

10
ans

PARISWORKPLACE

Les salariés jugent leurs bureaux / Baromètre 2023

ifop

SFL
SOCIÉTÉ FONCIÈRE LYONNAISE

LE BUREAU DANS 10 ANS

Ce qui va disparaître
Ce qui va rester
Ce qui va changer



INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Ce qu'elle pourrait
changer au quotidien
p.10

ÉCOLOGIE

Ça y est, elle envahit
les bureaux
p.31

FLEXIBILITÉ

La liberté avant tout
p.41

10^e édition - 1300 salariés interrogés

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

En 10 ans...

22 000 salariés interrogés
99 experts interviewés
+ de **800** retombées presse



2014

Les bureaux,
l'arme secrète des RH



2015

Les quartiers préférés
des cadres



2016

Le match
Paris/Londres



2017

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



2018

Demain,
tous mobiles ?



2019

Et si
on se parlait ?



2020

Bureau,
l'heure de vérité



2021

Bureaux
à impact



2022

Le match
des capitales



2023

Le bureau
dans 10 ans

10
ans
Édito



Que nous étions loin d'imaginer, alors que nous lançons l'étude Paris Workplace il y a dix ans, les bouleversements qui allaient toucher en si peu de temps le monde des bureaux. Et rétrospectivement, que nous étions près, déjà, des préoccupations des salariés.

Les « effets secondaires » de la pandémie à peine digérés, voilà que d'autres (r)évolutions se dressent sur notre chemin. Mais comment faire correspondre la temporalité de la fabrique de la ville au rythme effréné auquel notre usage des bureaux évolue ? Dix ans d'études nous offrent une vision lucide de la situation, une nécessité absolue pour concevoir les bureaux d'aujourd'hui, et ceux de demain. Revenons sur trois des principaux enseignements qui se dégagent de cette édition.

Chassons d'emblée un malentendu : la question n'est pas tant celle du télétravail, dont le rythme semble stabilisé à 2,3 jours par semaine, mais bien celle de la liberté. Nous voyons se cristalliser certaines tendances de fond mesurées au cours des dernières années : les salariés aspirent à un bureau sur-mesure, un espace de convergence entre vie professionnelle et vie personnelle, un lieu de rencontre comme pouvait l'être la place d'un village autrefois, au cœur de quartiers vivants. Dans ce contexte, l'incredible maillage de transports dont l'Île-de-France se dote avec le Grand Paris Express va nous donner encore plus envie d'aller au bureau, et nous sommes convaincus que les espaces centraux offrant un très haut niveau de service seront les plus prisés.

L'écologie ensuite. Elle s'impose dans nos vies, et, c'est salubre, nos bureaux n'échappent pas à la règle. Les employés interrogés nous le disent, sur cette question, ils attendent encore plus d'engagements concrets de la part de leur employeur. Dès lors, le bureau n'est plus une simple vitrine des engagements environnementaux d'une entreprise, il en est le manifeste !

Terminons par ce qui agite bon nombre de nos conversations depuis un an : l'intelligence artificielle. Difficile encore d'en mesurer toutes les conséquences, même si elle devrait accélérer notre façon de concevoir des bâtiments plus efficaces et exemplaires. Les chiffres de ce baromètre montrent que l'IA est (déjà !) intégrée par les salariés qui discernent comment ces avancées pourraient leur simplifier la vie. Et dans un monde du travail marqué par nos rapports à la machine, la nécessité d'avoir des lieux de rencontre entre humains sera encore plus forte. Bref, nous ne sommes pas près d'être remplacés par des robots.

Les défis sont nombreux. Pour éclairer cette « photographie » statistique de notre rapport au bureau, nous sommes allés interroger quatorze experts qui, par leurs travaux, leurs engagements ou leurs recherches, peuvent déjà nous faire entrevoir le bureau... de dans dix ans.

Bonne lecture,

Dimitri BOULTE
Directeur général
SFL



Parole d'experts

Quatorze spécialistes
de disciplines variées
(neurosciences cognitives,
architecture, restauration,
intelligence artificielle...)
analysent les résultats
de la 10^e édition
du Paris Workplace,
et **se projettent**
sur le bureau de
la prochaine décennie.



Frédéric **DABI**
Directeur général
Ifop



Aude **GRANT**
Directrice générale déléguée
SFL



Emma **VILAREM**
Directrice
[S]CITY



Vincent **LUCIANI**
PDG
Artefact



Jean-Baptiste **DE FROMENT**
Directeur
École d'architecture Paris-Malaquais



Alain **RESPLANDY-BERNARD**
Directeur général
Direction de l'Immobilier de l'État



Alexandre **LABASSE**
Architecte et directeur général
Apur



Franck **BOUTTÉ**
Fondateur et président
Franck Boutté Consultants



Virginie **ALONZI**
Directrice prospective
Bouygues Construction



Yves **WENCKER**
Directeur
La Maison Sanofi



Éric **LARCHEVÊQUE**
Co-fondateur
Ledger



François **DE FITTE**
Fondateur
PopChef



Charles **ZNATY**
Président
Medef Paris



Mohamed **RIAD**
Président
MMSPORT

Les 10 ans qui ont changé les bureaux

(et ce que l'avenir pourrait nous réserver)

Respectivement directeur général de l'Ifop et directrice générale déléguée de SFL, Frédéric Dabi et Aude Grant ont lancé il y a 10 ans le Paris Workplace. Dix ans de mutations tous azimuts qui devraient se prolonger.

“ Dans notre activité immobilière, l'intelligence artificielle est une chance énorme. ”



Aude GRANT
Directrice générale déléguée
SFL



Frédéric DABI
Directeur général
Ifop

Le Paris Workplace fête sa dixième édition... Qu'avez-vous vu évoluer en 10 ans ?

Frédéric Dabi : Dix ans, cela peut paraître peu, mais à l'échelle du monde du travail, c'est beaucoup, car nous avons vécu des changements structurels, que nous n'imaginions pas connaître lorsque nous avons mis en place ce baromètre. Je vois trois grandes mutations. Tout d'abord la généralisation du télétravail, qui existait déjà et qui a été amplifiée par la crise de la Covid. Deuxièmement, une demande de rôle accru exprimée à l'égard de l'entreprise qui est devenue un acteur de la cité voire un acteur politique, dont les Français attendent beaucoup (RSE, diversité...). Enfin, et c'est le troisième enseignement que je retiens, le lieu de travail est devenu un lieu de vie, un facteur essentiel dans le choix de rejoindre une entreprise (+25 points en 6 ans), d'autant plus qu'il permet de passer de la sphère professionnelle à la sphère personnelle. En dix ans, nous avons été les témoins de la fin de l'étanchéité absolue qu'il pouvait y

avoir entre ces deux aspects de nos vies. **Aude Grant :** Quand nous avons commencé à parler de l'importance de la valeur d'usage des bureaux il y a dix ans, comme d'un « goodwill » au bilan des entreprises, l'environnement de travail n'était pas véritablement un sujet de société. C'était une commodité, les entreprises changeaient de bureaux à mesure que leurs effectifs s'accroissaient ou diminuaient, mais ne les considéraient pas comme un élément stratégique. Ce qui était un « non-sujet » est devenu un sujet central en matière de compétitivité, de ressources humaines, de stratégie de développement, de management, de finances... Aujourd'hui, nous n'avons plus besoin d'expliquer ce qu'est la valeur d'usage, l'ensemble du secteur immobilier s'est approprié cette sémantique !

Les dix dernières années ont été mouvementées, les derniers mois également, avec l'irruption de l'intelligence artificielle comme sujet majeur. Que peut-elle changer dans les bureaux ?

FD : Ce qui ressort de notre étude, c'est que les salariés se sont très rapidement approprié ce sujet. Et, à la différence des robots il y a trente ans, ce n'est pas un sujet qui crée de la panique ou une méfiance démesurée. 55 % des salariés interrogés jugent probable que l'IA génère tous nos documents dans dix ans, et que nous n'ayons plus qu'à les corriger. Pour autant, il y a encore un temps de maturation qui est attendu, car à ce stade, les personnes interrogées ne savent pas vraiment si ces mutations sont souhaitables ou pas. J'observe par ailleurs un clivage générationnel très marqué : les moins de 35 ans anticipent les changements qu'elle va provoquer dans les organisations.

