

# LE BUREAU POST- CONFINEMENT : UN PRODUIT HYBRIDE BIEN COMPLEXE

par **Ingrid Nappi** Professeur-Chercheur, Titulaire de la Chaire de recherche Workplace Management, ESSEC  
et **Diane Le Luyer** Ingénieur de recherche, Chaire de recherche Workplace Management, ESSEC

Après les expériences de télétravail pendant les périodes de confinement, comment les employés, cadres et dirigeants d'entreprises voient-ils leur bureau de demain ? La grande diversité des attentes révèle toute la complexité du défi à relever.

Le bureau post-confinement pose à l'immobilier tertiaire et aux corps managériaux une question complexe, celle de la satisfaction des besoins des salariés et des conséquences qu'elle aura sur leur efficacité et leur bien-être au travail. Le télétravail subi a eu des conséquences différenciées sur les différents aspects de la composition sociale des entreprises, d'un genre, d'une génération, d'un niveau hiérarchique à l'autre.

À l'heure actuelle, les organisations orientent la conception des espaces de travail vers des solutions hybrides, pour répondre à cette nécessaire mixité. Comment cette hybridité se matérialise-t-elle ? Est-elle réellement apte à saisir la multitude des attentes que formulent les salariés à l'égard de leur bureau ?

**Retour d'expériences.** Dans le cadre de la troisième enquête *Mon bureau post-confinement*<sup>1</sup>, menée par la chaire Workplace Management de l'Essec Business School<sup>2</sup>, nous avons pu souligner les aspirations, les préférences et les perceptions des salariés télétravailleurs sous l'angle des différences susceptibles de les conditionner.

Cette enquête aborde principalement le vécu de l'expérience de télétravail subi et les projections par rapport au bureau idéal sous l'angle de la différenciation sociologique. Cette enquête a eu le souci particulier d'accorder une place aussi importante à la voix des employés qu'à celle de leurs dirigeants et managers.

Le présent article porte sur plusieurs points clés de l'avenir professionnel et résidentiel des salariés, dans un monde socio-économique redéfini par la crise sanitaire : la pérennité du télétravail, les mesures mises en place par les entreprises pour concevoir le travail de demain et l'essor des tiers-lieux.

## 1. UNE PERCEPTION HÉTÉROGÈNE DU TRAVAIL

L'un des objectifs de notre étude était de comprendre dans quelles mesures les usagers d'espaces de bureaux souhaitent reproduire ou poursuivre le télétravail post-confinement. Si, dans sa globalité, l'échantillon d'enquêtés déclare avoir plutôt bien vécu la dernière période de confinement et de télétravail (d'octobre 2020 à avril 2021) – 48 % l'ont assez bien, voire très bien vécue et 22 % l'ont mal et très mal vécue –, nous avons constaté de fortes différences statistiquement significatives entre certaines catégories de la population.

### Des différences par genre et par CSP...

Dans l'ensemble, les hommes déclarent avoir mieux vécu l'expérience que les femmes (55 % des hommes et 44 % des femmes à poste égal). Les cadres l'ont également mieux vécue que les employés : 63 % des cadres dirigeants manifestent un ressenti positif sur



© Sophie Loubaton



1. Enquête réalisée entre le 21 et le 30 avril 2021, en ligne, auprès d'un échantillon de 1 868 employés et utilisateurs de bureaux. Parmi eux, 58 % de femmes, 42 % d'hommes, âgés en moyenne de 39 ans (et dont 75 % de l'échantillon appartiennent à l'ensemble des générations X et Y [entre 27 et 56 ans en tout]).

2. <http://workplace-management.essec.edu/mon-bureau-post-confinement/mon-bureau-post-confinement-iii>.



cette expérience alors que les cadres intermédiaires manifestent plus rarement ce sentiment positif (seuls 52 % se disent plus efficaces) et que les employés satisfaits par cette période de télétravail sont encore moins nombreux (39 % d'entre eux se sont estimés plus efficaces).

