



UNIVERSITÉ
DE LORRAINE

EREM CHAIRE
EUROPEAN
REAL
ESTATE
MANAGEMENT

IAE METZ
School of
Management



ANKIZ Mohamed

BA Aly

BRAMOULLE Oriane

EDMOND Elisa

GHRAICHE Petra

MOROUCHE Wassila

QUEUDOT Camille

Etudiants en Master 2 – Management et Développement de Patrimoine Immobilier

IAE de METZ - School of Management

En partenariat avec l'ESI 92 et la CCI 57

Les modalités du rapport au de travail de bureau bousculées par la crise sanitaire

Introduction

Il y a déjà plusieurs années, la venue du concept d'*Open Space* sur le lieu de travail a marqué le début d'un changement de mentalité de la part de nombreuses entreprises en ce qui concerne la conception de leurs bureaux. Depuis lors, ce processus n'a cessé d'évoluer, et il implique non seulement une nouvelle façon d'appréhender l'espace physique, mais aussi un changement beaucoup plus profond construit sur les besoins des travailleurs et de la société d'aujourd'hui. A l'ère de la crise sanitaire de la Covid, ces changements ont encore une fois été chamboulés et les évolutions des modes de travail en situation de crise nous amènent à questionner ce processus. Quelles sont les tendances de ces nouveaux espaces ? Quelles sont les exigences des travailleurs ? Comment continuer à attirer et retenir les talents ? Quelle est la meilleure façon de mettre en œuvre la productivité ? Pour tenter de répondre à ces questions, nous aborderons le cadre environnemental des espaces de travail dédiés aux activités de bureau, puis les recommandations permettant des ajustements en fonction des contextes environnementaux.

Cadre environnemental des espaces de travail dédiés aux activités de bureau

Les espaces de travail traditionnels

➤ Le bureau fermé individuel

Le bureau fermé individuel désigne un espace de travail privatisé au sein d'une entreprise, très apprécié de la majorité des salariés, au détriment de l'espace collectif, car il présente des avantages multiples. Tout d'abord, travailler dans un espace cloisonné permet d'être plus concentré sur ses tâches. En effet, le bureau individuel est particulièrement adapté au travail

exigeant de la confidentialité comme les évaluations annuelles, pour ne citer que cette activité. De même, à l'abri du bruit et des distractions extérieures, un salarié devant réaliser la correction d'un rapport de 400 pages, l'analyse d'informations complexes ou la saisie des opérations comptables, sera plus à même d'éviter des erreurs aux conséquences très fâcheuses pour l'entreprise. Le bureau individuel améliore la productivité du salarié en lui offrant une plus grande intimité et en lui permettant de se concentrer sur des tâches nécessitant une attention toute particulière. En d'autres termes, en limitant les distractions, cet espace entièrement dédié à l'expression des compétences de son occupant, favorise l'introspection, la réflexion et l'émergence d'éclairs de génie.

Pour autant, le bureau individuel peut présenter un certain nombre d'inconvénients, si l'on se place du point de vue du manager soucieux de devoir rationaliser les espaces de travail, tout en cherchant à optimiser la performance de ses salariés. En effet, le bureau individuel cloisonné peut générer une moindre performance quand un salarié indiscipliné, se laisse déborder par des préoccupations personnelles. Il peut être tenté de céder à des digressions en utilisant le matériel professionnel à des fins personnelles, notamment en envoyant des *emails* à des amis ou des membres de sa famille, et en y répondant, ou bien en surfant sur *Internet* pour visionner des vidéos, voire en passant des appels privés sans être dérangé. Au-delà de cet aspect, le bureau individuel peut également réduire les interactions entre les collaborateurs, et donc influencer sur la productivité si celle-ci est dépendante des synergies entre ces derniers. Enfin, le bureau individuel constitue pour l'entreprise une source de dépenses supplémentaires puisque, pour le délimiter, il est nécessaire de cloisonner les espaces dédiés aux activités de bureau, et d'investir dans plusieurs appareils et équipements de bureau (conditionnement d'air, chauffage, imprimante, cartouches, etc.), ce qui n'est pas le cas pour le bureau fermé collectif.