AG : On a beaucoup dit que la Covid avait accéléré les tendances en matière de mutation des bureaux, et l'intelligence artificielle nous fait encore accélérer un peu plus vite. À mesure que les activités de production peuvent être réalisées dans des lieux de plus en plus divers, et parfois même par des machines, le bureau devient le lieu de l'échange et de l'intelligence collective. Par ailleurs, je pense que les entreprises vont demander des bureaux de plus en plus protéiformes, des lieux où peuvent s'exercer des activités de plus en plus différentes (salles de projection, studios d'enregistrement, restaurants de direction...). Dans notre activité immobilière, l'intelligence artificielle est une chance énorme pour nous aider à atteindre nos objectifs environnementaux ou nous accompagner dans l'optimisation des sujets de rénovation (modélisations des bâtiments notamment). L'IA va peut-être nous permettre d'imaginer des bureaux plus efficaces et plus pérennes. Même s'il est probable, et souhaitable, que le talent créatif des architectes demeure incodable !

La question environnementale revient de plus en plus dans les réponses



que nous formulent les Franciliens. Constatez-vous des évolutions au sein des bureaux ?

FD : L'entreprise devient un acteur social, sociétal et culturel, et ne peut pas passer à côté de la question environnementale. Une entreprise qui ne ferait rien sur ce sujet, ce serait catastrophique du point de vue du message qu'elle envoie aux jeunes générations. Les enjeux sont tels que ce n'est plus un sujet de communication, mais un sujet d'action et d'engagement. Les citoyens s'engagent, et attendent que leur employeur s'engage tout autant. Les employés indiquent, de manière extrêmement majoritaire, vouloir s'engager personnellement pour faire de leur entreprise une entreprise verte. Cette tendance est désormais irréversible.

AG : Notre conviction chez SFL, c'est que plus aucun immeuble « prime » ne peut faire l'économie d'une ambition

environnementale exemplaire. Si l'on n'est pas exemplaire sur les questions écologiques, nous ne parviendrons pas à séduire les entreprises. La bonne nouvelle, c'est que les leviers d'amélioration sont bien identifiés, et ils sont nombreux, à commencer par la question des usages. La fin de l'étanchéité entre la vie professionnelle et la vie personnelle vaut aussi pour nos engagements environnementaux. Aujourd'hui, on attend les mêmes exigences en matière d'éco-responsabilité au travail que chez soi.

Depuis plus de cinq ans, les salariés expriment un désir très clair et constant de travailler dans des quartiers mixtes : à quoi ressemble le quartier idéal des Franciliens ?

FD : Les salariés montrent un très fort attachement aux quartiers mixtes, comprenant bureaux, commerces et logements. Un attachement grandissant, puisqu'il a gagné sept points en cinq ans.



“Un quartier qui n'est pas mixte ne sera pas attractif.”

de bureau. Mais attention à ne pas tout confondre. Cette analyse est, en fait, très anglo-saxonne, voire très américaine, conséquence d'une politique « 100 % télétravail » pendant la pandémie. Mais à l'échelle européenne, la situation est très différente, et nos habitudes sociales font que l'on est bien plus attaché à la vie au bureau. S'agissant des bureaux de SFL, serviciels et centraux, nous constatons un très fort taux d'occupation réel : ce sont des immeubles qui vivent !

Le bureau est plus que jamais un élément important dans le choix de rejoindre une entreprise, particulièrement chez les -35 ans : comment l'expliquez-vous ?

FD : En 6 ans, la part des Franciliens qui affirment que les bureaux ont été un élément important dans le choix de rejoindre leur entreprise actuelle a grimpé de 25 points. Chez les plus jeunes, la part monte à 69 %, et on peut l'expliquer :

ce sont eux qui ont le plus souffert de l'isolement pendant les confinements, eux qui sont les plus enclins à affirmer que leurs collègues sont également leurs amis. Et les jeunes sont diffusionnistes : ce pouvoir d'attraction des bureaux est partagé par toutes les tranches d'âge. Le bureau que certains jugeaient mort avec la Covid-19 est en fait un critère de choix fondamental !

AG : Il y a quelques années, nous avons démontré, dans un Paris Workplace consacré à la French Tech, comment certains secteurs étaient moteurs des changements dans les bureaux. Les jeunes jouent ce rôle : ils ne sont pas en opposition avec les autres générations, ils sont aux avant-postes des changements. L'évolution des bureaux va continuer et tout le monde va en bénéficier. Rendez-vous dans dix ans pour voir exactement jusqu'à quel point !

→ Là encore, on retrouve cette porosité entre vie professionnelle et vie personnelle, puisque les employés plébiscitent les quartiers qui leur permettent de profiter d'une pause-déjeuner ou d'un after-work, d'une course pendant la journée ou d'une activité sportive par exemple. On n' imagine plus une entreprise comme un « sanctuaire » qui ne permettrait pas ou peu d'interactions avec l'extérieur. C'était une tendance que nous avons identifiée au cours des premières éditions du Paris Workplace, qui était alors tirée par la jeune génération. Aujourd'hui, elle s'est diffusée à l'ensemble du salariat. Le quartier mixte est une condition sine qua non !

AG : La mixité des usages est une constante et ce n'est pas près de changer ! L'entreprise ne peut plus vivre que sur elle-même. Bien sûr, dans ce contexte, les quartiers centraux tirent le mieux leur épingle du jeu. Bien reliés par les transports en commun, accessibles en mobilités douces, ils permettent des trajets domicile-bureau plus rapides entre le centre de Paris et la périphérie. Il faut proposer des bureaux qui limitent le temps de trajets de ceux qui habitent en province, c'est pour cela que nous croyons beaucoup au potentiel des quartiers de gares. Une autre donnée à intégrer est celle de la sûreté des personnes. Là aussi,

les quartiers centraux, vivants, animés à toute heure de la journée, présentent des avantages. À l'échelle parisienne, cela devrait pousser certaines zones à travailler sur leur désirabilité : un quartier qui n'est pas mixte ne sera pas attractif.

La demande de télétravail se stabilise. Comment l'expliquer ?

FD : Clairement, on atteint un plateau. Avant la Covid-19, la demande se situait entre 1 et 1,5 jour par semaine. Il a doublé, se situant aujourd'hui entre 2 et 3 jours par semaine. Le fait que désormais la demande ne progresse plus démontre l'attachement qu'ont les employés à leur

lieu de travail. C'est un attachement au lieu bien sûr, mais surtout à ce qu'on y trouve, ce qu'on y fait, et avec qui. Le bureau est un lieu d'échange, un lieu totemique, où l'ambiance de travail est cruciale. Le télétravail peut être vu comme un « poison délicieux », une forme de confort qui vous isole des autres. Le lieu de travail est perçu comme un endroit convivial, qui doit cependant être flexible : on doit pouvoir aller, venir, de manière la plus souple possible. Ce que les salariés employés veulent, ce n'est pas plus de télétravail, c'est plus de liberté !

AG : On a beaucoup entendu parler des effets du télétravail sur la demande

Les 10 transformations de la vie de bureau

1. **L'IA, une entrée remarquée** p.10
2. **Mon collègue, ce robot ?** p.14
3. **Télétravail : le point d'équilibre** p.18
4. **Demain, tous mobiles** p.23
5. **Le quartier, un allié de choix** p.28
6. **Des bureaux toujours plus verts** p.31
7. **Éco-gestes : un rôle nouveau pour le bureau** p.34
8. **Le repas, une exception française** p.37
9. **Toujours plus de flex'** p.41
10. **L'avenir du bureau** p.44

01

L'IA, UNE ENTRÉE REMARQUÉE

Employé
de l'année



Sujet de prospective voire de science-fiction il y a encore quelques années, l'IA a fait une entrée fracassante dans nos vies au cours des derniers mois. Quand on demande aux salariés d'anticiper l'avenir du travail, ils l'imaginent bouleversé par l'innovation technologique, un sentiment sans doute inspiré par l'émergence spectaculaire de ChatGPT et autres logiciels d'intelligence artificielle.

