



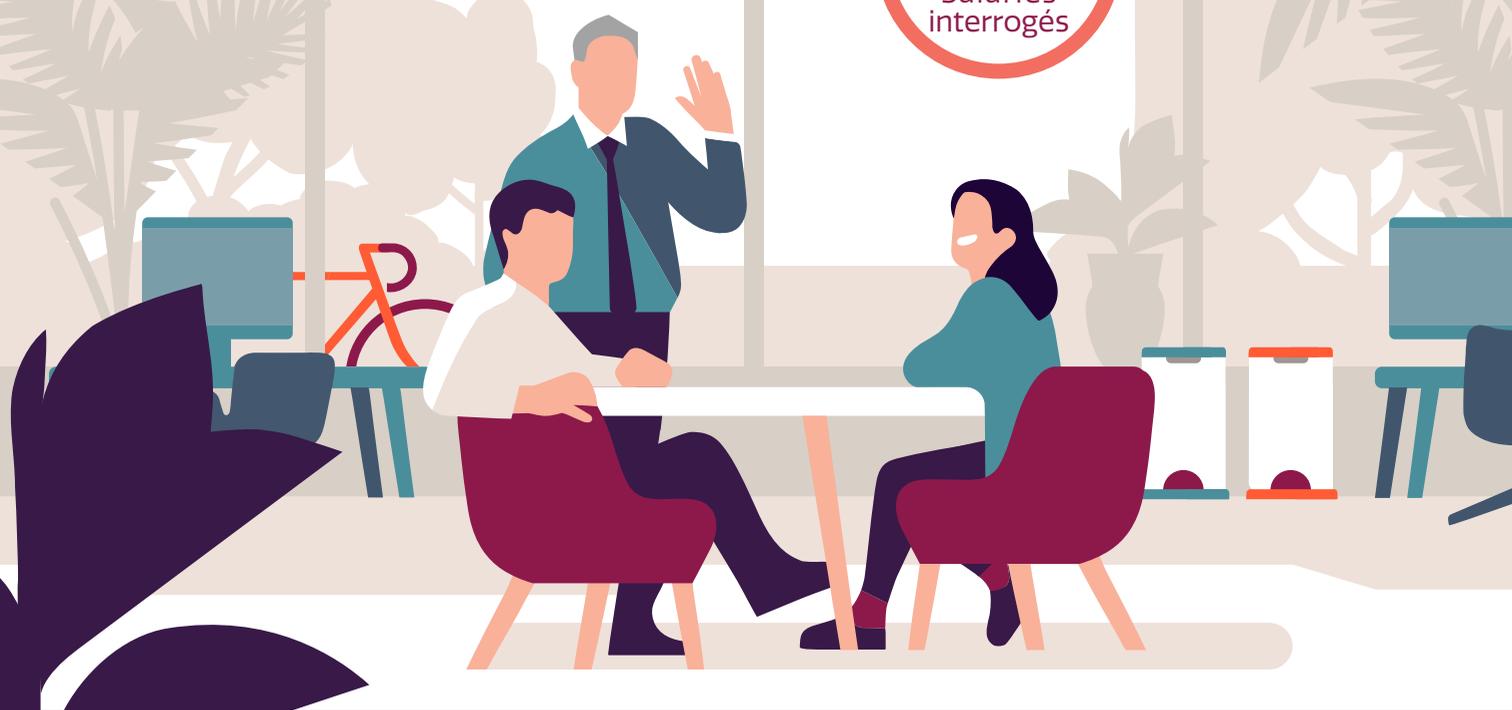
# PARISWORKPLACE

Les salariés jugent leurs bureaux / Baromètre 2021

ifop

SFL  
SOCIÉTÉ FONCIÈRE LYONNAISE

8<sup>ème</sup>  
édition  
**1600**  
Salariés  
interrogés



# BUREAUX À IMPACT

*Quand le lieu de travail fait du bien aux salariés,  
à la société et à l'environnement*

## ENVIE D'ESPACE

L'environnement de travail ne se limite plus aux murs du bureau. [p.14](#)

## INTERVIEW

Brune Poirson :  
« Que nos employés soient des activistes de l'environnement ! » [p.26](#)

## FOCUS JEUNES

La crise sanitaire a renforcé le rôle social du bureau. [p.42](#)

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

## En 8 ans...

**16 600** salariés interrogés  
**73** experts interviewés  
+ de **700** retombées presse



**2021**

Bureaux à Impact



**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



La décennie s'annonçait « incertaine », « difficile », mais aussi « passionnante ». Ainsi présentons-nous en 2020 les résultats du Paris Workplace entre deux épisodes de confinement, et nous nous demandions : après la crise, où allons-nous travailler ? Dans ces temps tourmentés, où les thèses les plus contradictoires circulent sur l'avenir du bureau, le Paris Workplace offre un recul bienvenu. Par sa robustesse, son ancienneté et sa récurrence (16 600 salariés interrogés depuis 8 ans), il permet de faire la part des choses entre phénomènes conjoncturels et tendances profondes.

En matière d'habitudes de travail, à l'évidence la crise a révélé des demandes profondes : souhaits d'autonomie de la part des employés tout d'abord, et de confiance aussi. Des demandes d'espaces mieux adaptés aux nouvelles habitudes également, et une vraie envie de se retrouver, après des mois d'incertitude et de vie sociale en pointillé.

Nous l'observons au quotidien depuis quelques mois, et le vivons chaque jour un peu plus, la majorité des salariés croit encore au bureau. À ses bienfaits, même. Nous le constatons aujourd'hui de manière scientifique : une large majorité des personnes que nous avons interrogées souhaite dans l'idéal travailler la majorité de leur temps au bureau.

Mais de quels bureaux parlons-nous ? Et pourquoi y venons-nous ? Si la Covid-19 a brouillé les lignes entre nos vies personnelles et professionnelles, nos engagements, eux, se vivent et s'expriment aujourd'hui sur notre lieu de travail. Les bureaux « à impact » comme nous les baptisons, traduisent cette volonté d'implication personnelle de tous, à la hauteur du rôle que les entreprises doivent jouer dans notre société.

L'attention à l'environnement de travail global en sort donc renforcée. Le bureau ne se conçoit que dans son environnement (son quartier de travail, son offre de services, son environnement naturel et humain). Il est désormais tenu de « faire du bien » : aux salariés, à la société, à la planète. Voilà une grande (et lourde) responsabilité qui pèse sur les épaules du bureau, autrefois considéré comme un simple lieu de production. Cette évolution est néanmoins vertueuse et récompensera les employeurs qui ont perçu avant les autres la nécessité de faire de leurs lieux de travail le manifeste de leur engagement social et environnemental. Pour faire de ces « bureaux à impact » des bureaux qui apportent des solutions aux défis de notre époque.

Bonne lecture.

**Dimitri Boulte**  
Directeur Général Délégué  
SFL

# Parole d'experts

16 experts issus de disciplines variées (nouvelles technologies, finances, start-up, ONG, conseil, architecture...) se sont prêtés au jeu des interviews pour éclairer les résultats de la 8<sup>e</sup> édition du Paris Workplace.



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



**Tancrède LE PICHON**  
Président fondateur  
**Hauteur Libre**



**Stéphane ROUSSEL**  
Directeur général en charge  
des Opérations  
**Vivendi**



**Patricia SAVIN**  
Présidente  
**Association ORÉE**  
Avocate associée, DS Avocats



**Jérémy CLÉDAT**  
PDG  
**Welcome to the Jungle**



**Caroline FORTIER**  
Directrice générale  
**Sogeprom**



**Frédéric DABI**  
Directeur général  
**Ifop**



**Guillaume POITRINAL**  
Cofondateur  
**Woodeum et WO2**



**Nicolas LAISNÉ**  
Fondateur  
**Nicolas Laisné Architectes**



**Carlos MORENO**  
Scientifique, professeur des universités  
**Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne**



**Brune POIRSON**  
Directrice du développement durable  
**Accor**



**Adrien COURET**  
DG  
**Groupe Aéma**



**Amélie DUMONT**  
Directrice des opérations  
**Phénix**



**YANN BUCAILLE-LANREZAC**  
Fondateur  
**Café Joyeux**



**Antoine FINE**  
Cofondateur  
**Eutopia**



**Guillaume ROSSIGNOL**  
Directeur adjoint  
**JRS France**

01



# LE NOUVEL ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL



# Génération bureau ?

Auteur de « La fracture », Frédéric Dabi a ausculté les habitudes des jeunes générations à travers les décennies. Leurs valeurs, leurs choix, leurs révoltes, leurs espoirs... et leur rapport singulier au monde du travail.



Frédéric DABI  
Directeur général  
Ifop

**A** l'issue de confinements successifs, comment les moins de 35 ans se positionnent-ils par rapport à leur entreprise ?

Voilà déjà huit ans que nous réalisons ce baromètre, et cette année est marquée par les réponses singulières apportées par la jeune génération, particulièrement touchée par les confinements et leurs impacts sur leur vie sociale, leurs habitudes de sorties, de rencontres. Ainsi, la crise sanitaire les a semblé-t-il rapproché de leur employeur, de ses valeurs, de son rôle social. Ils étaient 69 % à se dire attachés à leur entreprise avant les confinements, ils sont aujourd'hui 78 % à l'affirmer. Leur engagement se traduit également dans le temps puisqu'une part de plus en plus importante souhaite continuer à travailler dans leur entreprise actuelle plus de deux ans.

## Pour eux, quel rôle joue le bureau ?

Le confinement a accentué une tendance à l'œuvre depuis des années, à savoir le rôle social de l'entreprise. Avant même le confinement, les salariés - et en particulier les plus jeunes - déclaraient venir au bureau pour la vie sociale (46 %). C'est en hausse de trois points à l'issue du confinement. Signe très fort d'une forme de confusion entre les frontières du monde du travail et de la sphère privée, une majorité de jeunes salariés (55 % chez les 20-25 ans, 53 % parmi les 30-35 ans) considèrent leurs collègues comme des amis, soit un résultat près de deux fois plus élevé que celui observé chez les plus de 50 ans (29 %).

## Pour la jeune génération, ce rôle social s'étend-il hors des murs du bureau ?

Sortir de son lieu de travail pendant la journée est devenu pour les jeunes salariés une nouvelle norme. Notons à cet égard que ces comportements adoptés récemment font tache d'huile et donnent à voir une jeunesse diffusionniste, susceptible d'influencer les pratiques des autres générations. Les espaces extérieurs sont également plébiscités par les plus jeunes, notamment pour réaliser des activités professionnelles, signe d'une délimitation plus floue des frontières de l'espace de travail. Le choix du lieu de travail s'inscrit même plus largement dans le choix d'un quartier : c'est donc une logique

servicielle, autour de l'entreprise et de son environnement immédiat qui s'organise sous la houlette de cette nouvelle génération. Cela vaut également s'agissant du rôle social de l'entreprise et de ses engagements en faveur des combats que cette génération veut mener : le climat, l'inclusion, les inégalités...



## LES JEUNES SALARIÉS SE DÉMARQUENT DE LEURS AÎNÉS PAR LEUR SENSIBILITÉ À L'ENVIRONNEMENT :

- 1 leur environnement de travail immédiat (bureau et quartier de travail)
- 2 leur environnement naturel (espaces extérieurs, verdure)
- 3 l'impact de leur entreprise sur l'environnement écologique ou humain



# Environnement, impact... maintenant, place aux actes

Si la crise sanitaire a modifié nos habitudes de travail, elle a également souligné l'importance des lieux physiques pour échanger, collaborer... et s'engager. Car aujourd'hui plus que jamais, les entreprises de toutes tailles se soucient de leur impact sur leur environnement.



**Aude GRANT**

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

**V**ous consacrez cette édition du Paris Workplace à l'impact sociétal et environnemental des entreprises et de leurs bureaux : pourquoi était-ce le bon moment ? Après de longs mois passés à gérer l'urgence de la crise sanitaire et les impacts sur leur business, on remarque que les entreprises ont aujourd'hui ce désir de reprendre des décisions quant à leur avenir. Nous avons donc souhaité leur donner des perspectives et des tendances de long terme. Cette volonté d'assumer une responsabilité sociétale et environnementale est bien sûr antérieure à la crise de la Covid-19. Mais de même que les épisodes de confinement ont gommé la frontière entre la vie professionnelle et personnelle, ils ont également fait rejaillir la préoccupation presque intime des salariés pour leur environnement sur l'espace de travail.

*“Les épisodes de confinements ont fait rejaillir la préoccupation presque intime des salariés pour leur environnement sur l'espace de travail”*

## Quelle définition donnez-vous des « bureaux à impact » ?

Le bureau à impact, c'est celui qui donne aux salariés les moyens d'agir en faveur de l'environnement, d'être solidaire. Aujourd'hui, cette exigence n'est plus seulement impulsée par les nécessaires politiques RSE des entreprises, mais est une demande de la part des employés. Nous avons anticipé cette demande avant la crise sanitaire, alors que nous concevions l'immeuble Biome, un immeuble réhabilité à l'aide de matériaux bas carbone et issus du réemploi, bénéficiant de nouveaux espaces végétalisés, avec une ouverture sur le quartier... Tous ces éléments doivent faire partie du cahier des charges d'un tel projet, et c'est de plus en plus vrai aujourd'hui.

## Quel rôle a joué le Covid dans cette façon d'appréhender l'impact des bureaux ?

Aujourd'hui, nous devons « montrer patte verte », car les entreprises sont très regardantes sur ces sujets : au-delà des certifications environnementales, est-ce que l'offre de restauration est vraiment responsable, quel va être le degré de confort pour mes salariés ? En quelques mois, nous avons vu les mentalités évoluer, s'agissant de la construction



comme de l'exploitation. La Covid-19, et tout le monde a pu l'observer, a également eu un impact sur les mobilités. La place du vélo en ville explose, et cela se traduit par des espaces de parking adaptés aux mobilités douces qui vont jusqu'à quintupler en taille dans les immeubles tertiaires. Et tout le monde nous les demande !

## On parle d'urgence climatique, de crises : dans quelques années, quel devra être le rôle de l'entreprise et plus précisément du bureau face à ces enjeux ?

Notre étude montre que le bureau n'est pas encore considéré comme le lieu principal de l'action en faveur de l'environnement et de la société. Ce qui me frappe, c'est que les grandes entre-

prises montrent la voie, et demain, tout le monde devra emboîter le pas. Les employés sont très attentifs aux actions de leur employeur et leur demandent bien souvent dès l'entretien d'embauche quelles sont leurs activités RSE. Il faut des actions, pas seulement des politiques ! Aux entreprises de trouver des causes sincères, en rapport avec leur expertise et leur raison d'être, afin de pouvoir apporter une vraie valeur ajoutée dans leur engagement.

## Nous faisons intervenir beaucoup d'experts dans les pages qui suivent : qu'avez-vous retenu au cours de ces rencontres ?

Ce que l'on remarque au travers des différents entretiens que nous avons menés, c'est que tout le monde peut

s'engager. Certains en ont fait le cœur de leur activité, je pense à Yann Buaille et ses Cafés Joyeux, à Amélie Dumont de la start-up Phénix ou à Guillaume Rossignol de l'ONG JRI. D'autres comme Eutopia intègrent ces engagements à des activités plus traditionnelles comme la finance. Et aujourd'hui, même les très grandes entreprises – nous avons interviewé des dirigeants de Vivendi et d'Aéma notamment – nous montrent qu'elles peuvent être des acteurs du changement de manière très concrète. C'est aussi l'un des enseignements des derniers mois : les entreprises ont maintenu un lien très fort avec leurs salariés, les ont accompagnés au plus fort de la tempête, et aujourd'hui, ils mettent les moyens pour s'engager plus largement auprès de la société.

# “La ville du quart d’heure, c’est accéder vite à ses bureaux et profiter du quartier la journée”

Carlos Moreno, envoyé spécial « Villes intelligentes » de la Maire de Paris plaide pour une vision « polycentrique » de la ville. Une ville plus mixte, plus accessible, plus verte, qui permet un nouvel équilibre entre le domicile et le bureau.