**Écarts de perception.** Ce sont également les employés qui manifestent la plus grande impatience de retrouver leurs conditions de travail initiales (respectivement 66 % contre 55 % pour les cadres). Par ailleurs, sous l'angle hiérarchique, cette différence de perception est encore plus prégnante parmi les femmes que parmi les hommes : les écarts de perception selon la position hiérarchique sont en effet de 7 points entre cadres et employés masculins, et de 11 points entre cadres et employées féminines. Sur le plan de l'efficacité perçue, l'écart entre femmes atteint 17 points, soit 9 de plus qu'entre les hommes de différents grades.

L'écart hiérarchique entre femmes se reproduit de façon significative sur l'ensemble des critères soumis à leur autoévaluation. 53 % des femmes cadres disent avoir bien vécu cette expérience, 55 % d'entre elles disent avoir été plus efficaces qu'auparavant, et elles sont 65 % à déclarer avoir mieux réussi à organiser leurs activités lors de cette troisième période. De leur côté, seules 42 % des employées déclarent avoir bien vécu cette expérience, 39 % s'être senties plus efficaces et 52 % estiment s'être mieux organisées qu'auparavant.

**Subjectivité du vécu.** Il faut noter que cette évaluation de l'expérience de confinement parmi les genres et les statuts hiérarchiques est une autoévaluation, et qu'elle repose dès lors sur le regard que chacun porte sur sa propre expérience, sur sa capacité à s'évaluer, à reconnaître ses succès et ses échecs. La subjectivité de cette mesure permet alors de l'appréhender comme un vécu, comme une représentation sociale davantage que comme une donnée objective.

Les filtres sociaux susceptibles de s'appliquer variablement aux hommes et aux femmes, aux cadres et aux employés, et surtout ici aux habitués ou aux novices du télétravail sont un élément crucial dans la prise en compte de cette information. On peut ainsi envisager que les écarts que l'on constate entre hommes et femmes ou entre cadres et employés sont eux-mêmes le produit de ces catégories sociales.

### ...aux différences générationnelles

On constate également de sensibles différences selon la génération des populations étudiées. Les plus âgés sont en effet ceux qui ont le mieux vécu l'expérience du télétravail durant la période de confinement, bien davantage que les plus jeunes : respectivement 24 et 25 % des générations dites Y (27 à 40 ans) et Z (18 à 26 ans) disent avoir mal vécu cette période, contre 20 et 17 % des plus âgés (génération X – 41 à 56 ans – et

baby-boomers – 57 à 76 ans). L'autonomie et l'expérience acquises avec l'âge et l'ancienneté ont pu être des garantes de la qualité de cette expérience professionnelle. Les plus jeunes sont, en effet, ceux qui se sont le plus fréquemment sentis moins efficaces qu'auparavant (27 % de la génération Z).

**Expérience vs réseau.** Dans le monde du travail actuel, la maîtrise des outils collaboratifs et des technologies permettant la dématérialisation des tâches a pu constituer des atouts fondamentaux. En revanche, parmi les *digital natives* que sont les plus jeunes de l'échantillon, cette maîtrise matérielle ne fait pas tout.

- Les facteurs qu'invoquent le plus souvent les jeunes pour illustrer les difficultés inhérentes au télétravail portent principalement sur la réduction des opportunités professionnelles et l'impossibilité de développer son réseau lorsque l'on travaille à domicile.
- Chez les plus âgés, ces facteurs sont en effet moins déterminants, car si la carrière des juniors est encore à envisager et à construire, celle de leurs aînés est plus installée et peut s'appuyer sur un réseau solide et sur une expérience de terrain concrète : des atouts qui se sont avérés cruciaux pour bien vivre cette période d'isolement professionnel.

**Attachement au bureau chez les plus jeunes.** Si l'aspect matériel technique a bénéficié aux plus jeunes au détriment des plus âgés, et si l'expérience et l'autonomie se sont substituées dans certains cas aux lacunes managériales du travail à distance, c'est l'aspect social et l'émulation professionnelle qui matérialisent le lieu de travail dont le manque a été le plus préjudiciable auprès des salariés de demain qui ont commencé leur carrière dans ce contexte. Ce sont d'ailleurs eux qui manifestent la plus grande impatience de retrouver leurs conditions de travail initiales, loin devant leurs aînés (79 % des Z, 64 % des Y, 54 % des X et 58 % des baby-boomers).