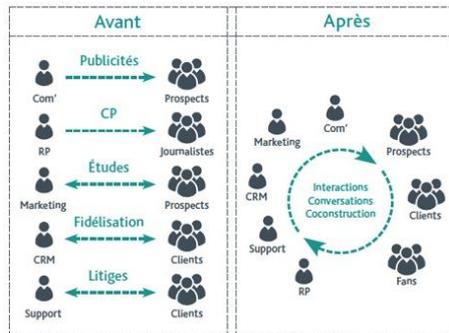
➤ *Le bureau fermé collectif*

Le bureau fermé collectif permet d'optimiser la surface disponible tout en encourageant le partage et la collaboration entre des salariés, même si, selon Alain Iribarne, Président du comité scientifique d'ACTINEO, 59% des salariés ayant une activité de bureau, préfèrent les bureaux individuels aux espaces ouverts¹. En effet, il existe de nombreux avantages à travailler dans un bureau collectif. Le principal réside dans le fait qu'il permet de mieux partager les informations et de libérer la communication au sein de l'entreprise, ce qui a pour effet direct de générer des synergies entre collaborateurs en mutualisant les compétences des un(e)s et des autres. À l'évidence, faire tomber les cloisons présente l'avantage de permettre aux salariés de communiquer entre eux plus naturellement et plus régulièrement. Pour l'entreprise, le bénéfice se manifeste par une meilleure réactivité de l'ensemble des salariés et une optimisation de leur performance.

Le second avantage, et non des moindres, réside dans le fait qu'opter pour un espace de travail collectif constitue un excellent moyen de rentabiliser l'espace. Parfait pour garder un

¹ <https://www.actineo.fr/article/open-space-et-ages> : résultats d'une enquête de l'Observatoire ACTINEO, réalisée en 2019.

œil sur l'équipe et son rendement, le bureau collectif permet généralement de gagner entre 10 et 40 % de superficie. Mais si le bureau collectif permet de concentrer plusieurs compétences dans un seul et même espace, il présente également quelques inconvénients. Tout d'abord, le



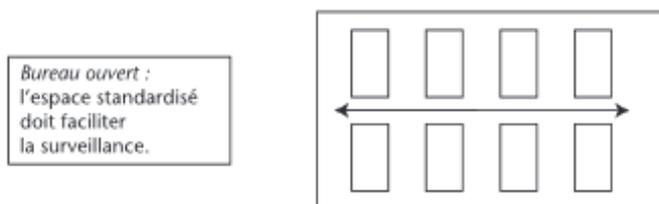
travail en *Open Space* présente le désavantage d'être parfois bruyant. Entre les sonneries des téléphones, les cliquetis des ordinateurs, les discussions entre collègues et le va-et-vient des collaborateurs, la cacophonie peut vite s'installer. Ces distractions permanentes qui émanent de l'environnement peuvent, en outre, engendrer des difficultés de concentration. De plus, le manque d'intimité inhérente à l'*Open Space* peut susciter un malaise chez certains salariés. Avec un espace vital de 8 m² en moyenne, certains professionnels

peuvent se sentir épiés par leur supérieur et leurs collègues, ce qui, dans les cas les plus extrêmes, peut engendrer une situation de stress.

Les espaces de travail alternatifs : 2 types d'espace

➤ Les espaces ouverts

Les espaces ouverts ou *Open Space* réunissent des bureaux dans un espace sans cloisons. Peu nombreuses sont les entreprises qui utilisent ce procédé. Selon le sondage du cabinet CD&B, 36% des salariés travaillent en *Open Space*. Les espaces ouverts sont favorisés notamment grâce à la dimension économique. En effet s'il n'y a pas de cloison, aucun agencement n'est à prévoir. De plus, nous pouvons souligner son aspect pratique qui favorise la sociabilité et la communication entre les salariés, ce qui n'est pas sans difficulté. En effet, malgré les avantages cités, le plus gros défaut de ce mode de travail est la production inévitable de bruits ambiants, souvent stressante ou irritante pour les salariés.