Carlos MORENO

Scientifique, Professeur des Universités  
Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

**O**n parle beaucoup de la « ville du quart d’heure », qui réduit les mouvements pendulaires et rend plus accessibles les services. Doit-elle s’organiser autour du domicile ou du bureau ?

La ville du quart d’heure porte en elle la notion de polycentrisme, à savoir que le « centre-ville » est... nulle part. L’offre de services à même de satisfaire la vie des urbains doit donc être mieux répartie pour être à disposition de chacun. Le travail en fait partie mais ce n’est pas tout : il y a les courses, l’accès à la santé,

*“La ville du quart d’heure doit accompagner toutes les transformations : celles dans les quartiers résidentiels, et celles des quartiers de bureaux, qui eux aussi vont s’ouvrir”*

à la culture, aux loisirs... Notre but, c’est d’irriguer les endroits où les gens vivent d’une approche multiservices. Cela passe notamment par un maximum de versatilité des bâtiments, pour qu’ils ne soient plus monofonctionnels. Les quartiers de bureaux, eux aussi, vont s’ouvrir pour rendre la ville plus polycentrique, plus servicielle.

**Pour les bureaux, qu’est-ce que ce mouvement signifie ?**

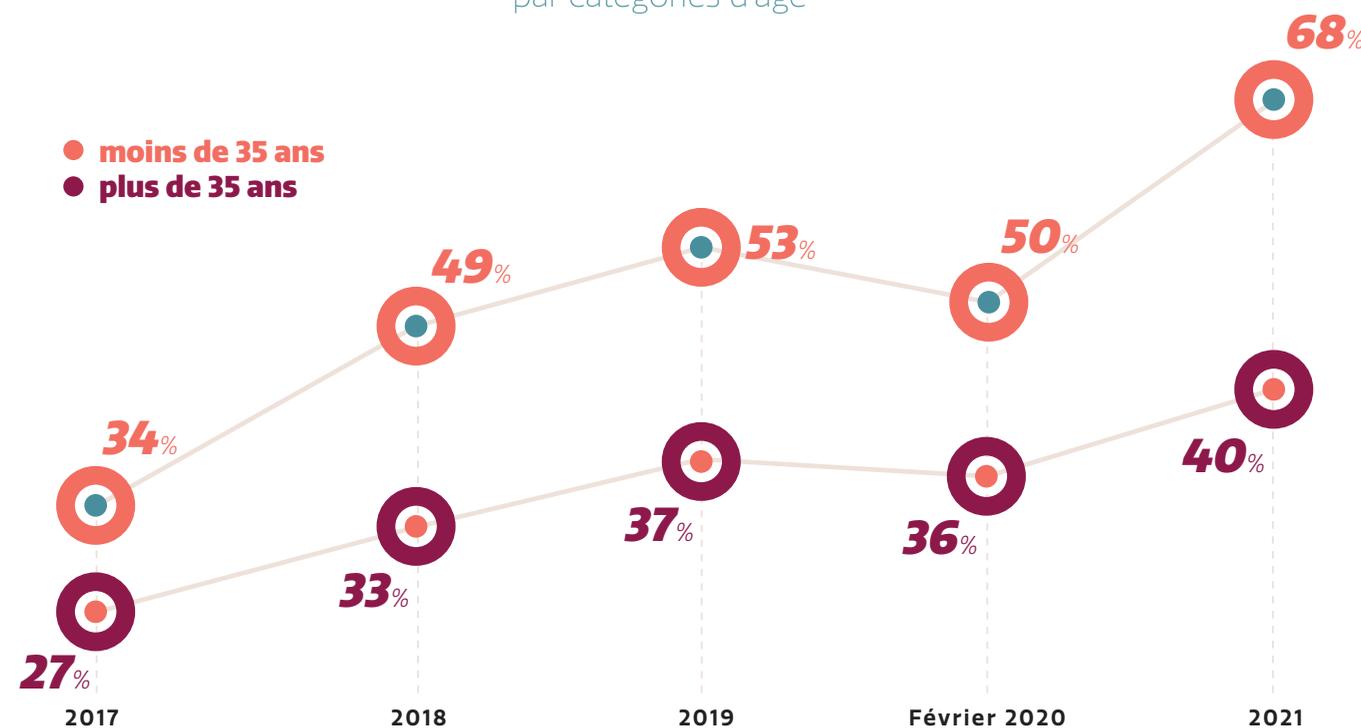
Il faut, je pense, que chacun puisse trouver à proximité de son domicile, des tiers-lieux de proximité : les jeunes veulent pouvoir profiter de leur quartier de manière plus importante qu’avant. Faire une heure de transports en commun est globalement rejeté. Ils veulent profiter des restaurants, des cafés, des lieux de loisirs... On va aller de moins en moins dans les quartiers d’affaires monofonctionnels, tandis qu’entre le domicile et le bureau, des espaces intermédiaires seront créés.

**Comment les mettre en œuvre ?**

Le secteur privé doit travailler avec les collectivités pour faire évoluer les infrastructures : celles concernant

## Les bureaux ont été un élément important pour moi dans le choix de rejoindre mon entreprise actuelle

par catégories d’âge



l’accès à vélo, mais pas seulement. Je pense aussi aux offres de restauration à prix cantine par exemple. Il y a tout un écosystème à générer pour que la nouvelle relation habitat-travail devienne une réalité. Le fait d’avoir des surfaces distribuées dans toute la ville, des lieux qui servent de sas, pour y aller deux jours par semaine par exemple, est intéressant. Il faut trouver des lieux, les créer et faire en sorte que les jeunes y accèdent en 15-20 minutes de chez eux.

**Les espaces verts sont plébiscités et trouvent leur place dans les journées de travail « types » des jeunes. Ils sont incontournables ?**

Les jeunes, plus engagés, marqués par les conséquences du changement climatique, ont changé de priorité. Quand ils arrivent dans une entreprise, ils ne demandent plus de voiture de fonction ! En revanche, ils sont très attentifs à leur environnement de travail, à la végétalisation, à l’accès aux espaces verts. Ce sont des points

importants car ils sont en prise directe avec la résilience climatique qui leur est chère. Les espaces verts, la qualité de l’air, de l’eau, la végétalisation, un environnement plus équilibré, sont des atouts pour les entreprises qui veulent attirer les jeunes, ce qui pousse les quartiers d’affaires à engager des grands mouvements visant à augmenter leur végétalisation. Et les études le prouvent, ces espaces sont très bénéfiques pour la créativité.

# L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL doit être entendu dans une acception extensive. IL NE SE LIMITE PLUS AUX MURS DU BUREAU.

Il englobe l'expérience globale du salarié, dans le quartier de travail, dans les espaces extérieurs, ainsi que dans son ressenti des efforts réalisés par l'entreprise en faveur de son environnement social et écologique.

## Retour d'expérience

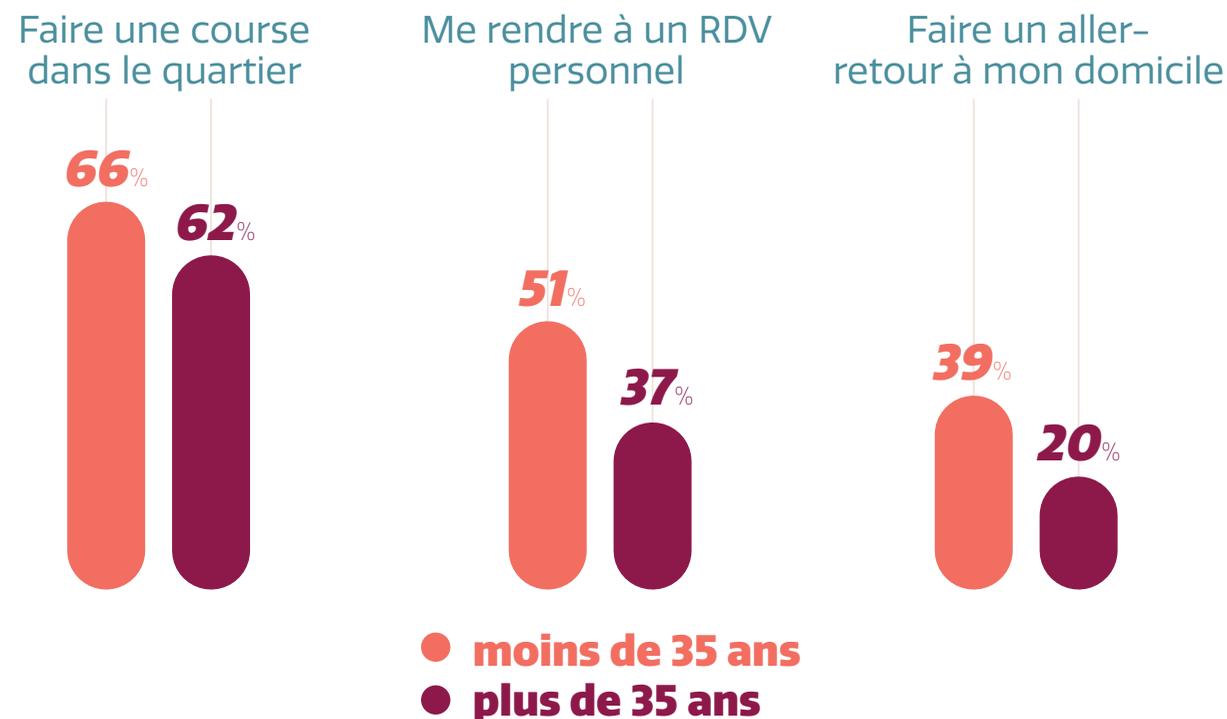
« Alors qu'avant les entreprises étaient des forteresses, aujourd'hui elles souhaitent être plus en connexion avec la ville : plus ouvertes, plus accueillantes, plus ancrées dans la réalité aussi. Les pieds d'immeuble débordent sur le trottoir, l'entreprise affirme sa présence dans le quartier, osant se montrer, voire prendre la parole. C'est parfois antinomique avec la sécurité et la confidentialité mais cet ancrage est nécessaire pour reconnecter les collaborateurs à leur environnement immédiat qui doit être la preuve incarnée des valeurs et des actions vertueuses de l'entreprise. Les passants, les voisins, la famille, les amis peuvent en être témoins. »



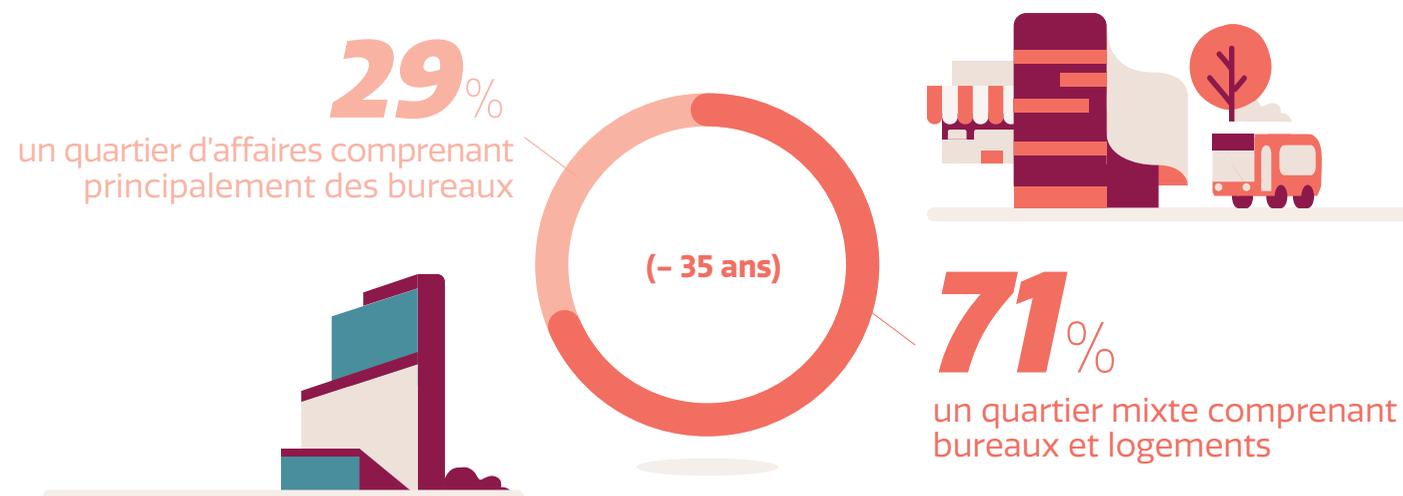
Tancrede **LE PICHON**  
Président fondateur  
Hauteur Libre

## Il m'arrive, dans une journée de travail, de m'absenter de mon bureau pour...

par catégories d'âge



## Si j'avais le choix, je préférerais travailler dans...

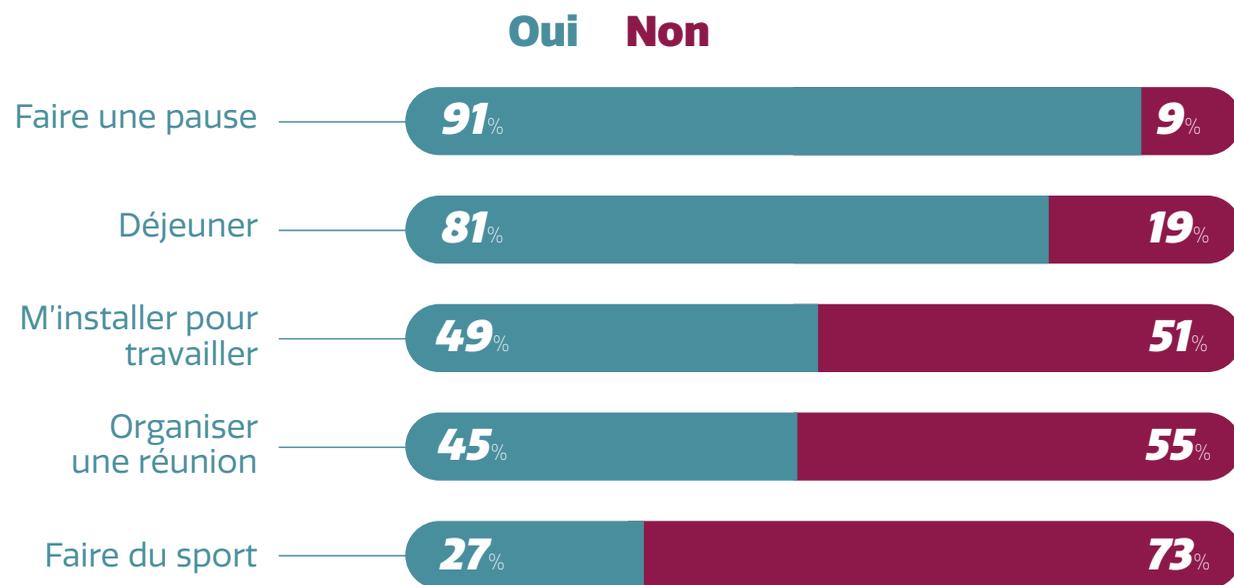




## Je dispose d'espaces extérieurs sur mon lieu de travail (terrasse, parc,...) ensemble des salariés



## J'utilise les espaces extérieurs au sein de mon bureau pour... pour l'ensemble des salariés



# Toujours plus de terrasses et de balcons, même dans les bureaux

Parmi les tendances que la crise sanitaire a confirmées, l'importance accordée aux espaces extérieurs est criante, qu'il s'agisse d'immobilier tertiaire ou d'habitat. À Nice, Nicolas Laisné a livré un immeuble où les terrasses et les balcons représentent 25% de la surface totale.

### Quelles tendances voyez-vous s'affirmer en matière d'immobilier tertiaire depuis la crise ?

Les espaces extérieurs, dont j'ai fait l'une de mes marques de fabrique depuis des années, et qui étaient encore souvent « optionnels » dans la tête des investisseurs sont aujourd'hui un prérequis. La crise a également accéléré la demande en construction bas carbone, notamment le bois, qui représente 80% de ce que nous faisons à l'agence. Le réemploi est également une demande, mais ce n'est pas encore vraiment massif.