« Dans 10 ans, l'IA générera tous vos documents, et vous n'aurez plus qu'à les corriger »

Selon la fonction occupée au sein de l'entreprise

Marketing/communication

66%
Probable

41%
Souhaitable

Direction générale

41%
Probable

52%
Souhaitable

« Dans 10 ans, l'intelligence artificielle aura remplacé la majorité des emplois »



On se dirigerait donc vers le « meilleur des mondes » ? Pas vraiment. Lorsqu'on pose aux salariés une question volontairement radicale, les salariés se montrent inquiets, en particulier les plus jeunes.



Quels bureaux pour les pros de l'IA ?

Quelle est la stratégie immobilière du patron de l'une des startups leaders de la data en France ? Et comment l'incroyable irruption de l'IA dans la vie au bureau peut-elle modifier la façon dont on les occupe ? Réponses avec Vincent Luciani, PDG d'Artefact.



Vincent **LUCIANI**
PDG
Artefact

Quelle est la « recette » d'Artefact en matière de bureaux ?

Pour nous, l'emplacement est primordial. Nous essayons d'être à équidistance de nos clients et de nos collaborateurs. Par exemple, à Paris, nos clients sont plutôt à l'ouest et au sud, tandis que nos collaborateurs sont plutôt au nord et à l'est. Il est donc crucial pour nous d'être centraux : pour être au contact de nos clients d'une part, mais aussi pour être à distance de vélo des quartiers de résidence de nos collaborateurs. Ce serait impensable de déménager dans un quartier d'affaires : nos collaborateurs veulent pouvoir faire des allers-retours chez eux dans la journée, décider au dernier moment s'ils viennent au bureau ou pas...

Et ça marche ?

Oui, nos collaborateurs viennent au bureau... même si nous n'avons mis aucune règle en matière de télétravail. Nous voulons des gens disponibles et compétents, et nous leur faisons confiance. Parfois, ils viennent sur place le temps d'une réunion puis repartent ensuite. Il y a beaucoup de moments où nous avons besoin de nous voir, mais cela ne justifie pas forcément de passer l'entièreté de la journée au bureau. Les jeudis par exemple, sont des journées de forte présence, en raison de nos « pots du jeudi soir » que nous avons mis en place, mais le lundi et le vendredi sont bien plus calmes. Cela nous force à dimensionner nos bureaux en fonction des pics de fréquentation, et non de la

fréquentation moyenne. Nous avons également besoin de grands espaces pour accueillir nos clients et organiser des formations. L'année dernière, nous avons formé 4 000 personnes dans nos espaces Artefact.

Quels rôles joue l'espace de bureau physique dans votre mission ?

L'espace de bureau physique joue un rôle crucial dans notre travail d'équipe, car nos métiers sont très axés sur l'intelligence collective et le collaboratif, qui ne fonctionnent pas du tout à distance. Nous avons besoin d'espaces où les gens peuvent se rencontrer et échanger : on n'a jamais construit de choses compliquées sans se voir ! Mais nos collaborateurs ont aussi besoin de lieux pour s'isoler et travailler calmement. Nos locaux

doivent être disponibles à tout moment, polyvalents... un lieu où tout est facile.

Quel peut être l'impact de la démocratisation de l'intelligence artificielle sur l'immobilier de bureau ?

L'intelligence artificielle est probablement une chance pour les bureaux. Nous allons progressivement confier aux IA des tâches qui, pour le moment, sont faites par des personnes à distance. À terme, elles seront automatisées. Les tâches qui vont rester pour les humains concerneront la créativité, le design : des tâches qui peuvent moins facilement se faire à distance. À tel point que l'IA va pousser les gens à travailler encore plus ensemble, car les tâches qui resteront aux humains seront celles qui nécessitent le plus de collaboration. Et donc de présence physique.

“ Les tâches qui vont rester pour les humains concerneront la créativité, le design : des tâches qui peuvent moins facilement se faire à distance. ”

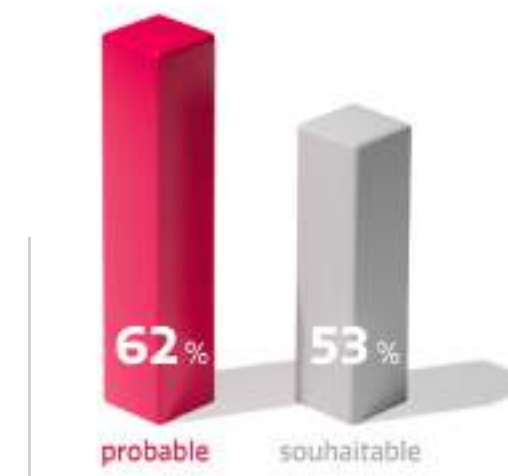


02 MON COLLÈGUE, CE ROBOT ?



Les Franciliens sont partagés quant aux perspectives qu'offrent les nouveaux outils de travail.
Les plus jeunes commencent déjà à se projeter...

« Dans 10 ans, dans certaines réunions, les participants apparaîtront en hologramme »



18-24 ans

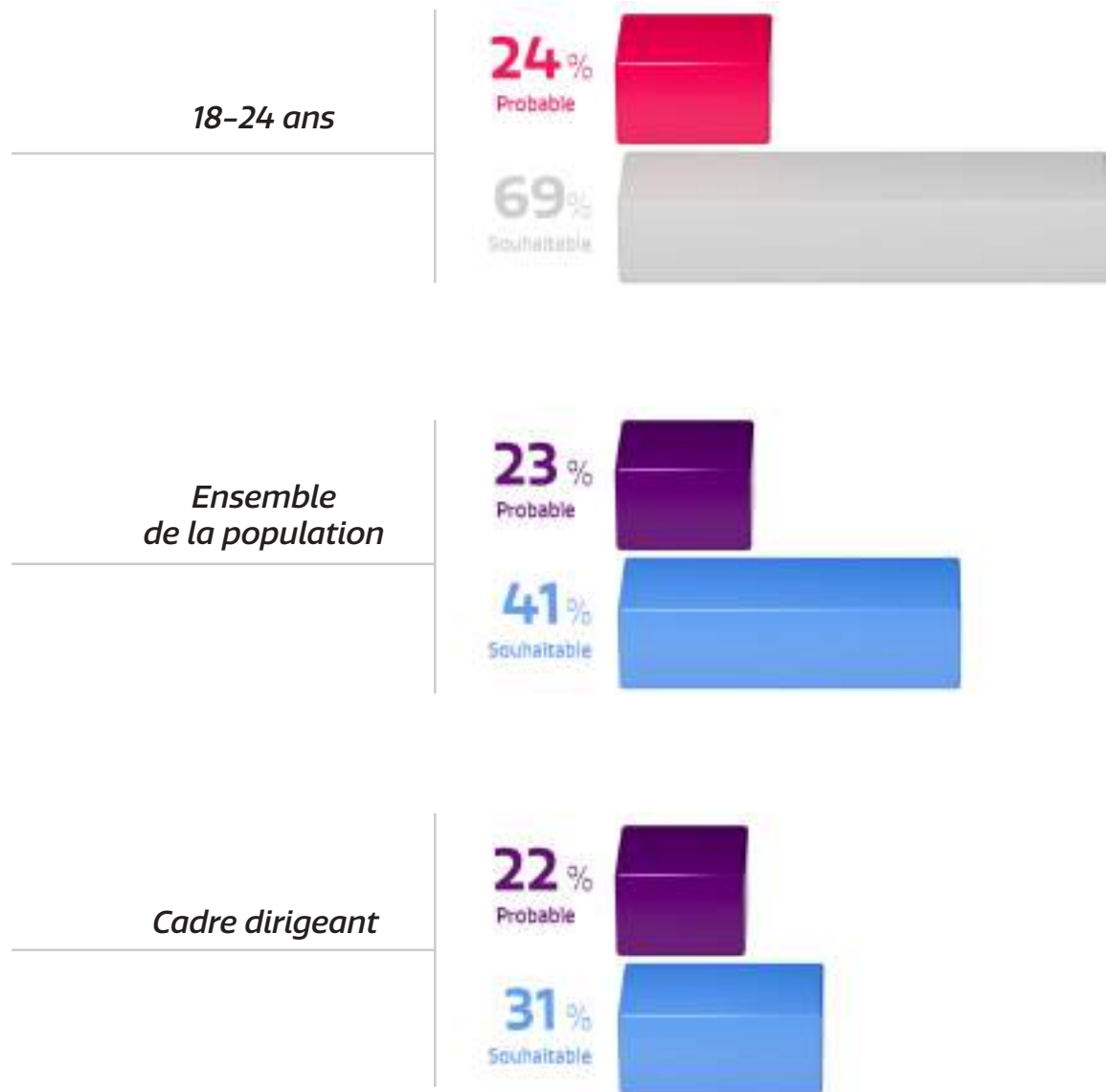
« Dans 10 ans, vous n'utiliserez plus de clavier, et commanderez tout à la voix »