### Un problème immobilier

Parmi les femmes, les jeunes et les employés, les différences de perception à l'égard de cette période de télétravail obligatoire ont une résonance sociologique. Sur le plan du genre et de la hiérarchie, les expériences vécues par les femmes et les employé-e-s s'avèrent bien différentes de celles vécues par les hommes et les cadres. Les femmes dotées de fonctions managériales, plus habituées au télétravail initialement, s'estiment plus efficaces que ne le font leurs collaboratrices.

**Espaces de travail.** Et elles l'ont sûrement été : mieux équipées sur le plan domestique, parfois secondées dans les tâches quotidiennes qui leur incombent le plus souvent à l'échelle familiale, les femmes cadres sont aussi le plus souvent mieux logées que leurs

adjointes et disposent d'espaces de travail et de vie plus favorables à la poursuite de leurs tâches professionnelles dans ce contexte perturbé.

- Dans le cadre de l'approche aujourd'hui reconnue de la valeur d'usage de l'immobilier, les bureaux de demain devront s'accommoder de cette diversité de perceptions et de manières d'habiter et de pratiquer l'espace afin de prendre en compte les besoins de tous et d'accorder à chacun la place de s'épanouir professionnellement.
- Pour trouver une réponse à la crise actuelle que rencontre l'espace de travail, il faudra concilier management et préférences des salariés, en gardant à l'esprit les différences de perceptions et les probables discriminations qu'a révélées le télétravail.

## 2. LE BUREAU DE DEMAIN : UNE VISION HÉTÉROCLITE

Aujourd'hui, le bureau dit « hybride » fait son apparition sur un marché qui se redéfinit, mixant à la fois télétravail à la maison – ou en tiers-lieux – et travail au bureau, ce dernier dans des espaces avec postes de travail souvent non attribués, en *flex*. Le concept, largement médiatisé et souvent solution financière à la contrainte immobilière des entreprises, pose cependant question.

Interrogée sur sa vision d'un bureau idéal et adapté à ses besoins post-confinement, une nette majorité de l'échantillon (près de 80 %) s'accorde sur une préférence pour le bureau attiré, qu'il soit fermé (63 %) ou en *open space* (16 %), alors que les espaces de travail non attribués ne reçoivent que 9 % des suffrages (5 % pour le *flex office* et 4 % pour le travail en espaces de *coworking*), autant que le télétravail exclusif à domicile.

Ces préférences, statistiquement significatives en fonction de l'âge et de la position hiérarchique, traduisent des attentes différentes envers les espaces de travail qu'il convient de prendre en compte dans la définition des besoins et de la valeur d'usage de l'immeuble. Cette différence se joue principalement dans les raisons qui nous poussent à fréquenter le bureau.

### Un bureau pour quoi faire ?

Alors que les cadres tendent à considérer le bureau en entreprise comme un lieu de sociabilisation entre collègues (60 %), les employés y voient le plus souvent un lieu de concentration (12 %) et de ressources matérielles (21 %). Cette différence de motifs souligne la nécessaire prise en compte des modes et des espaces de travail qui incombent aux différentes fonctions et tâches des membres d'une organisation. En effet, tout le monde n'a pas les mêmes besoins



par rabkina sur Pixabay.com

ni les mêmes préférences en termes de ressources professionnelles.

**Infrastructure indispensable pour les uns...** Ainsi, d'après l'enquête, le bureau est perçu comme une ressource matérielle et une infrastructure pour ceux dont le logement est inadapté au télétravail, ou ceux qui sont dans une situation de précarité numérique. C'est au bureau que l'on trouve, lorsque c'est impossible à la maison, la concentration et le cloisonnement entre la vie privée et la vie professionnelle.

Ces problématiques sont principalement prégnantes parmi les plus jeunes, les plus étroitement logés, les femmes pour qui la charge mentale domestique est plus injustement répartie, ou pour les plus âgés, demandeurs d'accompagnement matériel.