### Parlez-nous des espaces extérieurs : avez-vous un exemple concret en tête ?

À Nice, nous avons réalisé le bâtiment Anis, avec le promoteur Pitch. On y retrouve 25% de surfaces extérieures ! Toutes les circulations verticales se font à l'extérieur, et les ascenseurs, eux, logés dans les pignons, débouchent dans des espaces à l'air libre. Les balcons, avec plus de trois mètres de débord, apportent de l'ombre aux étages inférieurs, ce qui était une vraie demande compte tenu du climat méditerranéen. Dans ce même esprit, nous avons réalisé des bâtiments en bois, comme WoodWork ou Arboretum en Île-de-France. Ce n'est pas rien d'arriver à construire en bois, avec beaucoup de balcons, d'espaces extérieurs et de rendre le tout viable économiquement



Nicolas LAISNÉ  
Fondateur  
Nicolas Laisné Architectes

### Quels usages en font les utilisateurs ?

Au quotidien, les circulations animent les façades et sont propices aux échanges informels. À Nice, le bureau d'étude, le promoteur et KPMG y ont installé leurs bureaux. Ce qu'ils nous disent, c'est qu'ils utilisent les espaces extérieurs pour les réunions, pour passer des coups de fil et s'isoler bien sûr. Mais aussi pour y déjeuner le midi, y faire une pause cigarette ou organiser des événements festifs. C'est un vrai lieu de vie, accessible de chaque bureau !

### Les étages s'ouvrent à l'extérieur, qu'en est-il des pieds d'immeuble ?

C'est une demande très forte de la part des villes, mais aussi de nos clients, de proposer une animation des services au rez-de-chaussée : des crèches, des restaurants, des commerces qui puissent leur servir. C'est pour cela que l'on aime bien participer aux appels d'offres avec les maîtres d'ouvrage, afin de se faire accompagner par ceux qui ont une vraie connaissance des besoins de la ville. Et donc adapter notre proposition. Les pistes sont en train de se brouiller : aujourd'hui, les immeubles de bureaux donnent envie d'y vivre, les employés attendent d'y ressentir une expérience. Certains me disent : « mais Anis ça ne ressemble pas à des bureaux, mais à des logements ! ».

Les mentalités ont fortement évolué depuis dix ans, les comportements aussi... mais pas suffisamment pour que les bureaux soient considérés par les salariés comme "l'avant-garde" de la transition écologique.

J'ai le sentiment d'avoir un comportement plus écoresponsable davantage...

**78%**  
à domicile



**22%**  
au bureau

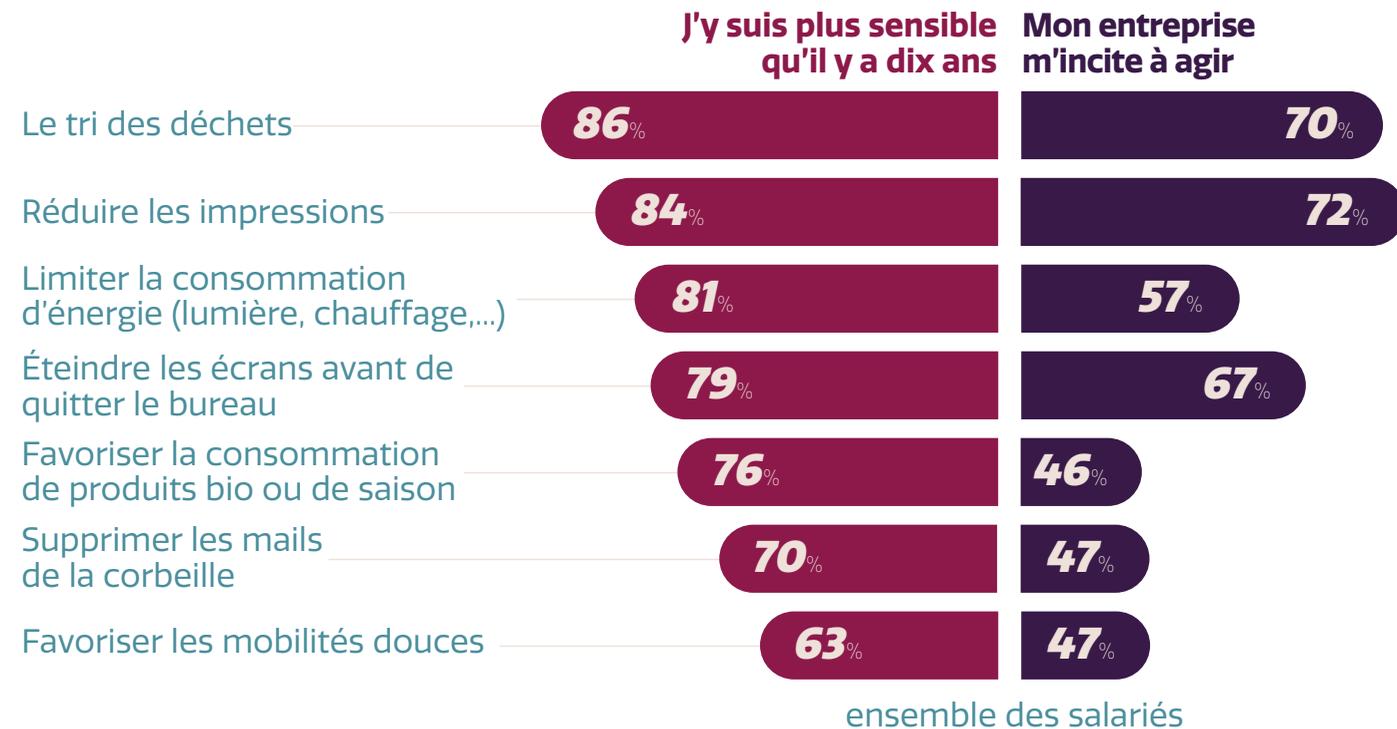
ensemble des salariés



**YANN BUCAILLE-LANREZAC**  
Fondateur  
Café Joyeux

## Retour d'expérience

« Il y a une vraie émulation collective, les initiatives des uns entraînent d'autres. Mais à la base, il y a une somme de volontés individuelles, notamment chez les jeunes. Ce que l'on remarque c'est que l'entreprise a un rôle d'ambassadeur. Des employés qui dégustent du Café Joyeux au bureau l'adoptent ensuite chez eux. C'est vertueux, quand on fait quelque chose, on a envie de le montrer. L'entreprise a un rôle fondamental auprès de ses collaborateurs, surtout depuis le Covid. Beaucoup d'entreprises repensent leur aménagement et donnent de l'importance à l'aspect social du bureau. Cela se passe souvent autour d'un café. »





# Un siège social signature du manifeste de l'entreprise

À la tête de l'un des pionniers de la construction en bois, Guillaume Poitrinal a mis en place un comité scientifique pour démontrer les bienfaits du bois sur le bien-être au travail. Des résultats en phase avec la prise de conscience écologique des dirigeants comme des employés.



**Guillaume POITRINAL**  
Cofondateur  
Woodeum et WO2

## En tant que dirigeant d'entreprise, quel est votre sentiment sur le pouvoir et l'utilité du bureau ?

Les espaces de bureaux sont bien plus que des alignements de postes de travail. Ils permettent une communication totale, polysensorielle et comportementale. On voit son voisin en trois dimensions quand l'écran d'un ordinateur est restreint à deux dimensions. La communication, qui est et sera l'alpha et l'omega de la performance des entreprises, est beaucoup plus complète, intense et immédiate en présentiel qu'à distance. La motivation et la cocréativité sont également des facteurs clés de réussite dans ce monde qui demande de plus en plus d'agilité. Enfin, le siège social, c'est aussi le manifeste d'une entreprise. Pour beaucoup d'entre elles, notamment dans

le secteur tertiaire, les bureaux sont la transcription de ses valeurs et de ses missions extra-financières. Avec son siège, l'entreprise expose avec puissance à ses clients, ses actionnaires, ses partenaires, ses candidats à l'embauche ce qu'elle est. Elle témoigne de ses engagements, notamment sur le plan environnemental.

## Le bois est de plus en plus prisé par l'immobilier tertiaire : pourquoi vous êtes-vous positionné sur ce matériau ?

Il y a eu plusieurs étapes. Avec Philippe Zivkovic, nous avons créé WO2 (maison mère de Woodeum) en 2014 à l'heure où les promoteurs considéraient que concevoir des immeubles basse consommation ou obtenir des labels internationaux étaient suffisants. Personne ne se préoccupait des émissions de CO<sub>2</sub>. Le plus bas kWh au m<sup>2</sup> était la priorité, quel que soit le coût carbone. Notre priorité a été de mesurer le plus exactement et indépendamment possible l'empreinte carbone du bâtiment sur son cycle de vie. Nos initiatives ont été vite dépassées par les travaux de l'association BBKA, qui a lancé son label en liaison avec le CSTB, puis par l'État et la DHUP avec le label E+C- et la RE2020. Avec le bois, on dispose d'un matériau renouvelable. Issu de la photosynthèse, son empreinte

*“Beaucoup de personnes me disaient : « au-delà de la question écologique, je préfère le bois, j'adore le bois, j'aime l'atmosphère des chalets »”*

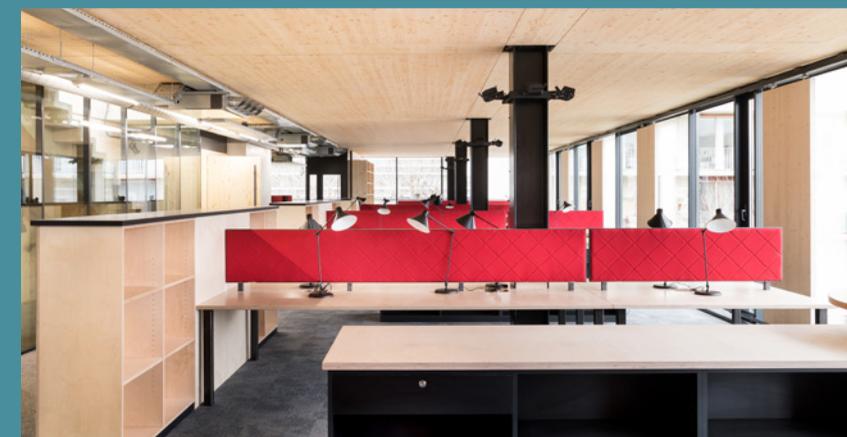
carbone est inversée : il stocke du carbone quand le béton en émet. Chez WO2, on ne réalise que des constructions bas carbone dont le bois constitue l'essentiel du gros œuvre.

## Vous avez mis en place avec Nicolas Laisné un protocole pour intégrer les dimensions de la santé et du bien-être dans la conception des bureaux, comment l'avez-vous construit ?

Beaucoup de personnes me disaient : « au-delà de la question écologique, je préfère le bois, j'adore le bois, j'aime l'atmosphère des chalets ». Nous avons alors voulu ajouter une dimension scientifique à ces observations empiriques et ces sentiments pour évaluer précisément les bénéfices pour le bien-être et la santé des bâtiments en bois. Nous avons travaillé avec une biologiste, un professeur de médecine de l'Université de Nantes... Nous avons publié une étude dans laquelle nous synthétisons les études scientifiques réalisées sur les bienfaits du bois sur le stress, sur le rythme cardiaque mais aussi sur la concentration. Les résultats sont impressionnants.

## Les entreprises jouent-elles leur rôle en termes de responsabilité sociale et environnementale ?

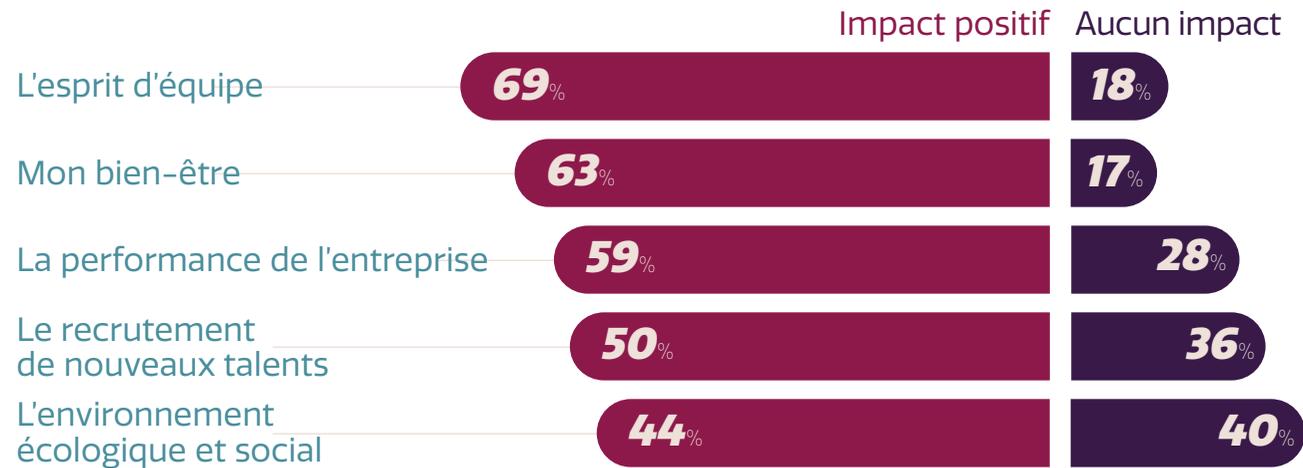
Les entreprises ont pris conscience du fait que nous étions en train de passer d'un monde à l'autre. En revanche, toutes les entreprises ne sont pas au même niveau de maturité quant à cette prise de conscience. Toutes communiquent sur le sujet mais il suffit de visiter les sièges sociaux des entreprises en Île-de-France pour se rendre compte qu'il y a une grosse marge de progression. Les jeunes ont une vraie conscience écologique et veulent plus d'ouverture sur l'extérieur, plus de proximité avec la nature, plus de confort et d'espaces d'interactions. Ce qui, soyons honnêtes, ne ressemble pas exactement au parc de bureaux existant. 80 à 90 % des 30 millions de mètres carrés de bureaux franciliens ne répondent pas



à ces aspirations émergentes. Même si le télétravail gagne en popularité, il ne sera jamais exclusif. Il faudra adapter les bureaux à l'évolution des modes de travail et à la prise de conscience environnementale grandissante. Il y a aura de grands besoins d'investissements pour adapter l'existant et construire ces bureaux manifestes d'écologie et de sobriété que tout le monde attend.

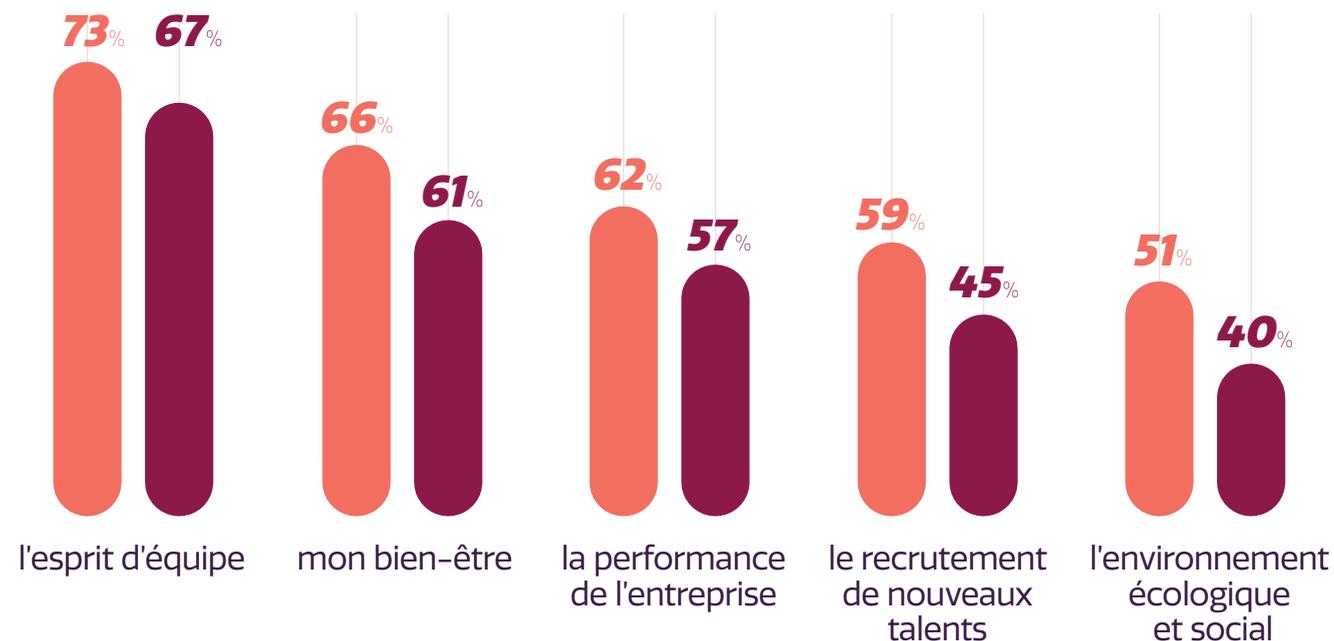


## Selon moi, mes bureaux ont un impact sur ... ensemble des salariés



## Selon moi, mes bureaux ont un impact positif sur ... par catégories d'âge

● moins de 35 ans  
● plus de 35 ans



# “C’est au bureau que se créent les initiatives solidaires”

Ancien associé au cabinet De Pardieu Brocas Maffei, Guillaume Rossignol a choisi de mettre son engagement en faveur de l'aide aux réfugiés au centre de sa vie professionnelle. Il observe avec beaucoup d'attention la complémentarité qu'entreprises et ONG tentent de trouver.