« Dans 10 ans, il n'y aura plus d'écran, tout sera projeté sur les murs ou à travers des lunettes intelligentes »

... même si l'écrasante majorité des 18-24 ans ne souhaite pas aller trop vite en la matière.

« Dans 10 ans, on utilisera moins de technologie au travail parce qu'on se sera aperçu de ses limites »



« Le bureau a encore de beaux jours devant lui »

Chaque année, le Lab Prospective de Bouygues Construction mène des démarches ouvertes et pluridisciplinaires pour décrypter les mutations en cours, identifier les tendances émergentes et co-construire des futurs possibles.



Virginie **ALONZI**
Directrice prospective
Bouygues Construction

L'aménagement des bureaux fait appel à de plus en plus d'innovations. Pourquoi ?

Le tertiaire fait face à un contexte de crises multiples : économique, environnementale, sociale, mais aussi géopolitique. Un contexte d'incertitude qui l'oblige à se réinventer. Le rapport au travail se voit réinterrogé par de nouveaux enjeux comme un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle, une quête de sens, un management par la confiance et une aspiration au bien-être. L'essor du télétravail fait émerger un modèle hybride prônant la flexibilité à la fois dans les horaires de travail, mais aussi en matière de lieux. Le bureau doit donc innover pour répondre aux nouvelles attentes sociétales, mais également s'adapter face à l'urgence écologique.

Qui est le grand gagnant de ces bouleversements ?

L'une des tendances majeures qui se dessinent dans l'aménagement des bureaux concerne le collaboratif. Favoriser la cohésion, encourager le lien social, ce qui redéfinit l'aménagement des espaces en fonction des usages. Par conséquent, là où les espaces individuels prédominaient à 80 %, la tendance s'inverse pour passer à 80 % d'espaces collaboratifs contre 20 % d'espaces individuels. C'est une transformation globale qui devient un enjeu stratégique pour les entreprises qui doivent inscrire ces modèles organisationnels, rythmes et aspirations dans la durée. Les nouveaux modes de travail deviennent un véritable levier d'engagement des collaborateurs et d'attractivité pour recruter les futurs talents. La question de l'expérience collaborateur est plus que jamais au cœur des attentions et c'est lui, le grand gagnant de ces bouleversements.

Le bureau est un endroit plus que jamais social. Au point de l'ouvrir au public ?

L'hybridation et l'intensification des usages sont des sujets dont nous parlons de plus en plus, car cela permet de répondre aux enjeux environnementaux, mais aussi sociétaux et économiques. En moyenne, le taux d'utilisation d'un bureau était seulement de 30 à 45 % avant la crise sanitaire (du fait notamment que l'immeuble soit fermé chaque

soir et chaque week-end). À ce gâchis d'espace, on peut ajouter 4,5 millions de mètres carrés vacants en Île-de-France dans le tertiaire. Une des réponses est donc l'hybridation et l'intensification des usages via la chronotopie (approche spatio-temporelle des lieux) pour mieux utiliser nos bureaux, mais aussi passer d'un centre de coût à un centre de profit (pour mémoire, l'immobilier est le 2^e poste de dépenses des entreprises après les ressources humaines). C'est par exemple un espace de coworking la journée qui se transforme en restaurant le soir et en magasin éphémère le week-end !

Comment imaginez-vous le bureau de demain ?

C'est d'une part, un bureau qui valorise le bien-être et la santé, la convivialité et le collaboratif, la valeur d'usage et le « phygital » pour fluidifier les échanges présentiel/distanciel. Et d'autre part, des tiers-lieux qui viennent s'ajouter à ce bureau de référence pour répondre au besoin de flexibilité des salariés comme travailler chez soi, dans des locaux annexes de l'entreprise, dans un espace de coworking ou encore en mobilité. Cette « satellisation » des espaces de travail pourrait amener à un rééquilibrage territorial à l'échelle régionale, voire nationale. Face aux différentes mutations, le bureau doit s'adapter, mais selon moi, il a encore de beaux jours devant lui.

03

TÉLÉTRAVAIL: LE POINT D'ÉQUILIBRE



Plus de trois ans après le début de la crise de la Covid, les prédictions d'un avenir fait de télétravail généralisé semblent loin. La crise sanitaire a permis de faire coïncider les souhaits de télétravail avec la pratique réelle, à une vitesse que personne n'aurait imaginée. Depuis la fin du premier confinement, on n'observe pas d'amplification du phénomène, mais plutôt une stabilisation.

Fréquence idéale de télétravail

en jours par semaine



À choisir, les employés de la région capitale semblent prioriser la liberté plutôt que le télétravail...

59%

C'est la part des Franciliens qui considèrent souhaitable que les entreprises permettent à l'avenir un accès 24h sur 24 et 7 jours sur 7 au lieu de travail.

60%

des Franciliens sont hostiles à l'idée d'être « obligés de télétravailler plusieurs jours par semaine ». 65 % l'estiment probable.



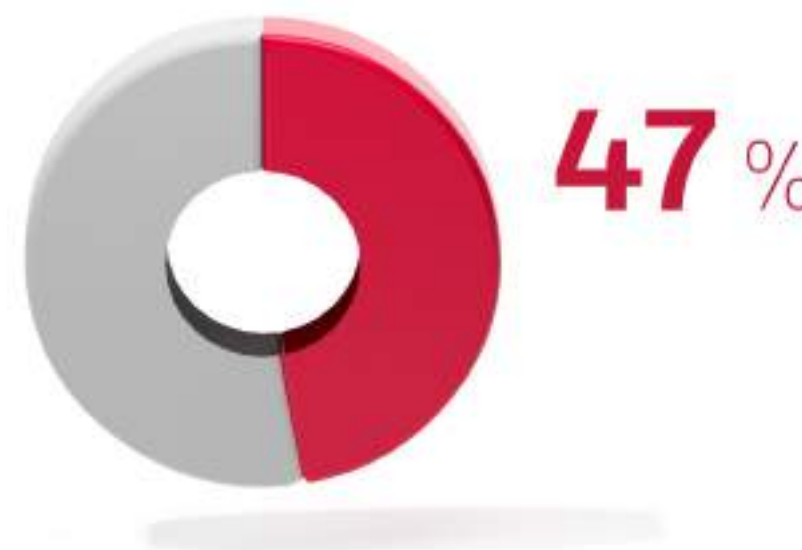
Les salariés, en particulier les jeunes et ceux aux plus faibles revenus, anticipent un contrôle accru de leurs employeurs dans le cadre du télétravail.

« Dans 10 ans, en télétravail, votre caméra devra être allumée en permanence »

% de réponses « probable » par niveau de revenu



% de réponses « probable » des 18-24 ans





Et si c'était (déjà) la fin du télétravail ?

Solution « miracle » en plein cœur de la crise sanitaire, le télétravail est de plus en plus remis en question par les managers et chefs d'entreprise. Aux États-Unis, les cas de sociétés qui décident de faire marche arrière se multiplient ces derniers mois.

