Sur place et à distance ! »

## « Mon profil plus expérimenté est rassurant pour les équipes, c'est très important dans les périodes de tension. »



**Didier de Stabenrath**  
Head of People Operations  
**ManoMano**

**Général (25) de l'armée de Terre, Didier de Stabenrath, 62 ans, est aujourd'hui Head of People Operations de ManoMano, leader du e-commerce pour le bricolage en France. Arrivé dans une entreprise en forte croissance, il décrypte les habitudes de la jeune génération, et tout ce qu'un « senior » peut leur apporter.**

### Quels sont pour vous les principaux atouts que la jeune génération, mobile, connectée, peut apporter à une entreprise ?

Cette génération a un attrait marqué pour l'aspect « aventure » que propose la vie professionnelle au sein d'une jeune société tech en hypercroissance. Ils sont très engagés, cherchent à donner du « sens à leur travail » et ont ce sentiment fort d'appartenance à une communauté. Mais je dénote de temps en temps un syndrome « d'enfant gâté » : ces jeunes actifs, qui pour la plupart découvrent le monde du travail, n'ont pas toujours conscience de la chance de travailler au sein d'une société qui prenne autant en compte l'aspect humain dans toutes les décisions business.

### À l'inverse, qu'est-ce qu'un « senior » comme vous peut leur apporter ?

Un peu de sagesse, tout d'abord. Par mon parcours d'ancien militaire, leur montrer qu'il faut savoir prendre un peu de recul sur les événements, et ne pas confondre vitesse et précipitation, notamment dans les périodes de tension ou de crise. Enfin, je suis assez sollicité, car cette génération qui débute sa carrière est en forte demande d'écoute, de conseils. Quarante ans c'est la vieillesse

de la jeunesse, mais cinquante ans c'est la jeunesse de la vieillesse, alors je vous laisse imaginer soixante ans ! (Victor Hugo revu et corrigé).

### Y a-t-il une « façon » spécifique de manager la jeune génération ?

Le management a évolué, et cela se traduit chez ManoMano par un aspect hiérarchique beaucoup moins prégnant. Nous laissons beaucoup d'autonomie aux collaborateurs pour réaliser leurs missions. Les objectifs et la vision de ManoMano sont ensuite déclinés par département, équipe, avec des objectifs trimestriels.

« La génération Y a un rapport différent au travail : plus pragmatique et moins présentéiste. »

Des points réguliers sont faits avec les managers pour suivre l'avancée des dossiers en cours. Le plus important est que chacun trouve sa juste place au sein de ManoMano. La bienveillance est une valeur fondamentale chez ManoMano, mais elle peut être mal comprise et doit être associée à de l'exigence, à la capacité de féliciter mais aussi de faire des retours quand cela ne va pas. La génération Y a un rapport différent au travail : elle est plus pragmatique, cherche du sens à son travail, veut se sentir utile... tout en veillant à préserver un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. C'est une génération moins présentéiste que la précédente, qui saura vous dire les choses directement. Cette jeune génération a également un fort besoin de reconnaissance, qui se traduit au quotidien par la célébration des bons résultats par exemple. On adapte avec eux un management plus participatif, moins directif. Les équipes sont transverses, et les projets co-construits.

« La jeune génération a un fort besoin de reconnaissance, qui se traduit au quotidien par la célébration des bons résultats par exemple. »

### Vous êtes en forte croissance : comment avez-vous accueilli les nouveaux venus pendant la période de confinement ?

Même avec les outils dont dispose une start-up de la tech, c'est bien plus facile d'organiser des petites réunions sans perte de temps lorsque l'on se croise dans des bureaux physiques. Le télétravail a beaucoup de limites en termes de management. Je pense notamment au sentiment d'appartenance, qui est crucial dans une entreprise en forte croissance

comme la nôtre. Entre mars et septembre, nous avons recruté 130 personnes. Il a donc fallu adapter le processus d'"onboarding" à distance, être inventif. Nous avons par exemple fait livrer à chaque nouvel arrivant un petit « kit » de petit-déjeuner pour le premier jour. Pour garder le lien, tous les vendredis, les cofondateurs de l'entreprise s'adressent à tous les employés en visioconférence. Mais on sent une certaine lassitude liée à la distance, et nous multiplions les occasions de rompre cela. •





**Gilbert Emont**  
Directeur  
Institut Palladio

## « Le centre-ville restera par sa densité des services et son accessibilité le lieu idéal pour le bureau. »

### Qu'a véritablement changé la Covid-19 dans notre rapport aux bureaux ?

C'était déjà le sens de l'histoire, mais on le voit de manière encore plus forte, le bureau est de moins en moins une cellule individuelle mais un ensemble d'espaces permettant le travail, la rencontre, l'événement, et l'identité de l'entreprise. Ce que l'on observe, et Palladio a travaillé en particulier sur ces thèmes du travail il y a 3 ans déjà, c'est une forme de dislocation du travail. Certains deviennent autoentrepreneurs, d'autres choisissent d'être prestataires... Cette rupture avec le lieu du travail unique montre que l'ensemble des espaces de bureau qui étaient nécessaires à l'entreprise est aujourd'hui disloqué, éparpillé. On travaille de chez soi, d'un siège, de tiers-lieux, de cafés, dans des pôles de mobilité... La Covid-19 a provoqué une accélération considérable, il scelle le triomphe du numérique !