Guillaume **ROSSIGNOL**  
Directeur adjoint  
JRS France

**U**n jeune sur deux se dit prêt à accepter une baisse de rémunération pour travailler au sein d'une entreprise plus responsable. Cela vous surprend ?

Non pas du tout. La prise de conscience des employés est croissante, car eux comme les entreprises se rendent bien compte que travailler au bien commun rejaillit sur soi. Si l'entreprise est dans une démarche sincère, cela se ressent dans ses habitudes de travail, dans sa transformation, et dans sa façon de faire du business. La Covid a mis en évidence ce qui était latent : le sens de l'engagement a plus de valeur que la rémunération. Et ce que l'on observe, c'est qu'une fois qu'on a mis le doigt dedans, il y a un effet d'essaimage qui est difficile à arrêter.

**Le lieu de travail peut représenter le lieu du changement, de l'engagement ?**

Oui bien sûr. Mais attention : ses bureaux, il ne s'agit pas simplement de les partager sans s'engager. Ce que l'on voit lorsque nous nous déplaçons au cours d'ateliers de conversation entre personnes migrantes et employés, c'est l'importance de l'implication de l'entreprise. Le fait de se retrouver dans un cadre différent, un lieu physique, avec des personnes nouvelles est primordial. Cela favorise la conver-

sation entre les employés eux-mêmes. Ils s'impliquent, se redécouvrent, se parlent différemment : la personne migrante est alors un créateur de lien. C'est très fort.

**Près d'un Francilien sur deux pense que le bureau a un impact sur l'environnement écologique et social. Partagez-vous cette conviction ?**

C'est un chiffre trop bas. De manière très claire, le bureau est un endroit qui génère du dynamisme et où se créent des choses. Je suis assez frappé de voir qu'en visio les gens se déconnectent dès la fin de la réunion. Il n'y a plus de place pour les temps « intermédiaires », alors qu'au contraire, l'informel est un moment important de créativité. C'est au bureau que l'on peut créer ces moments donnant naissance à des initiatives solidaires.

**Alors, concrètement, comment faire plus ?**

Il est très important de garder de la souplesse dans l'aménagement des espaces physiques. De même que nos emplois du temps ne sont pas totalement figés, il faut garder dans nos bureaux des espaces dont l'usage reste à déterminer. Une entreprise avec laquelle nous organisons des ateliers de conversation avec des personnes migrantes peut mettre en place ces rencontres justement parce

que certains de ses espaces ne sont pas complètement affectés. Si tout est contraint, prédéfini, on n'a plus de place pour l'ouverture à l'autre.

**Comment les entreprises peuvent-elles aider leurs employés à être en accord avec leurs engagements RSE ?**

L'enjeu, c'est la coconstruction. Certains la voient comme un risque, mais il est bon à prendre. La RSE imposée par la direction traduit un certain volontarisme certes, mais peut se heurter à un problème d'appropriation. Pourtant, l'appropriation est centrale. Il faut donc mettre les salariés en situation de proposer la politique RSE de leur entreprise, pour que celle-ci ne soit pas vue comme une posture, mais bien comme une activité à impact.

# Une politique RSE doit pouvoir se toucher du doigt

Les salariés sont de plus en plus sensibles aux messages de l'entreprise : valoriser sa politique RSE au travers de bureaux qui traduisent les valeurs de l'entreprise est devenu crucial.



**Tancrède Le Pichon**  
Président fondateur  
Hauteur Libre

## L'attachement à l'entreprise est un élément jugé très important chez les jeunes : quel rôle doivent jouer les bureaux ?

Le maintien du lien social, l'aide logistique, le soutien psychologique, tout cela a joué un rôle important pendant les confinements. Il faut que ces habitudes protectrices perdurent au bureau. Dans ce contexte de crises financière, écologique, sanitaire, de terrorisme, de défiance vis-à-vis des institutions, le bureau doit être un lieu serein, rassurant, propice à la confiance. Une fois cette base établie, les espaces de travail, particulièrement pour les jeunes, pourront favoriser le partage et la transmission de la culture de l'entreprise. Si le temps passé au bureau diminue, il faut s'assurer que les aménagements et les ambiances favorisent ce partage de culture et la transmission des bons comportements. Le bureau est aussi un creuset pour favoriser l'émergence de nouvelles idées.

### Comment le traduire dans l'aménagement des espaces ?

Évidemment il faut une ergonomie impeccable, en particulier en ce qui concerne l'acoustique et l'éclairage. Les outils - informatiques, audiovisuels, mais aussi low-tech- doivent être ultra-performants et faciles d'accès. Le design doit relayer l'état d'esprit de l'entreprise et favoriser les comportements vertueux, tout cela en ligne avec le management.

### Comment traduire ces engagements RSE et les rendre perceptibles dans les bureaux ?

Si une entreprise a une mission sociétale forte, il faut que cela se ressente dans ses usages au quotidien, sa décoration, son aménagement. Le fait qu'un bâtiment soit labellisé HQE, les employés ne le ressentent pas directement. En revanche, qu'il y ait de la lutte antigaspillage, des matériaux naturels ou récupérés, c'est beaucoup plus visible ! La vie quotidienne du bureau n'a pas forcément un impact énorme sur le développement durable, a fortiori comparé aux efforts

qui peuvent être faits sur les matériaux de construction ou les travaux de rénovation énergétique, mais en termes de culture d'entreprise, c'est crucial. Chacun doit pouvoir être acteur de ces démarches : agir à son échelle pour rester cohérent avec ses convictions personnelles ou participer à des initiatives collectives pour aller plus loin.

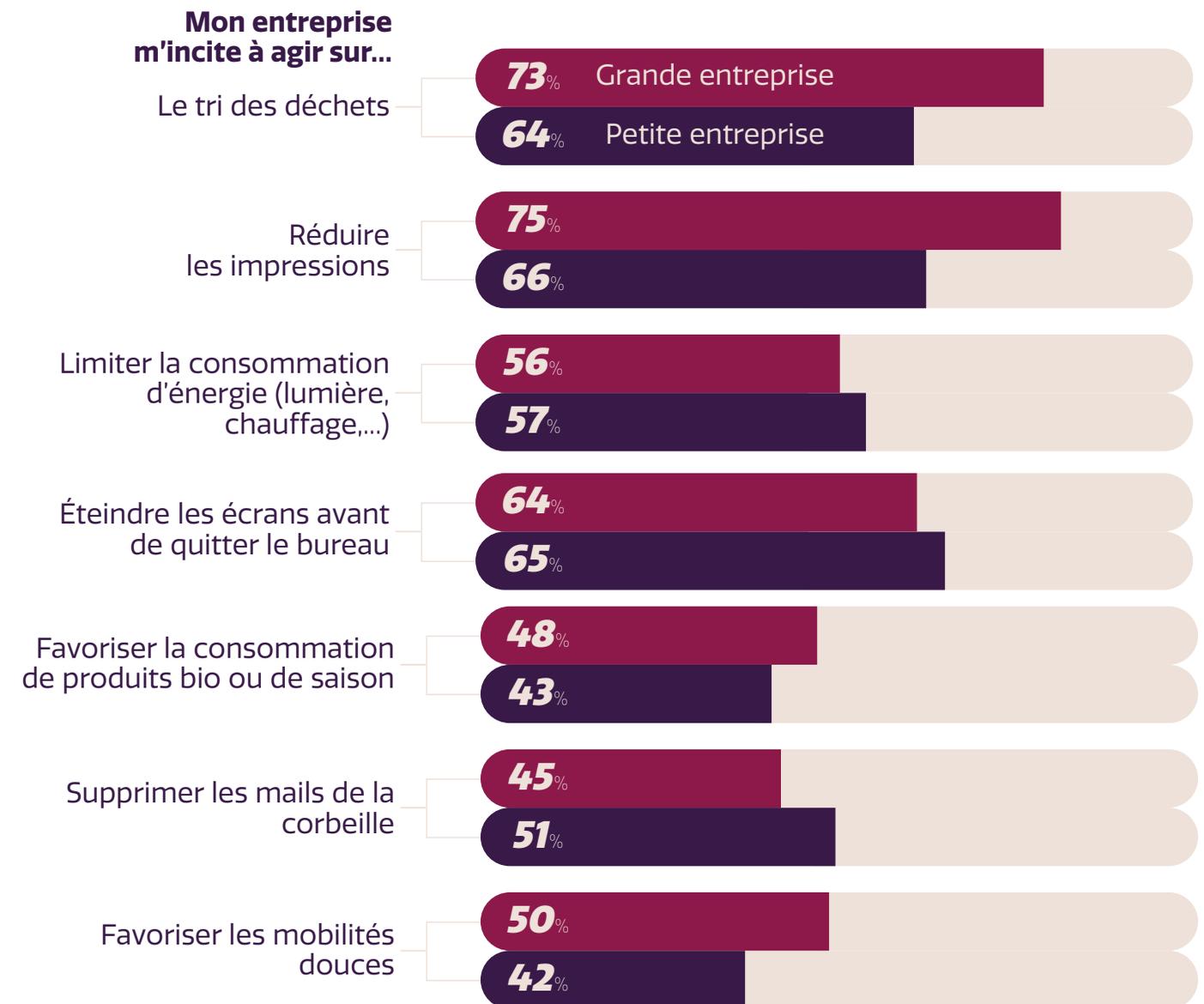
### Les espaces verts ont un impact direct sur le bien-être au travail : comment travaillez-vous cette notion ?

La nature a un impact énorme, c'est vrai. D'une manière générale, c'est l'espace extérieur qui joue un rôle primordial. Pouvoir sortir, percevoir le bruit de la ville, l'air sur son visage, la lumière du jour, c'est extrêmement important dans une journée de travail. On appréhende mieux l'espace qui nous entoure, on se sent moins déphasé. Nos activités sont multiples au cours d'une journée et il est bénéfique de changer de posture et d'ambiance. Il faut donc pouvoir varier les expériences au bureau, avoir la possibilité d'accéder à l'extérieur, à des terrasses ou des jardins.



## Les pratiques écoresponsables dans l'entreprise

en fonction de la taille de l'entreprise



# “Nous voulons que nos employés soient des activistes de l’environnement !”

Ancienne secrétaire d'État auprès du ministre de la Transition écologique et solidaire de 2017 à 2020, Brune Poirson a rejoint le groupe Accor au printemps 2021. Sa mission : définir la stratégie en matière de développement durable.



**Brune POIRSON**  
Directrice du développement durable  
Accor

## Selon vous, quel doit être le rôle des entreprises dans la lutte contre le changement climatique ?

Leur rôle est majeur. Aujourd'hui, de quoi avons-nous besoin pour réaliser la transition énergétique ? De solutions concrètes, de collaboration, de radicalité et d'espoir. Alors qu'un tiers des pays du monde n'a pas tenu ses engagements des accords de Paris, les entreprises se doivent de prendre le relais, d'agir, et vite. Nous avons également besoin de formes extrêmes de collaboration, ce dont nous avons tant manqué au XX<sup>e</sup> siècle, période surtout dominée par la concurrence. C'est ce que fait Accor en rejoignant la Sustainable Hospitality Alliance afin de trouver avec d'autres acteurs du secteur des réponses aux défis actuels. Quant à la radicalité, c'est précisément ce qu'il est difficile de mettre en œuvre à l'échelle d'un État, dont le rôle est de parler au nom d'un pays entier. Les entreprises, elles, peuvent prendre des partis pris très forts. Enfin, nous avons besoin d'espoir. C'est fondamental de montrer aux jeunes que de leur engagement professionnel viendra le changement.

## Chez Accor, quelle est votre ambition « environnementale » ?

Nous essayons de participer à la résolution de problèmes systémiques au-delà des seuls sujets de l'hôtellerie. Alors que la crise de la Covid-19 a creusé les inégalités, un groupe comme le nôtre doit jouer son rôle d'ascenseur social. À l'heure de « Black Lives Matter », nous pouvons nous aussi lutter contre les inégalités. L'un des grands axes sur lesquels nous travaillons concerne la préservation de la biodiversité. Pour atteindre la neutralité carbone, cela ne suffit pas de réduire nos émissions, il faut aussi préserver les puits de carbone que sont les océans, les forêts... Nous concernant, nous avons mis en place notre premier programme pour lutter contre le gaspillage dès 1998. Actuellement, nous travaillons sur toute la chaîne d'approvisionnement de nos restaurants afin d'avoir les comportements les plus responsables possibles.

## Comment se sont traduits vos engagements RSE pendant la crise sanitaire ?

Notre PDG Sébastien Bazin a eu le courage de lancer le fonds All Heartist afin de venir en aide aux collaborateurs



## “La seule façon d'avoir de l'impact, c'est de s'ouvrir aux autres”

et leurs familles, les personnes en première ligne de la Covid-19. Nous avons attribué à ce fonds 25 % des dividendes prévus en 2020, soit 70 millions d'euros qui ont bénéficié à des personnes partout dans le monde. En France, un mécanisme comme le chômage partiel a permis d'amortir les dégâts de la crise économique, mais cela n'était pas le cas partout. Nous avons ainsi pu jouer auprès de certains ce rôle d'assurance.

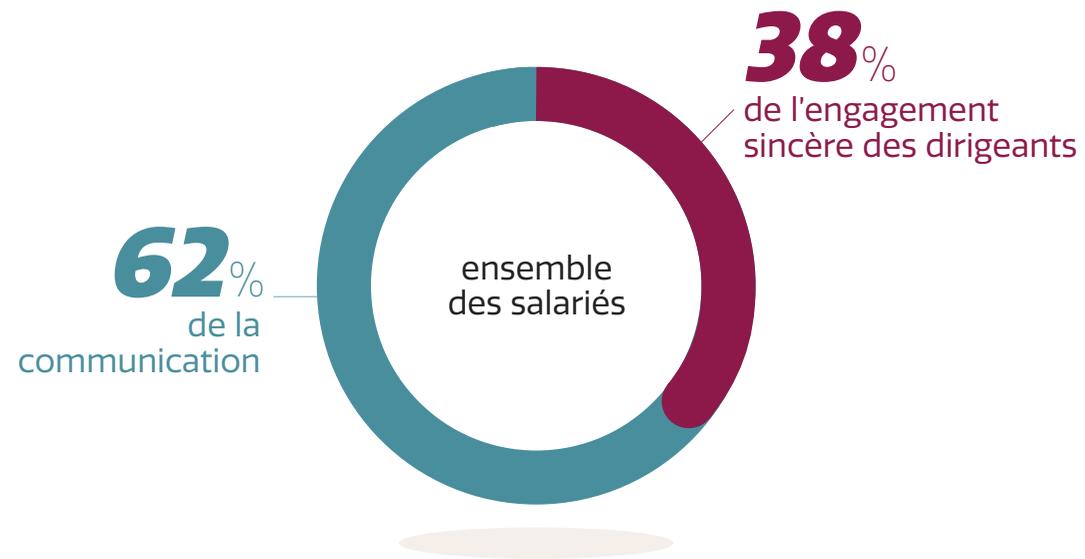
## Quel est le rôle d'une entreprise comme Accor en matière de sensibilisation à un comportement plus responsable au bureau ?