### ...lieu d'échange et de rencontre pour les autres.

À l'opposé, le bureau est davantage une ressource immatérielle ou sociale pour ceux dont la fonction repose sur l'animation du lien entre les membres d'une équipe ou d'un réseau de partenaires. Bien plus confortablement logés, et bénéficiant parfois d'un espace de travail dédié à domicile, et remplissant des tâches avant tout relationnelles, les cadres





perçoivent le bureau comme un espace d'échanges et de rencontre.

Les fonctions sociales du bureau leur ont principalement manqué lors des périodes de confinement, et les outils numériques n'y ont été qu'un palliatif temporaire. La nature de leurs tâches ne requiert pas pour autant leur présence soutenue et quotidienne au bureau, et, au contraire, nécessite mobilité, flexibilité et adaptabilité. Autant de caractéristiques qui trouvent dans le *flex office* une réponse idéale certes, mais une réponse à des questions de cadres.

### Le *flex*, mal aimé et pourtant solution RH des entreprises

Le *flex office*, appliqué partiellement par certaines entreprises avant la crise sanitaire, s'impose aujourd'hui à un grand nombre d'entre elles comme une façon de répondre à un double besoin : le retour des salariés au bureau et la poursuite partielle du télétravail. La flexibilité des espaces de travail est une réponse plébiscitée par de nombreuses entreprises pour ajuster ces deux nécessités à leurs impératifs budgétaires et immobiliers : le poste de travail est, en effet, le second poste de dépense des entreprises et représente, en moyenne, environ 14 000 euros par an et par occupant.

Auparavant, ce type d'organisation spatiale du travail avait trouvé un certain essor en pleine révolution de l'économie numérique et de l'économie du partage, reposant toutes deux sur un management de l'innovation soutenu par des espaces de travail adéquats (comme le développement international des espaces de *coworking* y fait écho). Le *flex office* était alors notamment plébiscité par les entreprises dont la plupart des collaborateurs travaillaient hors les murs et pour lesquelles ce mode d'usage des espaces de travail représente une vitrine des technologies indispensables à ces espaces non affectés : la connexion au réseau et les outils informatiques. Tous les grands groupes du numérique l'ont adopté dans le monde, notamment les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft).

**Défaut de popularité.** Pourtant, ce qui apparaît comme la solution idéale à l'équation entre retour au bureau et encadrement du télétravail se heurte à un défaut de popularité auprès des salariés : seuls 5 % des salariés le considèrent comme le bureau correspondant à leurs besoins, loin derrière les autres formes de bureau.

- Les utilisateurs de *flex office* avant la crise sanitaire sont d'ailleurs les moins nombreux à vouloir retrouver les mêmes conditions de travail une fois la crise passée (28 % d'entre eux, contre 33 à 77 % des autres utilisateurs).
- Conformément aux motifs invoqués quant à la perspective du retour au bureau, ce sont les cadres,

attirés par les fonctions sociales du lieu de travail, qui plébiscitent le *flex office* (6 %) bien davantage que les employés (4 %), significativement portés sur le bureau fermé et attiré.

## 3. LE BUREAU HYBRIDE, PHÉNOMÈNE DE MODE ?

Les périodes de déconfinement rappellent les salariés aux bureaux, et, pour l'heure, les entreprises ont fréquemment fait le choix de l'hybridité, en permettant le télétravail partiel d'une part et en instaurant le *flex office* par ailleurs afin d'optimiser leurs charges immobilières.

### Le télétravail, un problème résidentiel

Les différences de vécus associés au télétravail font écho, au-delà de la seule expérience professionnelle, avec les conditions matérielles dans lesquelles il a eu lieu. On constate que, parmi les individus qui manifestent l'envie de déménager suite à cette période, c'est principalement par souhait d'agrandir son logement et d'améliorer ses conditions de vie résidentielle.

Ce sont les plus jeunes qui manifestent le plus cette envie, contre une plus faible part des générations plus âgées. En Ile-de-France, 64 % et 55 % des générations Z et Y manifestent l'envie de déménager, contre respectivement 40 et 21 % des répondants de la génération X et des baby-boomers, sans pour autant que ce projet se concrétise dans une autre région. En effet, la majorité des résidents parisiens et franciliens projettent leurs envies de déménagements en Ile-de-France.