Source : *L'état des entreprises 2012 - Pierre Labardin*

Source : www.cerpeg.fr

➤ Les espaces collaboratifs

Les espaces collaboratifs sont aussi appelés espaces de *coworking*. Sur le même principe que l'espace précédemment présenté, les espaces collaboratifs permettent de favoriser l'entente et l'échange entre plusieurs personnes. Afin de mettre tous les participants sur la même longueur d'onde, en instaurant un échange dynamique entre tous les différents acteurs. Contrairement aux autres modes d'organisation, où chaque acteur ne se focalise que sur sa propre tâche, ces

espaces de travail alternatifs sont moins répandus car toutes les structures ne disposent pas des espaces suffisants pour les aménager avec les équipements adéquats. Autant les espaces collectifs fermés, du type *Open Space*, peuvent ne concerner que les salariés d'une même entreprise, autant les espaces de *coworking* peuvent concerner des salariés de plusieurs entreprises, se retrouvant en transit entre leur domicile et leur entreprise. A cette fin, des espaces de *coworking* ont pu être imaginés le long d'autoroutes à fort trafic pour permettre à des salariés de s'y arrêter, plutôt que de perdre du temps dans un ralentissement de la circulation de plusieurs kilomètres.

Les espaces de travail en situation de crise sanitaire

➤ *Le télétravail la nouvelle norme ?*

Norbert Wiener a introduit la notion de *télétravail* aux Etats-Unis dans les années 1950. C'est à partir des années 1970 qu'il s'est développé mondialement. Cependant le taux d'adhérents à cette méthode de travail n'est pas le même dans tous les pays. Selon le site gouvernemental *Télétravailler.fr*, aux Etats-Unis et dans les pays anglo-saxons, ce taux est supérieur à 30%. Dans l'Union Européenne, il est compris entre 10 et 20%. La France compte 8% à 15% de télétravailleurs. Nous constatons que le développement du *télétravail* n'a pas le même impact dans chaque pays.

L'année 2020 est une année où le *télétravail* a été mis à l'honneur. En effet, la pandémie de la Covid-19 a bouleversé l'économie mondiale et le monde du travail. Suites aux mesures prises par le gouvernement, toutes les entreprises ont dû revoir, dans la précipitation, leurs modes de fonctionnements. Le *télétravail* a été généralisé, de nombreux travailleurs ont été invités à télétravailler à domicile, quand leurs missions et les tâches inhérentes à leurs réalisations, le permettaient. Pour certains collaborateurs le *télétravail* a été une découverte. Pour d'autres, ils le pratiquaient déjà une à deux fois maximum par semaine, sur la base d'accords d'entreprises. A ce jour, certains collaborateurs ont pu reprendre leur activité de manière ponctuelle car le *télétravail* doit désormais être systématiquement privilégié.

➤ *Accompagnement des entreprises dans la démarche du télétravail*

Étant donné de l'avancée considérable de cette méthode de travail, est-il possible de faire machine arrière ? Nous pensons que le *télétravail* a pris une trop grande ampleur et qu'il est considéré comme un nouveau mode de travail à adapter en fonction des besoins de l'entreprise. Le *télétravail* est devenu une modalité du rapport au travail qui devra être la norme après la crise sanitaire, encadrée et modulable. *Facebook* a annoncé que d'ici une dizaine d'années, la moitié de ses collaborateurs seront en *télétravail*. Cependant, ce passage ne peut se réaliser si l'employeur n'accompagne pas ses collaborateurs. Selon une étude de la société JLL (2021), spécialisée dans le conseil en immobilier d'entreprise, 67% des français attendent de leur employeur un accompagnement dans cette démarche, notamment en termes d'équipement technologique pour travailler à distance, d'installation de postes de travail ergonomiques chez les salariés, d'une participation aux factures d'internet et d'électricité etc....