Les PDG ne peuvent plus se dire « j'attends que le consommateur et l'employé nous demandent des produits plus responsables » ! Nous voulons que nos employés soient des activistes de l'environnement, qu'ils nous demandent des comptes ! Nous devons pouvoir les soutenir, et c'est pourquoi le bureau physique, où l'on peut se retrouver et partager la culture d'entreprise, reste fondamental. Concrètement, notre siège est un bâtiment HQE, les ascenseurs produisent une partie de leur énergie, nous récupérons l'eau de pluie, et nous n'avons plus recours au plastique à usage unique.

## Demain, comment les bureaux devront-ils évoluer ?

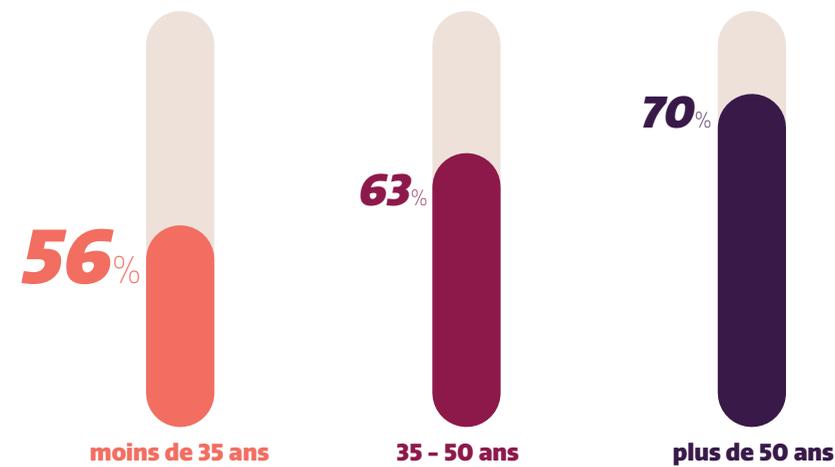
Nous avons besoin de changements très concrets. La seule façon d'avoir de l'impact, c'est de s'ouvrir aux autres. Il faut commencer par avoir cette humilité, se demander : « quels problèmes je veux régler ? ». Naturellement, cette réflexion vous mène à collaborer, à changer votre organisation. J'aimerais beaucoup voir des entreprises intégrer des Cafés Joyeux par exemple dans leur lobby, et permettre aux passants de s'y installer. Cela détonne forcément, cela bousculera peut-être certaines habitudes, mais c'est cela aussi la mission d'une entreprise. C'est pourquoi le lieu physique prend toute son importance : vous ne pouvez pas atteindre ce degré d'impact si votre entreprise est à 100 % en télétravail.

## Selon moi, les actions des entreprises en faveur de l'écologie relèvent d'abord...



## Selon moi, les actions des entreprises en faveur de l'écologie relèvent d'abord de la communication

par catégories d'âge



### EN SYNTHÈSE

- Les salariés affichent une sensibilité plus forte qu'il y a 10 ans sur l'ensemble des thématiques environnementales.
- Ils jugent que leurs entreprises les invitent à agir / adapter leurs comportements quotidiens.
- Mais ils restent sceptiques sur la sincérité des intentions de leur entreprise et l'impact réel de ces actions sur l'environnement.



02

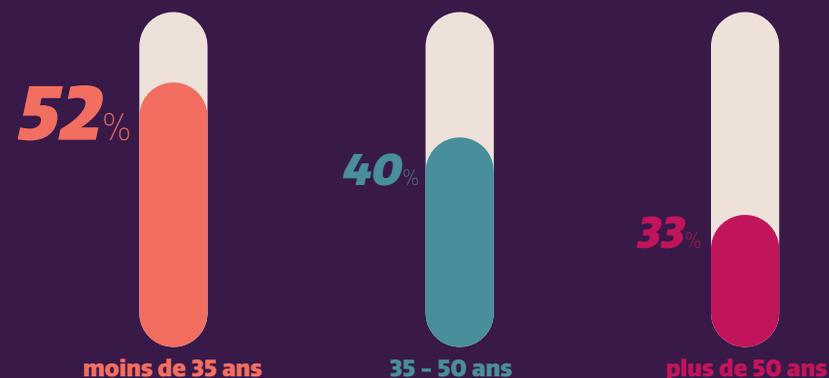
# LES SALARIÉS SONT-ILS PRÊTS À ALLER PLUS LOIN ?

## LES JEUNES SE DISENT PRÊTS À FAIRE DES EFFORTS INDIVIDUELS, DAVANTAGE QUE LEURS AÎNÉS.

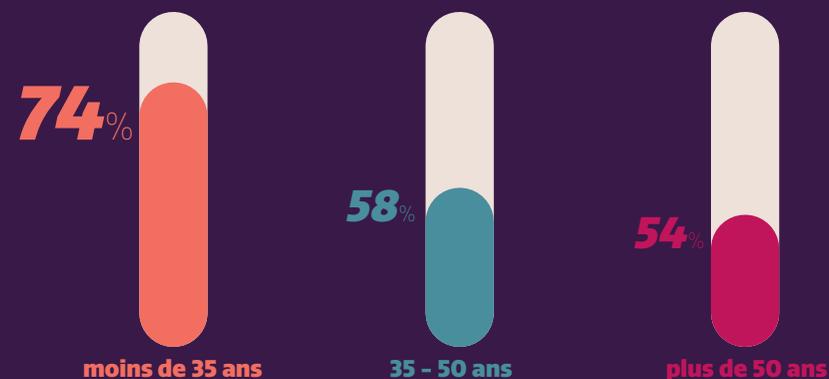
Les + de 35 ans, eux, sont davantage favorables à des mesures contraignantes pour les entreprises.

par catégories d'âge

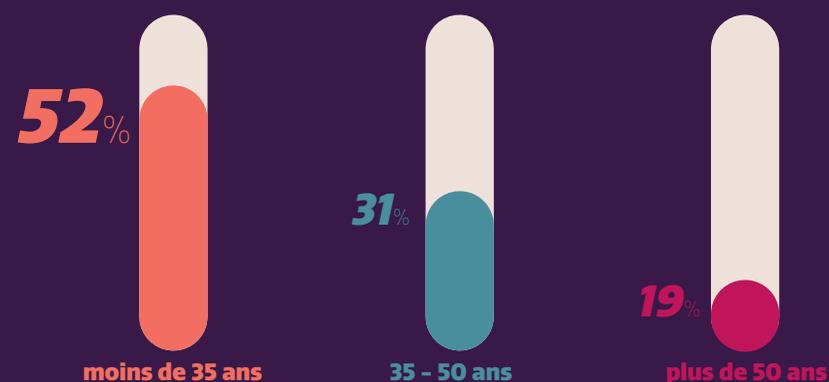
Je suis prêt à payer 20% plus cher mon déjeuner pour avoir une offre de restauration écoresponsable.



Je serais favorable à un principe de bonus-malus sur ma rémunération lié aux gestes écoresponsables.



Je serais prêt à accepter une baisse de rémunération de 5% pour travailler au sein d'une entreprise plus responsable d'un point de vue social et environnemental.



## Écogestes au bureau : plus aucune excuse

« Bâtir un monde sans gaspillage », telle est la mission de Phénix, qui travaille avec les acteurs de l'alimentaire et de la grande consommation pour valoriser les invendus. Une application permet de les mettre en relation avec les consommateurs, et de leur proposer des paniers à petits prix. Interview d'Amélie Dumont, sa directrice des opérations.



Amélie DUMONT  
Directrice des opérations  
Phénix

**P**hénix est spécialiste de la lutte contre le gaspillage. Et dans vos bureaux, comment cela passe-t-il ?

Nous sommes bien sûr obligés d'avoir une cohérence entre notre mission et nos actes au quotidien. C'est d'autant plus naturel que cette volonté d'avoir des comportements vertueux au bureau est enrichie par les habitudes des personnes que l'on recrute : certains sont extrêmement mobilisés, d'autres y sont simplement sensibles... tous n'en sont pas exactement au même stade, mais l'effet de groupe a des impacts très positifs. En tant qu'entreprise, nous favorisons un certain nombre d'actions, comme les déplacements - en choisissant toujours le train plutôt que l'avion même pour des trajets internationaux - ou le réemploi en utilisant des appareils reconditionnés. Ce n'est pas un problème, aujourd'hui, la nouvelle génération est plus consciente, elle n'est pas tant attirée que ça par le dernier iPhone.

**Le bureau peut être ce lieu d'une « acculturation » aux écogestes ?**

Oui, c'est au contact des autres que les habitudes se forment. Quand on a à disposition de quoi adopter des comportements vertueux et que tout le monde le

fait, on n'a plus aucune excuse. On le voit bien, chacun « pique » les habitudes des autres, ramène des bonnes pratiques de la maison, alors que d'autres à l'inverse se mettent à appliquer chez eux des habitudes prises au bureau. L'intelligence collective fonctionne complètement, et il est important que l'entreprise montre la voie. Et puis ce sont aussi de très bons moments : il nous arrive souvent d'organiser des repas entre nous, de « secouer le frigo » au bureau. Ça participe du bien-être au travail.

**Vous avez des partenariats avec d'autres entreprises : comment faire en sorte que vos combats essaient ?**

Nous avons lancé un « No Waste Lab », basé sur les données que l'on récupère d'autres entreprises avec lesquelles on travaille. Cela permet d'identifier les bonnes pratiques, et de voir les améliorations possibles dans leur écosystème

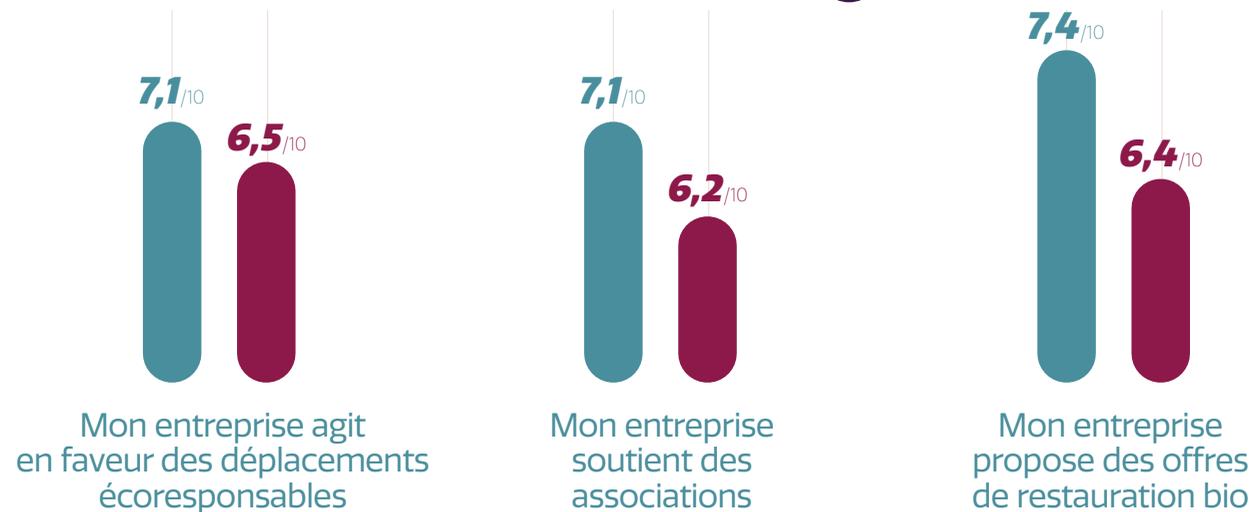
alimentaire. Avec Sodexo, nous avons un partenariat pour que la restauration collective réduise ses déchets et ait le réflexe du don alimentaire. Nous travaillons beaucoup avec les supermarchés : on remarque que plus on les aide à moins jeter, et plus ils veulent aller plus loin dans leur démarche verte. Les bonnes pratiques en appellent d'autres !

*“La volonté d'avoir des comportements vertueux au bureau est enrichie par les habitudes des personnes que l'on recrute”*



## Quand l'entreprise favorise des actions environnementales ou sociales, les salariés ont un bien-être supérieur

Note de bien-être sur **10**



## Des dirigeants « en mission » face aux enjeux planétaires

Entreprises, collectivités, associations... Orée rassemble 180 acteurs économiques pour échanger et mettre en place une dynamique environnementale au service des territoires. Interview de Patricia Savin, sa présidente.



**Patricia SAVIN**  
Présidente  
**Association ORÉE**  
Avocate associée, **DS avocats**

**L**a sincérité de l'engagement RSE des entreprises n'est pas toujours perçue, est-ce que cela vous surprend ?

Le sondage que vous présentez indique que près d'un jeune sur deux de moins de 35 ans considère que les démarches RSE des entreprises sont sincères, ce chiffre me surprend agréablement. Je les pensais dans une position de forte défiance vis-à-vis des entreprises. A contrario, le sondage indique que les plus de 35 ans estiment majoritairement que les démarches RSE ne sont pas nécessairement sincères. Pourtant, nombreux sont les chefs d'entreprises qui entendent passer à l'action, pour l'avenir de leurs enfants, petits-enfants...

**Vous sentez que les grandes entreprises ne le font plus par seule obligation ?**

Lors de la réunion de lancement de la Convention Entreprises pour le Climat (CEC), près de 150 dirigeants d'entreprises de toutes tailles se sont mobilisés pour mieux appréhender les enjeux des défis à relever et s'engager dans des démarches RSE. Parmi les adhérents d'ORÉE, nombreux sont les dirigeants de PME qui s'engagent avec réelle conviction, avec pourtant peu de temps et de moyens à pouvoir dégager. Les grands groupes s'engagent quant à eux avec plus de moyens humains et financiers ; mais veillant à ne pas être considérés comme non sincères, ils préfèrent parfois agir sans communiquer.

# Quand prendre soin des personnes vulnérables fédère l'entreprise

Fondée en 2017 à Rennes, l'entreprise solidaire Café Joyeux, qui emploie des personnes porteuses d'un handicap mental ou cognitif, est aujourd'hui présente à Paris et Bordeaux. Depuis 2018, une gamme de café éponyme en grains, capsules et moulu voit le jour et soutient par sa commercialisation l'activité des cafés-restaurants.

**Q**u'est-ce qui dans votre démarche séduit le millier d'entreprises qui vous soutiennent ?

Finally, ce qui nous rassemble tous, c'est l'envie de proposer un travail à des personnes exclues et fragiles. Tout le monde est d'accord ! Une entreprise ne vient pas demander que l'on installe un Café Joyeux au pied de leur immeuble pour « marketer » leur image. Tous nos « équipiers joyeux » sont en CDI, preuve qu'avec nous, l'engagement c'est du long terme. Ce que l'on observe, c'est que ce sont des entreprises qui nous aident par conviction.

**Est-ce que votre action rejaille au-delà des murs de ceux qui consomment votre café ?**

À Rennes, l'un de nos équipiers joyeux vient tous les jours au travail avec une demi-heure d'avance afin de prendre le temps de venir dire bonjour à tous les commerçants de la rue. Ça en a surpris plus d'un au début, mais c'est un rituel nécessaire pour lui, qui le rassure. Cet été, il a pris quelques jours de vacances, et des commerçants nous ont contactés car ils s'inquiétaient pour lui. Je suis persuadé que les personnes vulnérables, dès l'instant où on leur laisse une petite place, rassemblent et fédèrent !



**YANN BUCAILLE-LANREZAC**  
Fondateur  
**Café Joyeux**

**Comment pensez-vous que les entreprises vont faire évoluer leur engagement RSE ?**

En la matière, j'ai le sentiment qu'on n'a encore rien vu. La France doit se saisir du sujet car elle pourrait bien devenir championne du monde de l'intégration. Beaucoup ont commencé par la dimension environnementale, mais ce n'est qu'une partie du sujet. Si l'on se soucie de la terre, on se soucie de l'homme aussi. Très prochainement, les services RSE vont se dire : « avec tous les efforts qu'on a fait pour lutter contre notre empreinte carbone, isoler nos bureaux, etc., il est temps que l'on prenne soin des gens ».