**Question d'espace.** Le type de résidence occupée et la surface domestique ont une implication forte sur l'envie de déménager. En moyenne et pour la France entière, 56 % des personnes résidant en appartements (avec ou sans balcon) souhaitent déménager, contre 31 à 32 % des résidents en maisons (avec et sans jardin). De même, 66 % des personnes résidant dans moins de 50 mètres carrés souhaitent déménager, contre 21 % de celles résidant dans plus de 120 mètres carrés.

Sur ce même plan, la différence qui distingue les CSP confirme la motivation à conserver son logement lorsque celui-ci est susceptible d'améliorer l'expérience de télétravail et de confinement. En effet, les répondants des CSP les plus favorisées sont ceux qui manifestent le moins le désir de déménager (33 % des cadres contre 46 % des employés). En Ile-de-France, ce rapport est le même, mais l'écart est plus réduit (46 % des cadres, 49 % des employés souhaitent déménager).

Les cadres, les seniors et les hommes manifestent plus souvent que les femmes, les jeunes et les



employés une perception positive de cette expérience, tant sur le plan personnel que professionnel. L'articulation des conditions de vie et de travail occasionnée par cette relocalisation domestique des activités professionnelles interroge l'avenir du bureau tout autant que des espaces vécus, qu'ils soient résidentiels et urbains.

### Le *coworking*, une solution clivante

Alors que le télétravail, même partiel, montre ses limites, son avenir se cherche auprès des tiers-lieux, probable alternative aux déçus du télétravail domestique exclusif, qu'ils soient décideurs ou employés. Répondant à des enjeux territoriaux, environnementaux et sociaux, ils suscitent l'intérêt des promoteurs immobiliers et de la sphère politique. Dans ce contexte, à l'heure de la flexibilisation de l'organisation spatiale et temporelle du travail, quel est le véritable attrait de ces nouveaux lieux pour les salariés d'entreprise ?

Si le bureau fermé séduit plus de la moitié de l'échantillon et accorde toutes catégories sociales, le *coworking* et les tiers-lieux divisent. L'alternative du *coworking* est rarement envisagée par les enquêtés. En réalité, très peu d'entre eux déclarent avoir expérimenté cette solution auparavant (1,4 % de l'échantillon, contre près de 60 % ayant déjà travaillé en bureau fermé, 33 % en *open space*, 5 % en *flex office*).

**Tiers-lieux à promouvoir.** À l'heure actuelle, si les tiers-lieux sont si peu investis par les employés, c'est probablement à cause de l'homogénéité sociolo-

gique qui y est fréquemment associée et qui découle du projet qui a motivé leur déploiement. Pensés comme des espaces d'innovations tournés vers le numérique et la création, les tiers-lieux ont pris principalement la forme d'espaces de *coworking* et ont concerné, dans un premier temps, les indépendants, les autoentrepreneurs ou les start-up, et, dans un second temps, les salariés des entreprises du numérique. Statistiquement, ce type d'espace séduit davantage les cadres que les employés (4 % contre 3 %) et les plus jeunes davantage que leurs aînés (6,4 % contre 3 %).

Quelle que soit la catégorie sociale à laquelle ils correspondent, les tiers-lieux répondent à un besoin de lien, d'émulation professionnelle et pallient parfois un manque d'un socle d'expérience susceptible de se substituer à l'isolement. La préférence que manifestent les jeunes souligne que ce n'est pas tant la fréquentation du bureau en tant que tel, que l'émulation et la concentration qu'on y trouve auprès d'éventuels collègues ou partenaires de travail qui les motivent à retrouver des conditions matérielles plus encadrées.

Pourtant, pour se déployer dans les meilleurs termes, la solution du tiers-lieu doit être plébiscitée par les salariés et donc se démocratiser. Il faudra pour cela qu'elle dépasse l'image dominante et clivante du *coworking* et révèle ses autres facettes. Ainsi elle devra, d'une part, faire l'objet d'une campagne de familiarisation auprès des publics visés et, d'autre part, s'adapter à la diversité de ce public et à la diversité de ses attentes. ▀