### Comment les bureaux vont-ils justifier leur raison d'être ?

Prendre son ordinateur portable laissé dans son salon, le mettre dans son sac à dos, et faire deux heures de déplacement par jour pour l'apporter sur un bureau au 13<sup>e</sup> étage d'une tour, cela n'a aucun intérêt. Au contraire, rencontrer les autres, être dans la masse qui « pollinise », qui crée de l'intelligence collective, de l'innovation, échanger dans les lieux qui ne sont ni une tour minérale, ni votre salon, cela a du sens. On voit d'ailleurs bien le regain d'intérêt, depuis plusieurs années, pour des bureaux

de centre-ville, ouverts sur leurs quartiers, qui permettent l'échange, la convivialité. Leur très bonne connectivité relationnelle fait leur attractivité.

### Les métropoles ne sont donc pas en danger, comme on peut le lire parfois ?

Il est absurde de penser que l'on va d'un coup retourner à la vie rurale. Rien que logiquement, c'est impossible. Nous sommes dans l'ère de l'urbain, « l'urbanocène ». Nous sommes dans un monde de réseau, de flux, nous avons besoin de pôles, de hubs, où se développent l'innovation, la recherche, rendue possible par la proximité entre les chercheurs et les entreprises. Ces hubs, ce sont les métropoles et pour être efficace, le monde en a besoin.

### Comment imaginez-vous le bureau de demain ?

On le voit, le futur des bureaux réside dans le partage : les entreprises conçoivent des immeubles partagés pour accueillir d'autres entreprises, des restaurants ouverts à l'extérieur, des pôles de services diversifiés... Pourquoi faire un immeuble de bureau qui se résume à « stocker » des employés, à l'ère du numérique et de la dématérialisation ? L'immobilier tertiaire doit être conçu pour accueillir des flux, faciliter les échanges. Avec la concurrence du domicile et des tiers-lieux, l'immeuble de bureaux doit être le lieu de l'identité, de l'événementiel et du rassemblement. Être une interface avec la société dans laquelle il prend tout son sens. •

« L'immeuble de bureau doit être le lieu de l'identité, de l'événementiel et du rassemblement. Être une interface avec la société dans laquelle il prend tout son sens. »

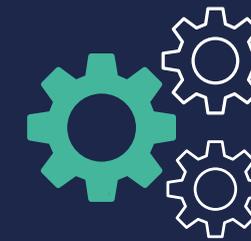
# Méthodologie

## Échantillon



L'enquête a été menée auprès d'un échantillon de **3 000 salariés représentatifs de l'ensemble des salariés franciliens (Paris et petite couronne), travaillant dans un bureau au sein d'entreprises comptant plus de 10 salariés.**

## Méthodologie



La **représentativité** de l'échantillon a été assurée par la **méthode des quotas** (sexe, âge, profession de la personne interrogée, taille de l'entreprise, secteur d'activité).

## Mode de recueil



Les **interviews** ont été réalisées par questionnaire **auto-administré en ligne** du 13 février au 6 mars et du 1<sup>er</sup> au 18 septembre 2020.

Février 2020

Enquête terrain préconfinement

1 500 salariés interrogés

Septembre 2020

Enquête terrain postconfinement

1 500 salariés interrogés



### À PROPOS DE SFL

Leader sur le segment prime de l'immobilier tertiaire parisien, la Société Foncière Lyonnaise se distingue par la qualité de son patrimoine évalué à 6,2 milliards d'euros, avec des immeubles concentrés dans le Quartier Central des Affaires de Paris (#Cloud.Paris, Édouard VII, Washington Plaza...) et par la qualité de son portefeuille de clients, constitué de sociétés prestigieuses opérant dans le secteur du conseil, des médias, du digital, du luxe, de la finance et de l'assurance. Plus ancienne foncière française, SFL démontre année après année une constance dans l'exécution de sa stratégie, centrée sur la création d'une forte valeur d'usage pour ses utilisateurs, et in fine d'une importante valeur patrimoniale pour ses actifs.

### CONTACT PRESSE

ÉVIDENCE  
Marylou Pernaut  
Tél. 06 88 31 49 57  
marylou.pearaut@evidenceparis.fr

Retrouvez tout le détail de l'étude sur  
[www.parisworkplace.fr](http://www.parisworkplace.fr)

Et l'actualité du Paris Workplace sur Twitter  
[@ParisWorkplace](https://twitter.com/ParisWorkplace)



EVIDENCE

**Conception & rédaction**

Christophe Arnoux : 06 25 43 24 78  
[christophe.arnoux@evidenceparis.fr](mailto:christophe.arnoux@evidenceparis.fr)

TERRE DE SIENNE

**Création & réalisation**

01 55 19 19 19