**Afin de continuer à vous développer, que voudriez-vous dire à l'industrie immobilière ?**

Le message est simple : quand un propriétaire foncier nous donne accès à son patrimoine immobilier dans le cadre d'un partenariat, cela coûte très

cher de nous héberger. Mais à moyen terme, cela apporte tellement ! Sans l'aide de Groupama Immobilier, nous ne pourrions pas être présents sur les Champs-Élysées, sans l'aide de Gecina nous ne pourrions pas être en face de l'Olympia. Ce type de partenariat est essentiel pour nous et vient en parallèle d'autres transactions immobilières « classiques » avec des bailleurs particuliers qui n'ont bien sûr pas la possibilité de nous offrir ce type de partenariat. Il existe des labels HQE, des labels bas carbone... pourquoi pas un label « Joyeux », pour mettre en avant le rôle d'un immeuble dans l'inclusion de tous ?

*"En matière de RSE, on n'a encore rien vu !"*



03

# L'ENTREPRISE, VALEUR REFUGE

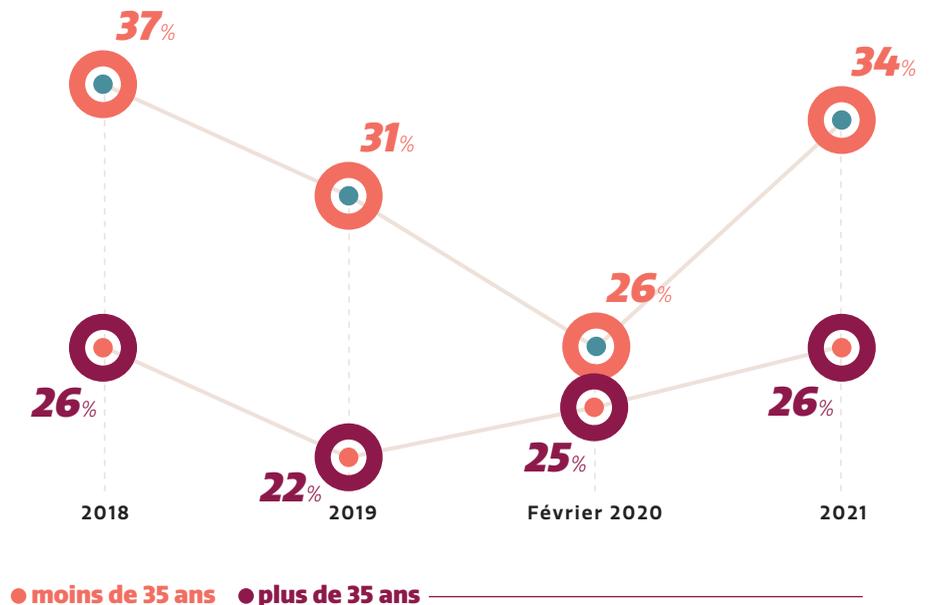
## STRUCTURELLEMENT, LES JEUNES SONT UNE POPULATION DE SALARIÉS PLUS "FRAGILES"

*d'avantage sujette au sentiment d'isolement ou à la peur du licenciement ;*

**CE PHÉNOMÈNE S'EST AGGRAVÉ PENDANT LA CRISE SANITAIRE.**

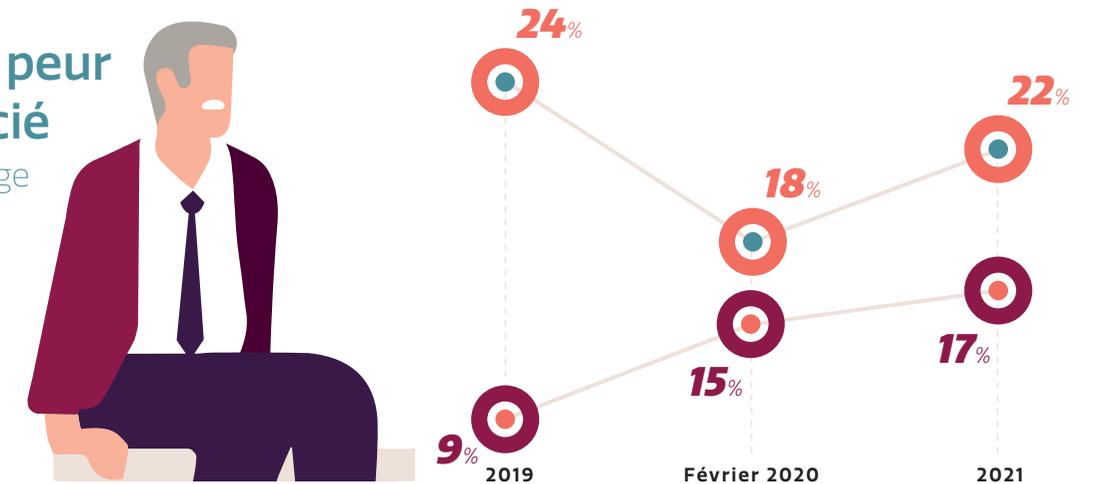
Je me sens souvent seul ou isolé au sein de mon entreprise

par catégories d'âge



J'ai souvent peur d'être licencié

par catégories d'âge



# Le lieu du lien social plus que de la vie économique

Directeur général d'Aéma Groupe, né du rapprochement entre la Macif et Aésio Mutuelle, Adrien Couret a engagé un plan stratégique à l'horizon 2023. Parmi ses objectifs, un projet de déménagement au sein d'un siège unique.



Adrien COURET  
DG  
Groupe Aéma

**Est-ce que la Covid-19 a fait évoluer votre réflexion en matière de stratégie immobilière ?**

C'est difficile à dire car d'ici à notre changement de siège, les habitudes auront peut-être encore évolué ! Ce que nous voulons, en revanche, c'est que l'atmosphère du lieu de travail invite à une fertilisation croisée entre différentes composantes du groupe. Nous voulons un lieu pour nous retrouver, travailler ensemble, vivre des interactions à forte intensité humaine. Aujourd'hui il y a une véritable attente des collaborateurs pour que le bureau ne soit pas qu'un lieu de vie économique, mais un lieu où le lien social a toute sa place.

**Que doit-on retrouver dans un bureau « post-Covid » ?**

C'est d'abord un endroit où les collaborateurs ont des interactions que l'on ne peut pas avoir en télétravail. Un lieu où ils sont coproducteurs de nouveaux projets, intègrent de nouvelles personnes dans l'entreprise. Un lieu qui favorise la connaissance réciproque. Cela doit être également un écosystème étendu de l'entreprise où l'on accueille des partenaires, des prestataires, des start-up, et pourquoi pas des concurrents !

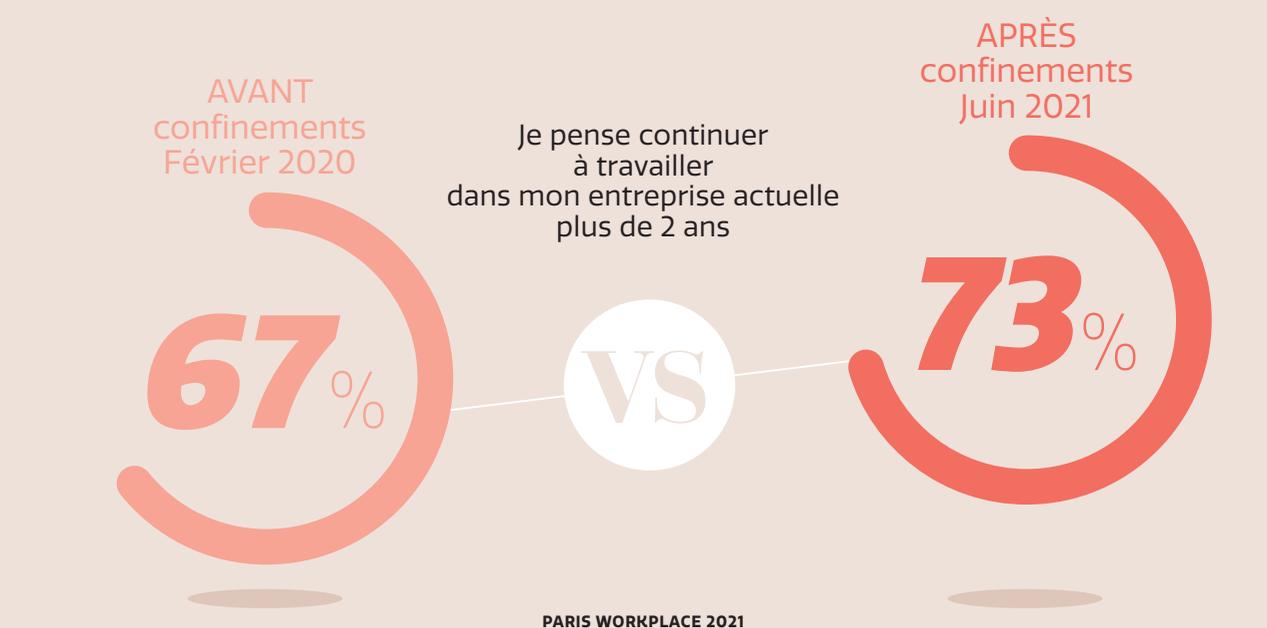
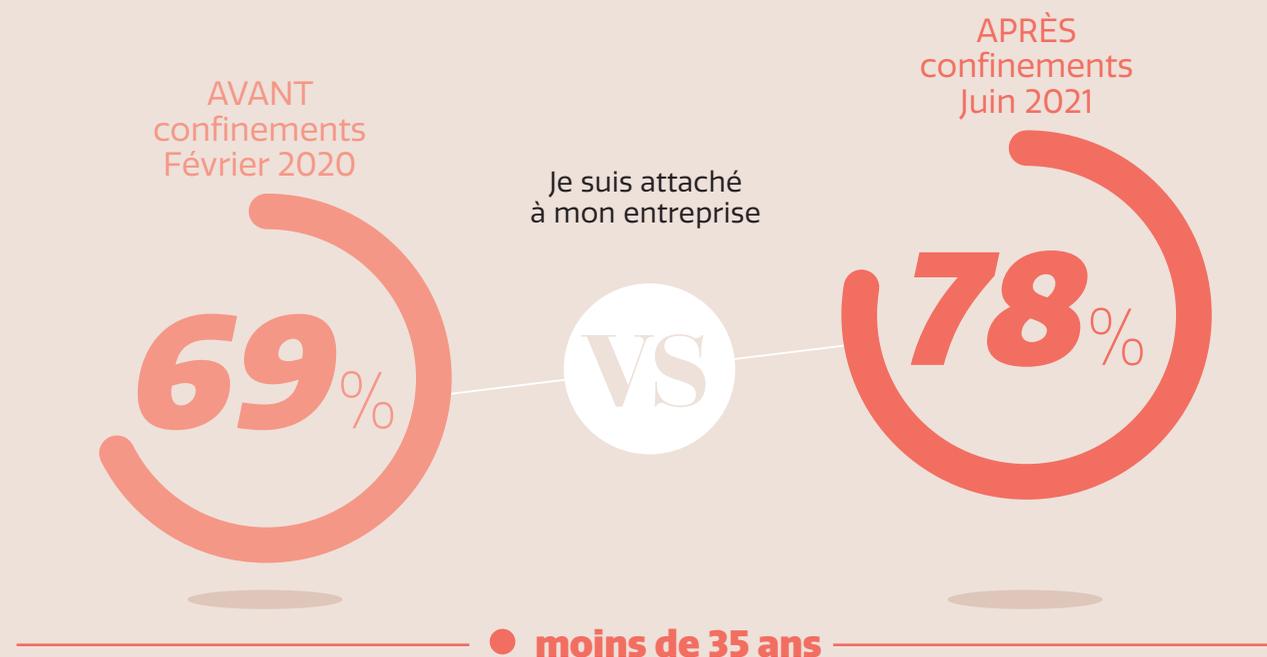
**Ce doit également être le lieu où se transmet l'engagement sociétal de l'entreprise ?**

Oui, d'autant qu'aujourd'hui, la jeune génération met de moins en moins de

*“Le bureau de demain ? Un écosystème étendu de l'entreprise où l'on accueille des partenaires, des prestataires, des start-up, et pourquoi pas des concurrents !”*

cloisons entre sa vie de citoyen, sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Le bureau doit être le lieu de ce continuum. Nous sommes une entreprise qui suscite de l'engagement de la part de tous nos collaborateurs, et lorsqu'ils nous interpellent à ce sujet, on le prend comme quelque chose de positif. Nous répondons à ces sensibilités qui font finalement écho à l'ADN même de notre modèle mutualiste, c'est donc pour nous une inclination naturelle. Nous avons toujours eu comme conviction que la qualité de service que l'on propose à nos assurés sont le reflet du ressenti positif des collaborateurs en interne.

*L'éloignement physique causé par la crise n'a pas altéré la relation entre les jeunes salariés et leur entreprise ou leurs collègues.*  
**AU CONTRAIRE, CE LIEN SEMBLE S'ÊTRE RENFORCÉ À LA FAVEUR DE LA CRISE.**



# Des bureaux qui correspondent à votre vision du monde

Ancien banquier d'affaires, Antoine Fine, cofondateur d'Eutopia, investit dans les marques digitales « disruptives » : plus vertes, plus responsables et plus équitables. Des critères de plus en plus prisés par les consommateurs.



Antoine FINE  
Co-fondateur  
Eutopia

beaucoup plus présent, voire omniprésent. On s'inscrit dans une économie circulaire, on essaie de réapprendre à fonctionner de manière vertueuse, un peu comme la nature qui ne produit aucun déchet inutile par exemple.

## Comment l'engagement d'Eutopia se traduit-il au quotidien, et comment il rejaillit sur votre entreprise ?

Beaucoup de choses nous semblent naturelles dans une journée de travail : la mobilité verte avec le vélo, l'usage d'un smartphone reconditionné, le tri... Cet engagement, au centre de nos valeurs, est même un vecteur d'attractivité : il représente qui l'on est, ce que l'on fait et comment. Depuis peu, Eutopia est devenue entreprise à mission, certifiée « B Corp ». La démarche pour obtenir la certification a été très fédératrice pour toute l'équipe. Cela a été l'occasion de vraiment définir notre mission, de la mettre dans nos statuts et lancer les actions correspondantes comme dans notre cas le bilan carbone de nos sociétés en portefeuille, la structuration du don d'une partie de nos gains futurs, etc. Nous avons aussi identifié et défini précisément nos trois valeurs cardinales que sont l'ambition, la transparence et la bienveillance. C'est

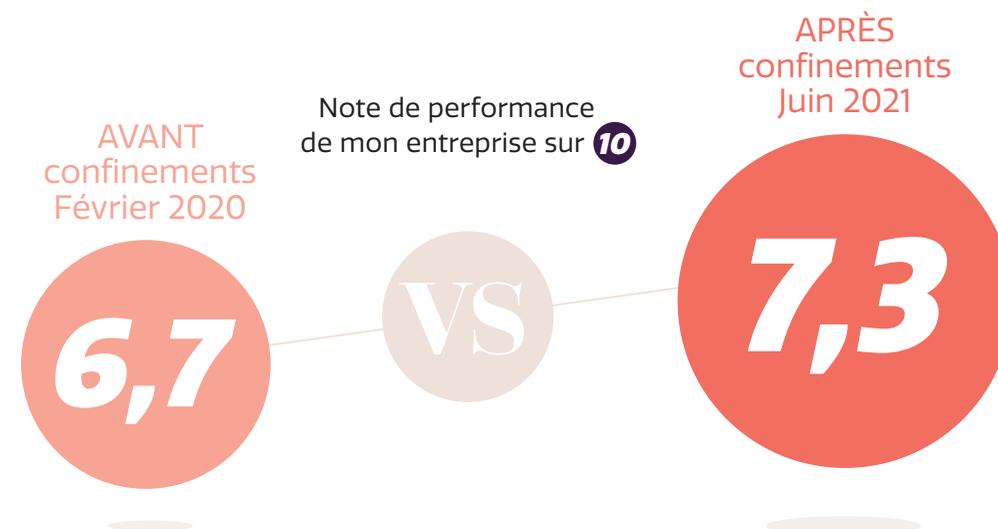
extrêmement fédérateur de donner du sens à sa journée de travail.