L'« âge d'or » du télétravail toucherait-il à sa fin ?



Eric **LARCHEVÊQUE**
Co-fondateur
Ledger

vailler n'importe où, n'importe quand, mais avec lui nous avons cessé de nous voir. Nous sommes allés trop loin dans l'exercice. « Voyez-vous ! », c'est ce que je recommande souvent aux dirigeants des entreprises avec lesquelles je travaille.

Pourquoi est-il si important pour les entreprises d'avoir un « camp de base » ? C'est inévitable pour avoir un lieu où nous pouvons échanger, nous imprégner de la culture de l'entreprise, mais aussi appréhender la perte des signaux faibles causée par le télétravail. La question est de savoir où installer ce camp de base ! Dans les grandes villes, cela a un coût et seules certaines entreprises peuvent se le permettre. Selon moi, nous nous dirigeons vers un changement en matière d'obligation géographique de marque employeur. Il ne sera plus forcément nécessaire d'installer son camp de base en plein cœur de Paris ou des grandes villes.

Vous avez inauguré justement en juin dernier l'école ALGOSUP et un incubateur de startups à Vierzon. Au-delà du prix du mètre carré, quelles sont les forces de ces villes moyennes ? La qualité de vie qu'elles proposent. En matière d'environnement, d'espace, mais aussi d'équilibre vie privée et vie professionnelle. Des arguments qui

séduisent la nouvelle génération. À Vierzon, nous avons par exemple réussi à faire venir des entreprises qui étaient basées à la Station F en plein cœur de Paris. Nous pouvons également donner l'exemple de la technopole de l'Aube, une interface spécialisée en ingénierie de l'innovation basée à Troyes. Pour moi, nous assistons à la revanche des villes moyennes qui vont attirer de plus en plus de programmes immobiliers.

La tech a été pionnière dans l'usage du télétravail. Aujourd'hui, quel temps d'avance a-t-elle par rapport au reste des secteurs économiques en matière de vie au bureau ?

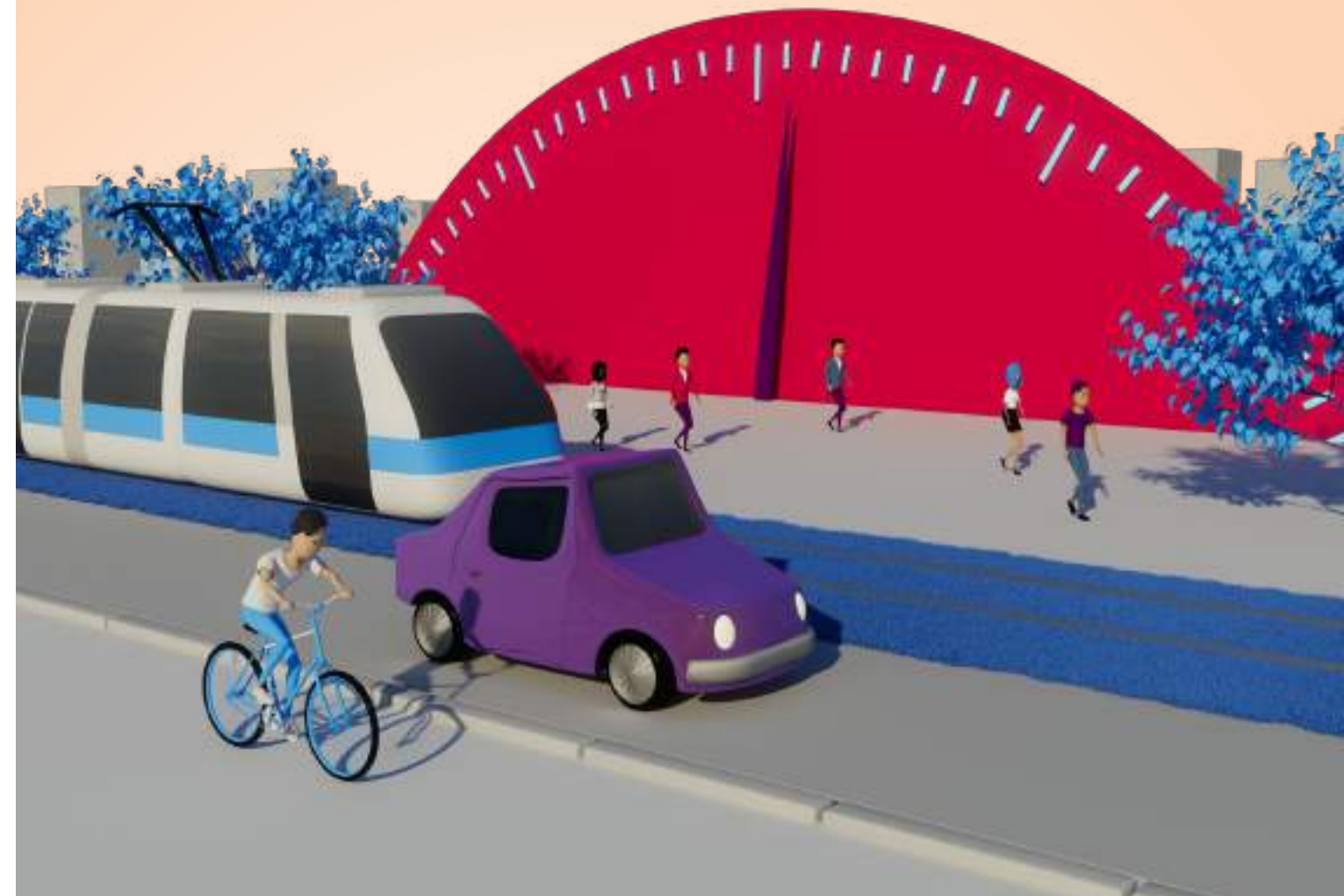
Les entreprises spécialisées dans la tech bousculent régulièrement le monde du travail. Elles sont en effet les premières à avoir mis en place le télétravail à 100 % ou encore la dématérialisation des documents comme les bulletins de salaire. Leur force, c'est leur marque employeur : la promesse de faire quelque chose qui a du sens. C'est le cas chez Ledger. C'est la raison pour laquelle certains déménagent à Vierzon. Aujourd'hui, les discussions tournent beaucoup autour de la sobriété, de l'empreinte carbone d'une entreprise. C'est le défi des nouveaux bureaux.

En 10 ans, quelles observations faites-vous de l'évolution du rôle des bureaux ?

La transformation majeure de ces dix dernières années, c'est sans conteste le télétravail. Mais, il y a une limite à son exercice. Aujourd'hui, les chefs d'entreprise sont confrontés à deux problématiques opposées, qui concernent le flex office. D'un côté, il permet de louer moins de bureaux et donc de payer moins cher. Mais, de l'autre, il est une véritable perte de productivité au point que l'on se demande s'il est une bonne solution. Face à ce dilemme, ma prédiction est que le télétravail va connaître un retour brutal en arrière et que nous allons de nouveau proposer des solutions de bureau. Bien sûr, le télétravail a de nombreux avantages, il permet de tra-

04

DEMAIN, TOUS MOBILES



Le fait de bouger, sur son lieu de travail ou à l'extérieur de celui-ci, produit une série d'effets vertueux, pour le salarié comme pour l'entreprise. Tel était l'un des enseignements du Paris Workplace 2018, plaidant pour des bureaux situés dans

des quartiers mixtes et offrant une variété d'activités. Dans le monde « post-Covid », un autre argument est à mettre au crédit des quartiers centraux, facilement accessibles : le temps de trajet « domicile-travail ».

Le temps moyen de trajet domicile-travail

Note de bien-être
« Très bien »



Note de bien-être
« Pas bien du tout »



La centralité des bureaux impacte même la vision de ceux qui y travaillent en matière de lieu de résidence. Les travailleurs du QCA envisagent deux fois moins un futur partagé entre Paris et la province que ceux de La Défense.