➤ *Les limites du télétravail*

Pour le secteur tertiaire, le *télétravail* a pris un virage important. Cependant, celui-ci présente quelques limites. En effet, de nombreux employés se sont sentis en détresse psychologique suite au confinement, à la solitude que celui-ci a engendré. Le *télétravail* favorise le développement de sentiments tels que l'anxiété et l'inquiétude. Selon une étude (JLL, 2021), 46% des télétravailleurs ont dit que durant cette année, les bureaux des collaborateurs leur ont cruellement manqué. Les interactions entre collègues, la distinction claire entre la vie personnelle et la vie professionnelle, un rythme de travail stimulant ont montré que le 100% *télétravail* ne pouvait pas être viable sur le long terme. Une étude menée par l'Université de Montréal a démontré que les salariés plus jeunes sont plus touchés par la solitude qu'amène le *télétravail*. En fait, le *télétravail* est une alternative intéressante pour les salariés d'une société puisqu'il permet d'organiser son temps personnel et professionnel comme le salarié le souhaite. Cependant, nous remarquons qu'il est primordial pour eux de disposer d'un endroit pour se retrouver pour travailler de manière collaborative.

➤ ***Le lieu de travail, une pièce maîtresse dans le monde post-covid***

Selon l'étude de JLL (2021), 94% d'une population de télétravailleurs, veulent continuer à se rendre au bureau. Ce pourcentage démontre que le bureau a une réelle valeur ajoutée pour les salariés. Les employeurs ont constaté que les salariés perdaient le sentiment d'appartenance à leur entreprise du fait de ne plus voir leur collègues et de ne plus se rendre sur leur lieu de travail. Cette étude nous montre l'importance du maintien du lien social et des échanges en présentiel. Par conséquent, il est primordial de garder des endroits où les collaborateurs pourront se retrouver. Suite à la crise sanitaire, les bureaux d'aujourd'hui ne correspondent plus aux besoins de demain. Un gros travail de réflexion est engagé pour trouver les bureaux de demain. Le rôle du bureau doit être réinventé, notamment avec des espaces désirés par les salariés. Beaucoup d'entreprises travaillent sur ces nouveaux modèles de bureaux comme des espaces connectés avec la nature, des espaces de concentration, des espaces communautaires, des espaces collaboratifs etc... L'enjeu de ces nouveaux espaces est de mettre à disposition des collaborateurs des lieux conviviaux, d'échanges, de débats permettant les rencontres et le travail d'équipe. Ces espaces devront être modulables et hybrides. Ils veilleront à accompagner la mobilité et l'autonomie des collaborateurs.

➤ ***Réflexion autour de la répartition des espaces individuels et collectifs***

Nous constatons que les collaborateurs sont impliqués dans la mutation des bureaux actuels. Avant la crise, les salariés privilégiaient les espaces individuels aux espaces collaboratifs. Selon l'étude de la société JLL (2021), 51% des espaces au sein des locaux d'une entreprise devaient être des espaces individuels, 36% devaient être des espaces collectifs et informels et 15% des espaces de services. Après la crise sanitaire, les salariés souhaiteraient avoir 42% d'espaces individuels, 43% des espaces collectifs et informels. Les espaces de services eux, restent à 15%.

Cela montre qu'à ce jour les espaces collaboratifs et informels sont aussi importants pour les salariés que les espaces individuels. La pandémie a démontré que certaines tâches ne nécessitent pas d'être au bureau pour être réalisées. Celles-ci peuvent être effectuées à domicile seule ou bien en réunion virtuelle. *A contrario*, les missions ou les projets

demandent de regrouper les collaborateurs sur site. Dans ce cas, ils auront besoin d'espaces adaptés pour interagir sur différents projets.

Les recommandations sur les adaptations des espaces de travail

Résultats de sondages en la matière

Repenser les modes de travail est au cœur des priorités des employeurs depuis le début de la crise sanitaire. Les entreprises et administrations veulent faire preuve d'agilité, de bienveillance tout en gardant leur performance. Les résultats de nos recherches montrent que les organisations mettent en place des solutions pour garantir la continuité de l'activité mais aussi la protection des salariés.