## Cet engagement sociétal, comment peut-il se traduire dans les bureaux ?

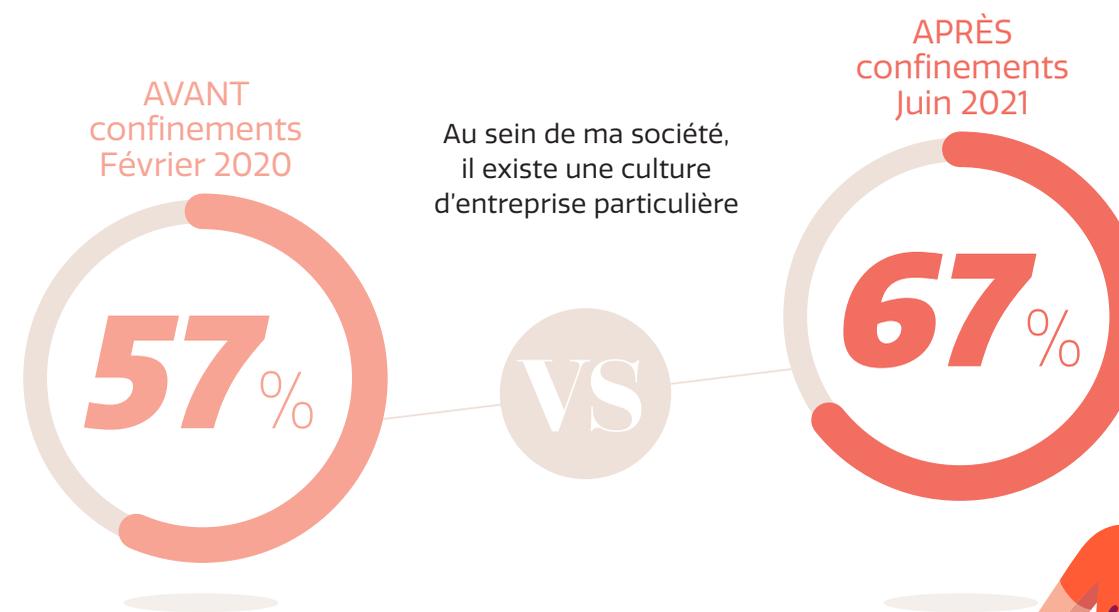
Nous nous posons justement la question car nous allons bientôt déménager. C'est très statutaire les bureaux, ne serait-ce que les quartiers à Paris par exemple : les cabinets d'avocats dans le 8<sup>e</sup>, les start-up dans le Sentier... Avec l'importance que prennent leurs engagements pour l'environnement, les causes sociétales, etc., les entreprises vont vouloir que leurs bureaux soient aussi révélateurs de leur vision du monde et de ses enjeux. Le fonds d'investissement 2050 par exemple a fait le choix pour ses locaux d'être dans le minimalisme, une forme de frugalité. De notre côté, notre positionnement correspond à ce que nous appelons le « sustainable lifestyle » donc nous allons sans doute chercher à avoir des locaux faisant à la fois place au design, au créatif, au « beau » mais aussi à l'efficacité et la durabilité, des locaux qui permettent de mutualiser les efforts et les usages tout en dégageant quelque chose dans le ressenti esthétique. Ambition encore à retranscrire en réalité ! Comme l'Eutopia est le pendant réel de l'Utopie...

## Votre entreprise ne finance que des marques « engagées ». Comment cet engagement a-t-il évolué ces dernières années ?

Au début d'Eutopia en 2015, nous avons surtout investi dans des sociétés dont l'engagement se traduisait par plus de transparence. Des marques plus accessibles, plus authentiques, qui remettaient le consommateur au centre du jeu. Les enjeux écologiques n'étaient pas aussi incontournables qu'ils ne le sont devenus aujourd'hui. Depuis quelques années, c'est



● moins de 35 ans



On observe  
**UNE FORME DE RECONNAISSANCE**  
de la part des salariés vis-à-vis  
de leur employeur.





# “Si le télétravail augmente, le bureau doit être un lieu d'acculturation très fort”

Qu'il s'agisse de formation, de marque employeur ou de politique RSE,

Stéphane Roussel en est convaincu :

le bureau post-Covid devra encore plus traduire la raison d'être de l'entreprise.



**Stéphane ROUSSEL**  
Directeur général en charge  
des Opérations  
Vivendi

## Qu'est-ce que la crise sanitaire a changé dans votre rapport à l'espace ?

Si la crise a eu un effet d'accélération, il est difficile de sortir une tendance générale, car chaque espace doit être conçu sur mesure pour ses utilisateurs. Mais c'est vrai que s'agissant des lieux de convivialité et d'échanges, nous pensons qu'ils devront être plus grands, plus beaux, mieux adaptés. Les open space resteront selon moi, mais s'étaleront sur moins de surface, car on y sera moins. Chez Gameloft, nous ne fixons pas de règle générale pour le télétravail, chacun fait comme il veut, et souvent comme

il peut ! Cela dépend de sa situation, de sa localisation géographique voire de ses enfants...

## D'un point de vue managérial, vos pratiques ont-elles évoluées ?

Chez Gameloft, le télétravail était déjà adopté pour partie avant la Covid-19. En quelques heures, la transition était réglée ! Mais maintenant que c'est possible, nous avons besoin de nous retrouver physiquement pour faire vivre l'intelligence collective, car il y a des réunions au bureau qui sont indispensables. Elles sont moins nombreuses mais beaucoup plus préparées. Il faut que ces réunions soient denses, animées, utiles. Personne ne doit se dire « mais pourquoi j'ai bravé les transports pour venir à cette réunion ? ».

## Parfois isolés pendant la crise sanitaire, les jeunes sont d'autant plus heureux de retrouver le bureau. C'est un point d'attention particulier ?

Pour les jeunes, avoir un lieu qui représente l'entreprise est indispensable. Et là encore, les conditions d'accueil devront être meilleures qu'auparavant. Du point de vue de l'aménagement, mais également dans la façon de les accompagner, de les coacher, de les guider. C'est vrai pour le



*“Il est important que la politique RSE soit en lien avec la raison d'être de l'entreprise. Si la mission de l'entreprise et son engagement sociétal sont décorrelés, cela ne peut pas fonctionner”*

stagiaire de 3<sup>e</sup> comme pour quelqu'un en contrat d'apprentissage. Si le temps de télétravail augmente, il faut que les endroits physiques soient des lieux d'acculturation très forts.

## Comment la jeune génération perçoit-elle les engagements sociaux et environnementaux des entreprises ?

C'est un critère de choix ! Pour l'association « Les entreprises pour la Cité » je n'ai aucun mal à recruter des jeunes sortis de grandes écoles, qui sont payés 30 à 40 % de moins qu'un salaire dans une grande entreprise. Leur engagement

est fort, et c'est souvent pour eux une étape importante dans leur carrière, qu'ils peuvent d'ailleurs valoriser ensuite sur leur CV. C'est très classique comme type de parcours aujourd'hui. Pour un recruteur, ce n'est pas trivial, cela envoie un message d'intérêt pour le bien public, que l'on place avant son intérêt personnel.

## Au niveau de l'entreprise, comment doit se traduire l'engagement RSE ?

Il est important que la politique RSE soit en lien avec la raison d'être de l'entreprise. Si la mission de l'entreprise et son en-

gagement sociétal sont décorrelés, cela ne peut pas fonctionner. C'est pourquoi il faut faire l'effort d'écrire sa raison d'être en amont. Chez Vivendi, nous pensons que c'est dans la diversité que l'on va trouver la réussite économique. Cela se traduit par notre politique RSE « talents unlimited », matérialisée par des ateliers de musique en Afrique, dans les quartiers. C'est notre rôle au sein de la société de tendre la main à des personnes qui n'ont pas forcément accès à la musique ou à des formations de développeur. De découvrir des talents. Nos employés en sont très fiers !



04

# RETOUR AU BUREAU : ALORS, HEUREUX ?

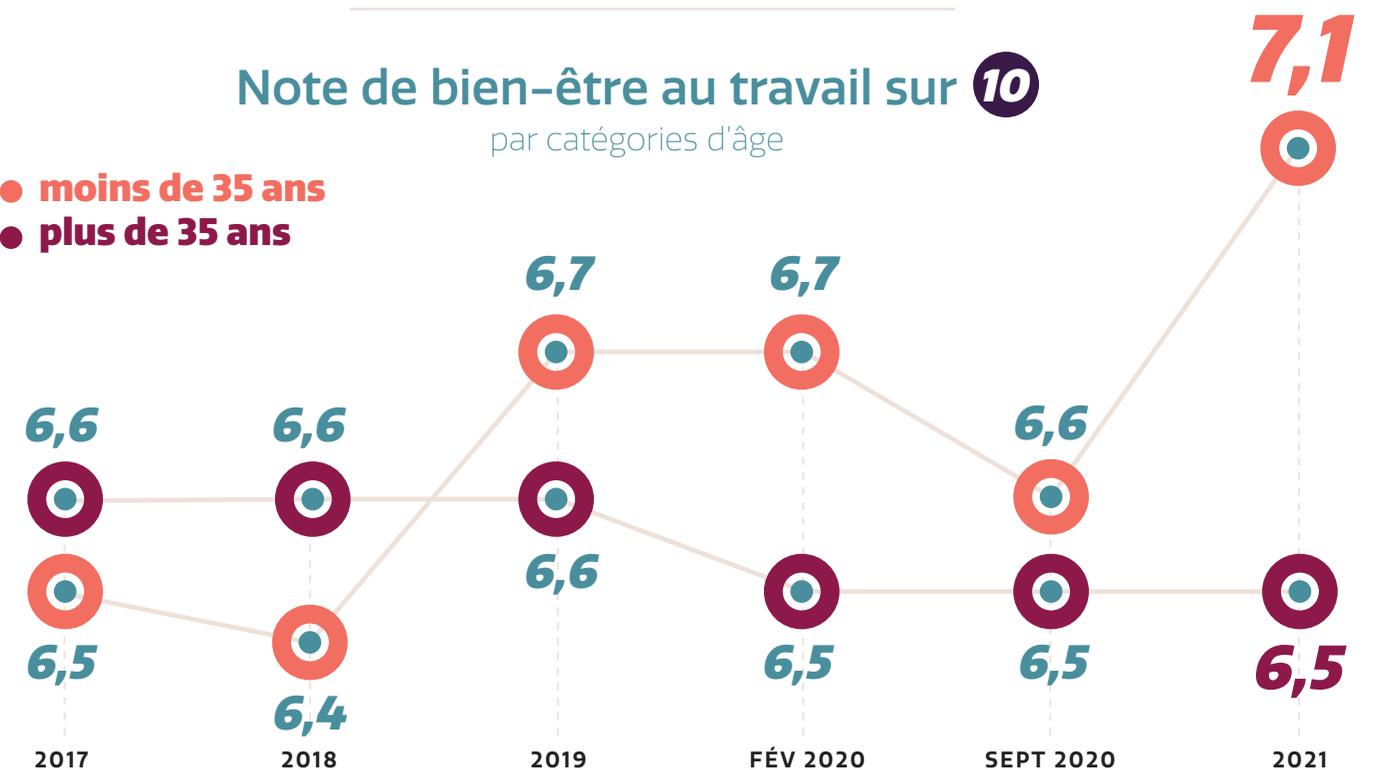
## Y a-t-il vraiment un effet “retour au bureau” ?

*ou s’agit-il d’une forme d’euphorie  
liée à des éléments exogènes, avec la fin des  
confinements et des couvre-feux ?*

**LES PLUS HEUREUX DE RETROUVER  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL « NORMALES »  
SONT CEUX QUI ONT LE PLUS SOUFFERT DE LA PÉRIODE,  
À SAVOIR LES JEUNES ET A FORTIORI  
LES JEUNES FRANCILIENS.**

Note de bien-être au travail sur **10**  
par catégories d’âge

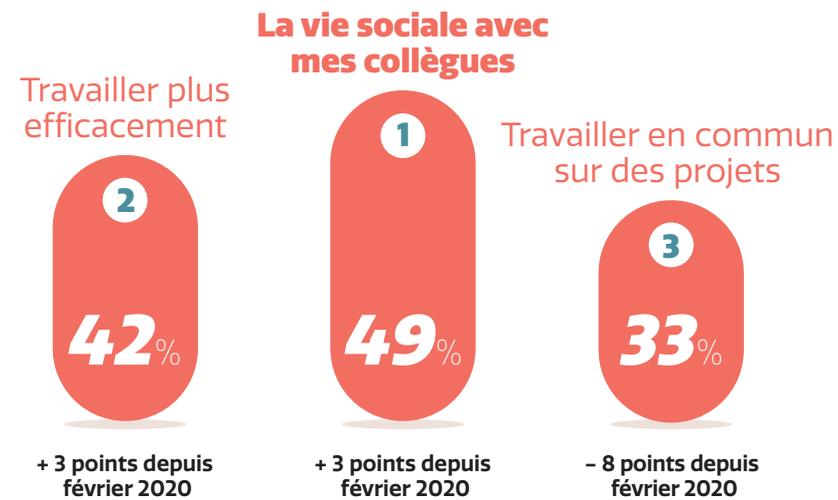
- moins de 35 ans
- plus de 35 ans





## Pour moi, aller au bureau est avant tout important pour\*...

### ● moins de 35 ans

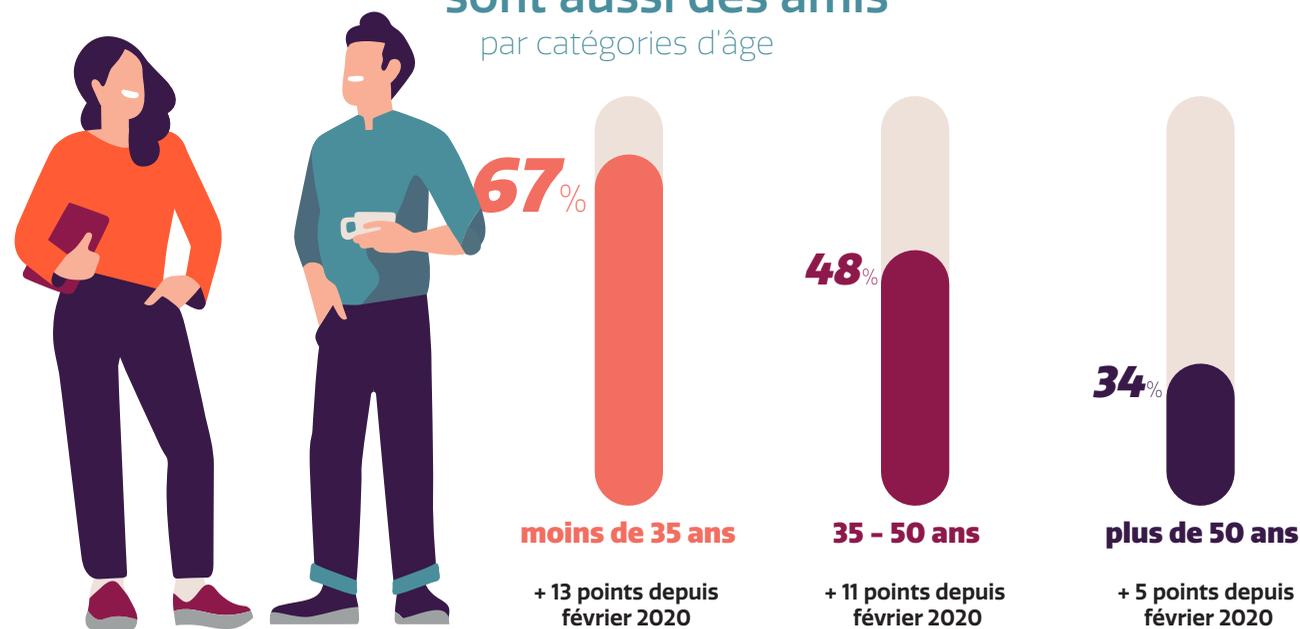


\*total supérieur à 100 car plusieurs réponses possibles

#### AUTRES ITEMS

- Faire pleinement partie de mon équipe : **32%** (-7 points)
- Être reconnu par mes supérieurs hiérarchiques et/ou mes collaborateurs : **18%** (-5 points)
- Profiter des services mis à disposition par mon entreprise : **18%**
- Aucune de ces raisons, il n'est pas important d'aller au bureau pour travailler : **2%** (-1 point)

## Je considère que mes collègues sont aussi des amis par catégories d'âge



# “ Dans le travail, le rapport au temps a changé pour tout le monde ”

Directrice générale de Sogeprom (groupe Société Générale), Caroline Fortier a mis en place différents ateliers afin de favoriser le retour au bureau et proposer une offre qui anticipe les usages de demain.