« Dans 10 ans, habiter en province et travailler à Paris 2 ou 3 jours par semaine deviendra la norme »

Pourcentage « probable » selon le lieu de travail



« Entendre les attentes nouvelles des urbains »

Mixité d'usage, mobilité douce, transition énergétique... Si toutes ces grandes transformations actuelles de nos villes ne se font pas sans remous, elles sont des gages d'attractivité pour le futur.

“ Les immeubles tertiaires doivent plus que jamais continuer à anticiper les mutations de tous les immobiliers. ”



Alexandre **LABASSE**
Architecte et directeur général
Apur

Comment a évolué le regard que nous portons sur les villes au cours des dernières années ?

Après des années de symbiose populaire, politique et culturelle sur le fait métropolitain, une défiance, née avec la pandémie, prospère. Elle s'illustre dans les médias au travers des portraits des « néoruraux » et se lit aussi dans des écrits savants qui dénoncent les travers de la métropolisation. Si l'exode rural n'a pas eu lieu, les acteurs de la ville doivent entendre les attentes nouvelles des urbains. Leur difficulté première c'est le logement. Cela s'explique par la hausse spectaculaire des logements vacants, en particulier ceux consacrés à la location meublée touristique. Aussi, pour

faire évoluer positivement le regard sur les villes, il faut commencer par permettre à celles et ceux qui le souhaitent de s'y loger.

Quel rôle jouent les bureaux pour l'attractivité d'une ville comme Paris ?

Environ la moitié des emplois métropolitains correspond à des emplois de bureau et plus de 40 % des surfaces tertiaires du Grand Paris se situent dans la capitale. Néanmoins, si l'on souhaite garder l'attractivité à long terme, notamment des quartiers à dominantes affaires ou habitat, il faut être particulièrement attentif à ces mouvements de spécialisation. L'attractivité des villes naît de la diversité des usages et de la mixité de la population. La grande opportunité de la métropole pour contribuer à cet équilibre c'est la révolution à l'œuvre des mobilités avec le réseau du Grand Paris Express, mais aussi la création de nouvelles gares de tramway et métro ou l'essor de la pratique du vélo et de ses aménagements qui va permettre de redessiner la géographie conciliant emploi et habitat.

Comment les immeubles et les quartiers évoluent-ils pour répondre à ces changements ?

La question qui leur est posée, c'est l'adaptation aux enjeux climatiques et aux nouveaux modes de travail. Cela devrait se traduire par de nouvelles façons d'estimer la qualité et donc la valeur des actifs. Trois critères pourraient ainsi se rajouter à la nécessaire évaluation énergétique et la qualité de la construction. Le premier serait de valoriser l'intensité d'usage (l'utilisation réelle des mètres carrés calculée à la journée, à la semaine, au mois). Le second pourrait être de mesurer l'apport de biodiversité et la contribution au vivant. Et le dernier serait de prendre en compte l'utilité sociale des espaces : nombre d'heures d'ouverture au public des espaces, présence d'équipements partagés, solidarité... Dans une période où les limites environnementales imposent de transformer les modes de faire et demandent plus d'hybridité, les immeubles tertiaires doivent plus que jamais continuer à anticiper les mutations de tous les immobiliers.

Qu'ont donc en tête les architectes de demain ?

Jean-Baptiste de Froment est au contact d'une génération où réhabilitation et transition environnementale sont au centre du jeu.



Jean-Baptiste **DE FROMENT**
Directeur
École d'architecture Paris-Malaquais

Notre enquête fait apparaître un paradoxe : moins on va au bureau, et plus il gagne en importance. Comment l'expliquez-vous ?

C'est précisément au moment où il y a une attention beaucoup plus grande des employés à leur épanouissement personnel, à leur cadre de vie, que le travail est appréhendé comme un lieu où l'on doit pouvoir s'épanouir. Lorsqu'ils sont au bureau, les gens ont envie que le lieu corresponde à leurs aspirations personnelles. Autrefois, c'était peu ou pas important : les employés étaient davantage intéressés par le fait de participer à une aventure collective. Aujourd'hui, les objectifs qui relèvent directement de l'épanouissement personnel sont poursuivis à chaque instant de la vie. Le lieu de travail doit donc les intégrer.

Le bureau est désormais conçu comme le lieu de l'intelligence collective. Est-ce en phase avec ce que vous observez chez la génération d'étudiants que vous côtoyez ?

Oui, et c'est quelque chose de totalement structurel, lié à un changement de la vision du monde qu'ont les nouvelles générations. Les jeunes générations traquent toute forme de verticalité, de hiérarchie et privilègent les systèmes collaboratifs. Ils travaillent souvent à plusieurs sur un projet, ce qui était moins le cas auparavant. Afin de favoriser l'intelligence collective, je crois

beaucoup à l'effet d'écosystème, et c'est l'un des bienfaits de la centralité, dont nous tirons parti par notre positionnement géographique au cœur de Paris et qui se matérialise notamment par un partenariat avec l'Université Paris Sciences & Lettres. Aller en première couronne, créer artificiellement un « hub », c'est une vision du passé.

Quel est le rapport des étudiants à l'espace physique, notamment celui extrêmement patrimonial de l'École d'architecture Paris-Malaquais ?

Tous les candidats que nous recevons nous parlent du lieu. Il y a beaucoup d'événements incroyables qui se sont déroulés ici, et dont les étudiants n'ont pas forcément conscience. Mais inconsciemment, cela les attire. Cela participe de leur idéal d'une école « lieu de vie » : non plus seulement des locaux pour apprendre et pour travailler bien sûr, mais aussi un espace où l'on passe

du temps en dehors des cours pour se détendre, discuter, imaginer. Les étudiants nous ont demandé d'amplifier les plages horaires afin de pouvoir rester à l'école le soir et d'y retourner le week-end. Cela leur permet de tout faire sur place et de ne pas se retrouver seuls à travailler dans de petits espaces, ou encore de transporter leurs maquettes de taille parfois conséquente...

Et est-ce que leurs aspirations personnelles ont des impacts sur la façon dont ils imaginent leurs projets architecturaux ?

C'est vrai en particulier s'agissant de la crise environnementale, qui est leur sujet de préoccupation numéro 1. Pas un projet ne fait plus l'impasse sur la question de la transition écologique. En lien avec cela, j'observe un changement de paradigme majeur : la quasi-totalité de leurs projets porte sur des réhabilitations, et non sur de la construction. Les questions de densité et de mixité des usages sont également prises en compte : quelle fonction assigner à un bâtiment lorsqu'il se vide, comment l'ouvrir sur son environnement immédiat, comment le rendre accessible, réversible ? La lutte contre l'étalement urbain est également un sujet, même si la verticalité n'est pas simple à appréhender. Enfin, de plus en plus de projets d'étudiants traitent de la question du transport et de la place de la voiture.

Le bureau dans 10 ans

LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Fini les seuls éco-gestes. La transition écologique aura des conséquences très concrètes sur la vie de bureau : climatisation, transports, parkings...

LE BUREAU SUR-MESURE

Services au bureau, jours et horaires d'ouverture, quartier de travail... L'avenir sera flexible.

ACCÉLÉRATION TECHNOLOGIQUE

Intelligence, artificielle, hologrammes, commandes vocales... La tech sera clé.



05 | LE QUARTIER, UN ALLIÉ DE CHOIX



« Offrir différentes opportunités à différents publics et aux différents moments de la journée »

Comment appliquer les neurosciences cognitives aux bureaux ? Éléments de réponse avec la directrice de [S]CITY et co-fondatrice de Cog'X, agence qui accompagne les organisations à créer un monde du travail plus juste et respectueux des individus.

Quels rôles les bureaux peuvent-ils jouer dans l'animation d'une ville ?

Votre étude révèle que 68 % des Français préfèrent travailler dans un quartier mixte plutôt que dans un quartier d'affaires. C'est intéressant, car cela amène à se demander quelles opportunités nous offrons aux habitants et aux travailleurs dans les environnements urbains. Aujourd'hui, il y a en effet un équilibre à trouver entre le quartier résidentiel et le quartier d'affaires, mais comment y parvenir ? Je pense qu'il faut mettre l'utilisateur final au cœur du processus. L'action de la maîtrise d'usage éclaire sur les espaces dont ont réellement besoin les habitants et permet de créer les opérations mixtes qui offrent différentes opportunités à différents publics et aux différents moments de la journée. Une pratique qui est encore trop peu utilisée dans les projets urbains alors que c'est une des clés pour trouver la bonne recette, susceptible de favoriser le succès pérenne du projet.