➤ ***Chiffres, différents articles et interviews***



Un sondage publié le 31 mars sur *LinkedIn* par Stephane NHO a recueilli plus de 7000 réactions (<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6782725283486199808/>), il s'intitule « ***où voulez-vous travailler après la Covid?*** », sachant que *où* peut être remplacé par *comment*, avec la question « ***comment voulez-vous travailler après la covid ?*** ».

- 2308 personnes (soit 1/3 des personnes ayant répondu à ce sondage) souhaitent travailler sous le format hybride combinant 2 jours en *télétravail* et 3 jours sur leur lieu de travail.
- 1946 personnes souhaitent travailler le format hybride combinant 3 jours en *télétravail* et 2 jours sur leur espace de travail.
- 1002 personnes souhaitent travailler uniquement sur leur lieu de travail.

Les réponses ne dégagent pas une opinion générale car le souhait du mode de travail dépend de nombreux facteurs interpersonnels que les employeurs ne peuvent pas uniformiser. Les

modes de travail se doivent souples mais s'ils deviennent totalement personnalisés cela pourrait créer des frustrations.

➤ *Interprétation des résultats*

L'immobilier est en général le deuxième poste de dépenses des entités après le versement des salaires, c'est pourquoi la généralisation du *télétravail* dès qu'il est possible, et les baisses d'activité liées aux contextes sanitaires peuvent encourager les entreprises à rationaliser leur patrimoine immobilier. Cette rationalisation pourrait être plus ou moins importante. Certaines entreprises pourraient conserver le *100% télétravail* après la crise, ne louant que des espaces de travail pour réunir leur employé sous le format de séminaire quelques jours par mois. L'abandon total des murs de l'entreprise aura un impact sur la culture d'entreprise mais aussi sur l'habitat. Les logements ne sont pas pour l'instant conçus pour permettre aux travailleurs d'avoir leur *coin bureau* bien séparé de leur lieu de vie, en particulier dans les petits espaces situés dans les grandes villes. Les employeurs peuvent aussi se séparer de leurs locaux et proposer à leurs employés de se déplacer dans des tiers lieux proches de chez eux : les maisons France Services, les espaces de *coworking*, etc. Toutefois ces lieux une fois de plus ne sont pas l'entreprise, ce sont des lieux impersonnels.

➤ *Recommandations*

Le bureau est un moyen de communication, à la fois pour les collaborateurs et les clients. L'adresse des locaux d'une entreprise participe à son prestige tout comme son architecture. Récemment le nouveau siège du journal *Le Monde* n'a pas manqué d'attirer l'œil des curieux. Les tours de La Défense se veulent toujours plus hautes pour montrer la réussite des entreprises qu'elles accueillent en leur sein. La définition de l'espace des bureaux doit impérativement être construite avec les salariés qui les occupent.

Bibliographie :

- Del Mar C & Hoffmann TC (2015), *A guide to performing a peer review of randomised controlled trials*, BMC Med, 13:248.
- Tapie G., *Sociologie de l'habitat contemporain. Vivre l'architecture*, Marseille
- Michel, B. (2018). *Émergence de dynamiques entrepreneuriales au sein d'espaces de coworking pour entrepreneurs culturels et créatifs*. *Géographie, économie, société*, 3(3), 295-317. <https://doi.org/10.3166/ges.2018.0002>
- Paquot, T. (2005). *Habitat, habitation, habiter : Ce que parler veut dire.... Informations sociales*, 3(3), 48-54. <https://doi.org/10.3917/inso.123.0048>
- Recherches en Management, D. (2011). *L'état des entreprises 2012*. Paris: La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.reche.2011.01>
- Stanley K. (2007), *Design of randomized controlled trials*, *Circulation*, 115:1164–9.

Sitographie :

- <https://www.armoireplus.fr/bureau-collectif-individuel-avantages-inconvenients/>
- <http://courriercadres.com/conduite-du-changement-2/un-an-de-crise-quand-ils-ne-teletravaillent-pas-les-salaries-veulent-des-bureaux-fermes-17022021>