Caroline FORTIER  
Directrice générale  
Sogeprom

**L**a question du bien-être au travail est fortement mise en avant par les chiffres du Paris Workplace. Quelle importance a-t-elle pour les moins de 35 ans ?

Les moins de 35 ans combinent deux facteurs importants : bien souvent, ils ont des espaces de vie privée relativement plus réduits, et parfois déjà des enfants en bas âge. J'ajouterai un troisième facteur : ils ont un fort besoin de lien social, d'appartenance, qui se traduit par des sorties dans des lieux extérieurs, les cafés, les restaurants. C'est donc naturel qu'ils aient été les plus touchés par les confinements quand d'autres tranches d'âges plus âgées aux besoins « communautaires » moins forts se sont mieux accommodés du travail à la maison.

**Comment faire en sorte que le retour au bureau profite à tous ?**

L'objectif est de donner envie aux salariés de revenir au bureau. La qualité de vie au travail doit prendre en compte la santé physique des salariés (l'usage de matériaux sains, une bonne qualité d'air, d'hygrométrie), et la santé physiologique : une offre de sport, la nourriture saine... Ajoutons la santé psychologique avec le fait de se sentir bien accueilli et bien entouré. Chez Sogeprom, nous faisons en sorte que chaque service puisse se retrouver à 100 % physiquement une à deux journées par semaine.

**Pour vous, que représente le bureau physique ?**

C'est le lieu majeur de la performance collective et de l'équité fonctionnelle. Nous y sommes tous égaux. Bien plus que chacun chez soi. C'est le lieu privilégié de la qualité fonctionnelle, spatiale et digitale, en faveur de la cocréation de valeur. Mieux on est dans ses bureaux, dans sa communauté professionnelle, et plus on se sent serein, et donc plus créatif, plus performant ; alors on rayonne comme on fait rayonner l'entreprise. Les questions de santé globale au travail s'inscrivent dans la politique RSE des entreprises : de ce point de vue, la crise

*“ Le bureau est le lieu privilégié de la performance collective et de l'équité fonctionnelle ”*



*“Après avoir été exposés aux risques du Covid, les salariés et les dirigeants passent maintenant à l'action”*

→ du Covid nous a fait gagner quelques années en maturité.

**Les habitudes ont néanmoins changé ?**

Je n'ai jamais été attachée aux horaires, bien plus au plaisir du travail accompli et de la responsabilité individuelle. Mais aujourd'hui le rapport au temps passé a évolué pour tout le monde. Quelqu'un qui arrive au bureau à 10 h, qui vous dit qu'il n'a pas fait une visio de chez lui avant de partir ? Il m'arrive souvent de partir assez tôt du bureau, et de faire un rendez-vous de chez moi ensuite. Il m'a fallu convaincre certains managers de mon équipe de laisser plus de souplesse horaires à leurs équipes. Cela permet d'éviter le rush dans les transports pour certains, gage de sécurité sanitaire, de gain de temps, de sérénité et parfois même d'atteindre un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Dans l'inconscient collectif d'avant Covid, le télétravail c'était le travail devant la télé. Aujourd'hui, tout le monde a bien compris que ce n'était pas le cas !

**Dans votre rôle de promoteur, comment traduisez-vous ces nouvelles habitudes post-Covid ?**

Pour le moment, nous ne remarquons

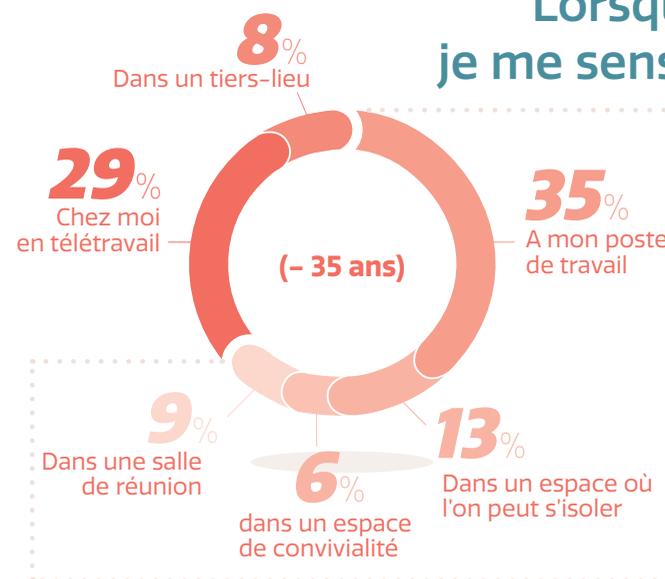
pas de baisse de surface drastique de la part des investisseurs mais plutôt une relation différente à l'espace : plus de modularité des espaces de bureaux, et plus d'ouverture sur les services et l'environnement immédiat : l'utilisateur et la nature, et donc le vivant, au cœur des projets. Les espaces de bureaux doivent répondre à quatre fonctions majeures : le travail collaboratif avec des salles de réunions modulables en fonction des besoins, des espaces de partage festif, des bureaux où silence, concentration ou confidentialité sont possibles, et enfin des espaces interstitiels favori-

sant les échanges informels au-delà de l'éternelle machine à café. Par ailleurs, faire entrer la lumière et la nature sont devenus impératifs, mais aussi prévoir des espaces permettant à nos clients d'offrir des services, pour répondre à la porosité grandissante entre vie personnelle et privée.



*Si le bureau officie comme «réseau social» pour les jeunes salariés, il continue de remplir sa fonction première :  
**IL RESTE LE LIEU OÙ L'ON SE SENT LE PLUS PERFORMANT POUR TRAVAILLER.***

**Lorsque je travaille seul, je me sens le plus performant ....**



Sous-total au bureau  
**62%**



# “Zoom ne peut pas être l'outil de travail des 15 prochaines années”

Fondateur et PDG du site de recherche d'emploi « Welcome to the Jungle », Jérémy Clédats porte les espaces de travail au cœur de sa mission. La semaine de 4 jours, adoptée en 2019, a directement impacté (en bien) la façon dont ils ont traversé la crise sanitaire. Explications.

## **V**ous qui êtes spécialisés dans les questions de recrutement, quel rôle doivent y jouer les bureaux ?

Une fiche de poste, ça ne dit pas grand-chose. Bien souvent, elle est très similaire à celle des concurrents. Pour se différencier, il faut montrer l'environnement de travail. C'est ce qui permet de donner aux recrues une image fidèle de l'entreprise, de sa philosophie, de sa démarche. Rien que pour cela, Zoom ne peut pas être l'outil de travail unique de ces 10 prochaines années ! Car bien sûr au-delà de la question de l'attractivité, il y a le sujet du travail en équipe, du débat d'idées. Le Covid a accentué la question du rôle des bureaux. « Pourquoi je viens ? » est une question fondamentale à laquelle toute entreprise doit répondre. On est convaincu que les entreprises qui savent y répondre d'un côté, et savent gérer le télétravail de l'autre, ont un avantage très fort en matière de recrutement.

## **Pour un nouvel arrivant, que change le télétravail ?**

L'apprentissage passif que l'on fait au travail au cours des premières semaines est très important, mais les épisodes de confinement ont pas mal bousculé cela. Prenons l'exemple d'un commercial, lors-

qu'il parle avec un client au téléphone, c'est une formation accélérée pour un nouvel arrivant situé dans le même bureau ! Avec le télétravail, toute une partie de la formation est à réinventer. C'est pour cela que l'e-learning est en pleine progression dans beaucoup de secteurs, afin de combler ce que l'on apprenait avant en étant sur place.

## **Vous avez adopté la semaine de 4 jours en 2019. Le Covid a-t-il renforcé votre conviction en matière de temps de travail ?**

Oui, le Covid nous a confirmé qu'avoir une journée supplémentaire de décompression, dans un contexte où l'on respire tous difficilement, est essentiel. Cela nous a par ailleurs permis de traiter bien en amont la question de l'usage des bureaux lorsqu'une partie des employés sont chez eux, bien avant les confinements. Adapter les espaces lorsque 80% des employés sont chez eux, les rendre modulaires, attractifs que l'on soit 50 ou 10... Chez Welcome to the Jungle, plus vous montez dans les étages et plus les espaces sont pensés

pour le travail collaboratif. Nous avons par ailleurs déjà beaucoup intégré le télétravail, et identifié le problème posé par les réunions hybrides. Le télétravail est intrusif, il met en avant les différences de train de vie, de temps de transports, et peut créer des inégalités entre ceux qui sont présents et ceux qui sont à distance, qui craignent d'être freinés dans la progression de leur carrière. C'est important de prendre le temps d'anticiper tout cela.



Jérémy Clédats  
PDG  
Welcome to the Jungle

*“ « Pourquoi je viens ? » est une question fondamentale à laquelle toute entreprise doit répondre ”*

# 67%

**DES -35 ANS SOUHAITENT  
DANS L'IDÉAL TRAVAILLER**

**LA MAJORITÉ DE LEUR TEMPS AU BUREAU**

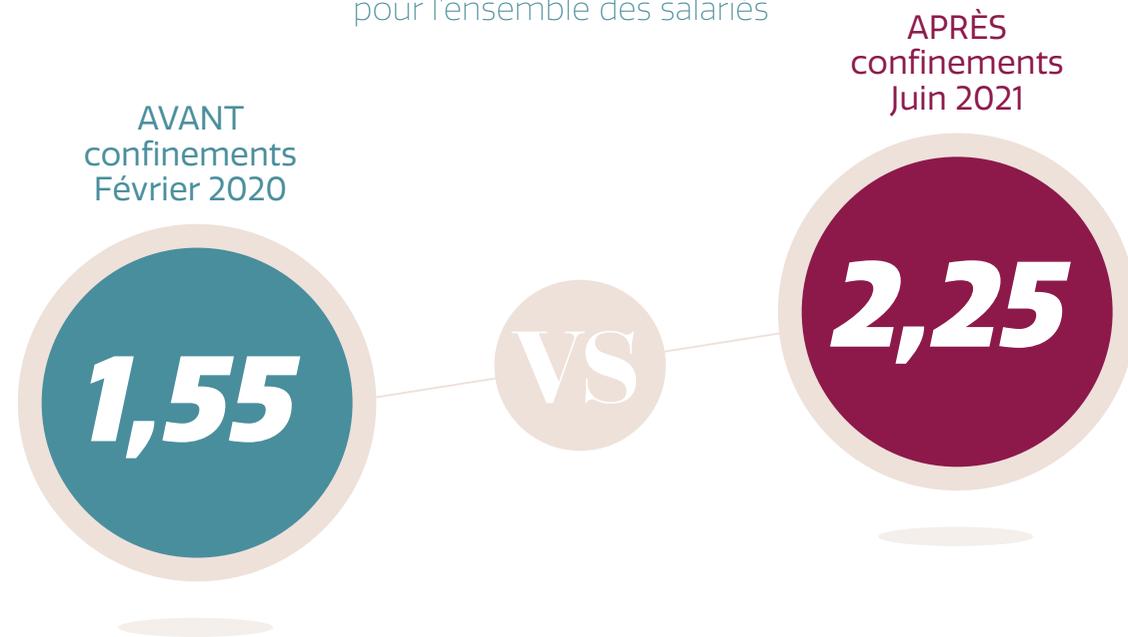
*(soit au moins 3 jours par semaine),*

**VS 58% DES + 35 ANS.**



## Fréquence idéale de télétravail en jours par semaine

pour l'ensemble des salariés

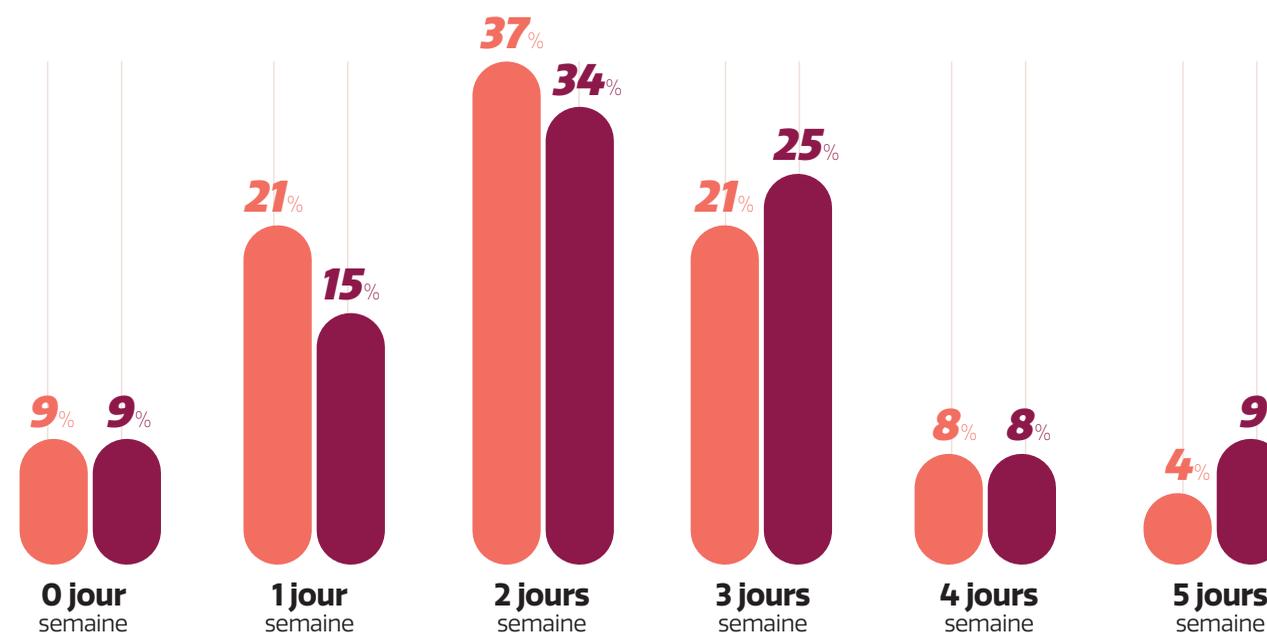


## Fréquence idéale de télétravail en jours par semaine

par catégorie d'âge



● moins de 35 ans ● plus de 35 ans



### Parole d'expert



**Frédéric DABI**  
Directeur général  
Ifop

« L'adoption du télétravail au cours des confinements a engendré des commentaires pour le moins hâtifs. Cela allait devenir l'alpha et l'oméga de l'organisation du travail de demain, et séduire une génération qui ne demandait soi-disant qu'à briser les codes de l'entreprise dite classique. Ce que l'on observe en est loin. D'abord, parce que le désir de télétravail préexistait à la Covid, nous avons eu l'occasion de le mesurer ces dernières années. Ensuite, parce que si le curseur a bougé, les jeunes expriment ce désir de travail à distance de manière un peu moindre que leurs aînés (2,1 jours contre 2,3 jours. Idéalement donc, les salariés de tous âges, veulent bel et bien continuer de travailler majoritairement du bureau. »

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

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



EVIDENCE

Conception & rédaction

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



Création & réalisation

Sébastien Ventimiglia  
[sebastien.ventimiglia@mrbyron.fr](mailto:sebastien.ventimiglia@mrbyron.fr)

Illustration : Brice Marchal