Comment réaliser des espaces de bureaux qui s'adaptent aux besoins de chacun ?

Nous avons tendance à penser que pour être inclusif, un espace doit accommoder les besoins de tout le monde en chaque

mètre carré. Or, comme c'est souvent impossible, ces croyances limitantes nous conduisent à ne rien faire. Nous pensons que la clé est de raisonner en matière d'opportunités offertes par l'espace : si nous nous inspirons des besoins des usagers de façon directe, à travers la maîtrise d'usage notamment, nous pouvons concevoir l'espace de façon à ce qu'il puisse offrir des opportunités de choix diverses aux usagers, selon leur état, le moment de la journée ou la tâche à réaliser. Chez [S]CITY, nous avons par exemple accompagné la conception de la Maison de l'autisme, qui est un lieu de rencontre, d'information, d'accueil, mais aussi de travail. Dans ce projet, il a été indispensable d'interroger les personnes atteintes d'un trouble du spectre autistique pour apporter un traitement particulier au bruit et à la lumière par exemple, au risque de concevoir des espaces qui sont complètement inadaptés aux particularités de ces personnes, qui sont les premiers destinataires de l'espace.

À l'inverse, comment créer des bureaux qui rassemblent les collaborateurs autour de valeurs communes ?

Nous avons besoin d'interagir avec les autres, mais nous avons aussi besoin de les éviter. Les espaces de bureaux doivent



Emma VILAREM
Directrice
[S]CITY

prendre en compte cette ambivalence. Il doit donc y avoir à la fois des lieux d'interaction et des lieux de retrait, dont le bon dosage se trouvera en impliquant les collaborateurs. Faire participer le collaborateur à l'élaboration des espaces, des règles et des normes du bureau lui permet de comprendre qu'il est entendu, que sa valeur ajoutée est reconnue par l'entreprise. Cela instaure des conditions propices à la création de valeurs communes.

Depuis plus de cinq ans, les salariés expriment un désir très clair et constant de travailler dans des quartiers mixtes, comprenant des bureaux, mais aussi des commerces et des logements. Certains expriment même le souhait d'une mixité à l'intérieur même des bâtiments.

Dans quels types de quartiers, préféreriez-vous travailler ?

Un quartier mixte, comprenant bureaux, commerces et logements



« Les bureaux inclusifs, ce sont des bureaux qui offrent différentes opportunités à différents publics et aux différents moments de la journée. »



Emma **VILAREM**
Directrice
[S]CITY

VS

« La mixité est souhaitable dans un monde idéal, avec des commerces, des jardins ouverts... Mais bien souvent, les questions de sécurité nous rappellent à un principe de réalité. »



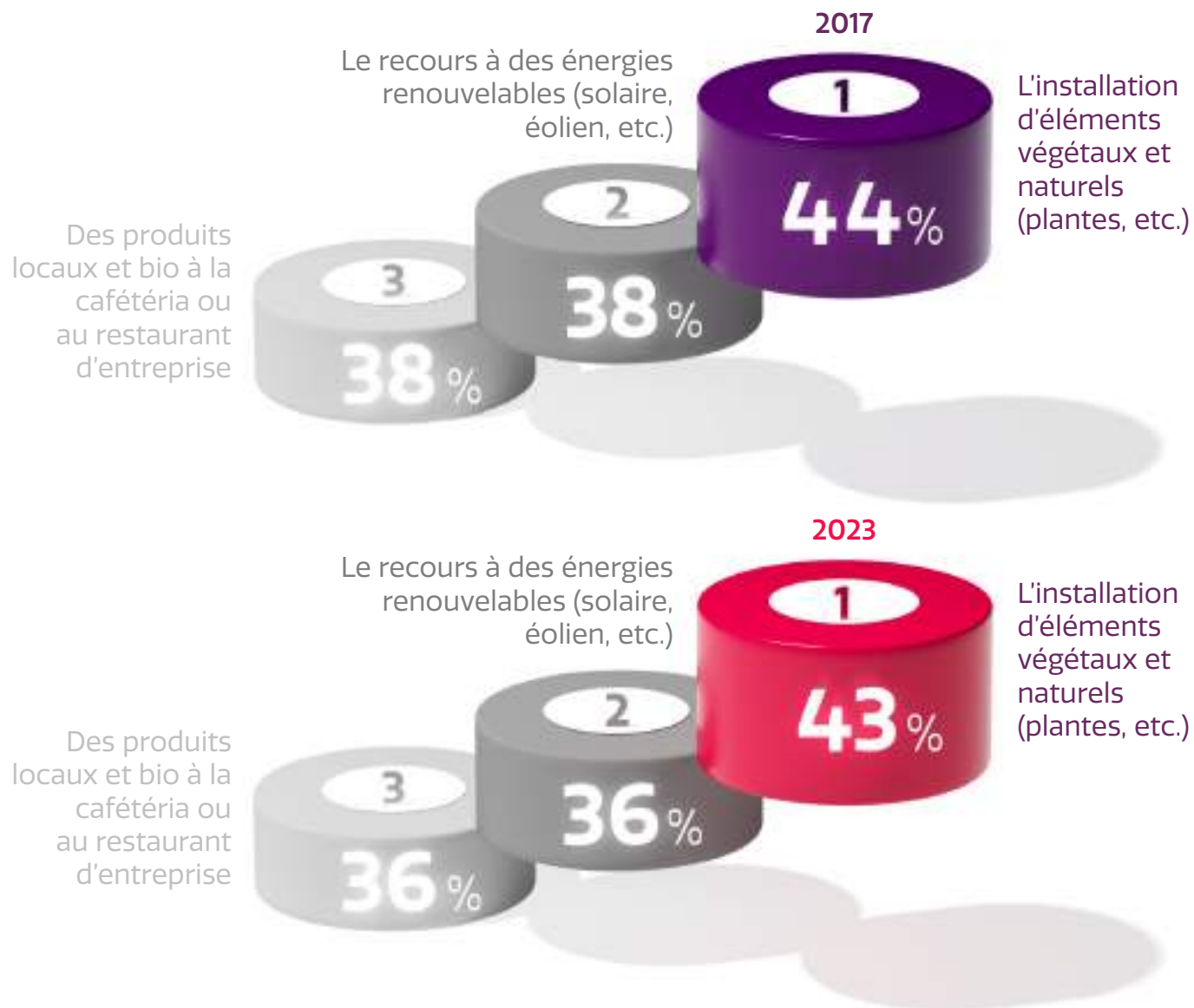
Alain **RESPLANDY-BERNARD**
Directeur général
Direction de l'Immobilier de l'État

06 DES BUREAUX TOUJOURS PLUS VERTS



Pour les salariés, l'installation d'espaces verts dans les bureaux demeure prioritaire afin de prendre en compte les enjeux environnementaux de l'entreprise. En 6 ans, cet attachement des Franciliens à une part de nature dans les bureaux est resté remarquablement stable.

Parmi les actions ou services suivants, quels sont ceux dont vous voudriez bénéficier en priorité ?



« Du sport en entreprise pour créer une communauté de collaborateurs »

Promouvoir et démocratiser l'activité sportive auprès du plus grand nombre de collaborateurs en proposant une salle de sport et une expérience haut de gamme à quelques pas de leurs bureaux, c'est l'idée que porte MMSport. Un service qui s'étend aujourd'hui aux activités de bien-être et à la mobilité douce.

L'accès à une salle de sport est-il une bonne raison de retourner au bureau ?

L'immeuble de bureaux est un outil formidable en pleine mutation. C'est un lieu de vie qui va bien au-delà de sa fonction première. Je suis convaincu qu'il doit jouer, pour ses occupants, un rôle fédérateur, celui d'un endroit où ils viennent pour travailler, mais aussi pour se rencontrer et y trouver un équilibre. Les réflexions que nous menons avec nos clients autour de la vie au travail nous permettent de repenser les espaces et les services proposés pour permettre à chacun de se sentir en meilleure santé et en harmonie avec soi-même. Notre challenge quotidien est de faire venir et revenir, avec le sourire, le plus d'utilisateurs possible dans les salles de sport pensées, conçues et animées pour que toutes les personnes se sentent à l'aise dans la pratique du sport, quels que soient leur niveau et leur capacité physique. La clé est de rendre la pratique du sport facile et conviviale dans une bonne ambiance basée sur l'entraide et les rencontres humaines que ce soit avec les collègues ou les entraîneurs. Le sport en entreprise permet de lâcher prise et de créer du lien.

Le sport au travail, cela va se généraliser ?

Pouvoir pratiquer une activité physique sur son lieu de travail fait aujourd'hui partie des critères de l'entreprise idéale. Alors oui, de plus en plus d'entreprises cherchent des solutions pérennes. D'ailleurs, de nouveaux acteurs tels que les mutuelles et les services publics commencent à financer ce changement dans un cadre professionnel, lié à une meilleure prévention et une répercussion directe sur la santé. La recherche d'un mode de vie plus sain au sein des entreprises favorise les réflexions et la créativité entre les services : restauration, sport, médecine du travail. Les immeubles de bureaux proposent aussi du sport en extérieur en intégrant les parcs aux alentours. Afin de satisfaire ses clients, MMSport a lancé son Club Running interentreprises. Autre idée novatrice : ouvrir les infrastructures dédiées à l'activité physique aux habitants du quartier. L'écosystème des immeubles de bureaux est un espace où l'on se nourrit d'idées, de partage, de création !

Comment accompagner chaque collaborateur à prendre soin de sa santé et de son bien-être ?

Nous assumons notre rôle social en matière de santé, de mobilité douce



Mohamed RIAD
Président
MMSPORT

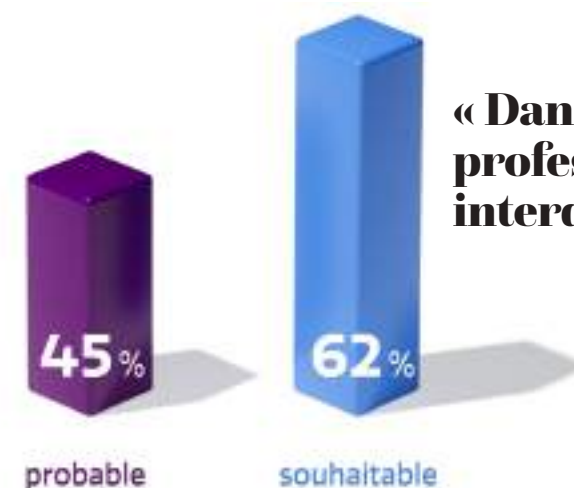
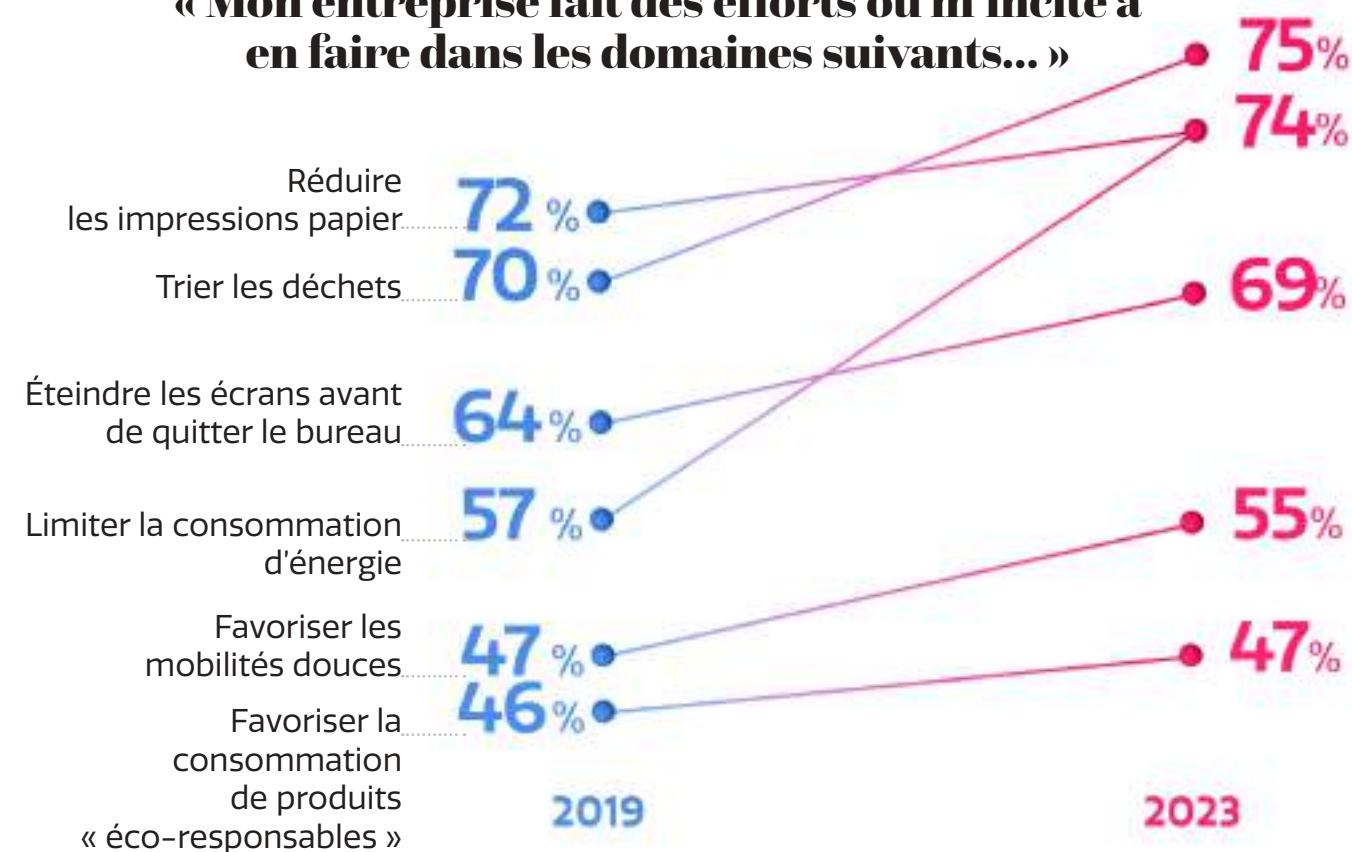
et d'écologie et notre ambition est que chaque collaborateur en bénéficie. Les entraîneurs MMSport accompagnent avec bienveillance, dans les salles de sport, les personnes qui le souhaitent, quels que soient leur aptitude et leur changement d'environnement ou de situation personnelle tout en proposant aussi des activités collectives. Nous ouvrons également au cœur des entreprises une offre de vélos partagés, Flexbike, qui cible les trajets domicile-travail, mais aussi les déplacements urbains durant la journée, et des espaces bien-être et soins, lieux d'échanges et d'épanouissement personnel.



07 ÉCO-GESTES : UN RÔLE NOUVEAU POUR LE BUREAU

Si les éco-gestes prônés par les entreprises sont tous en progression depuis trois ans, parfois de manière très nette, les salariés n'hésitent pas à imaginer des évolutions radicales dans un laps de temps court. Comme un symbole, une majorité de salariés souhaite la suppression des voyages en avion.

« Mon entreprise fait des efforts ou m'incite à en faire dans les domaines suivants... »



« Dans 10 ans, les déplacements professionnels en avion seront interdits ou fortement limités »

Dès aujourd'hui, des bureaux adaptés au climat de 2100

Grand Prix de l'urbanisme 2022, Franck Boutté est à la tête de Franck Boutté Consultants, agence spécialiste en conception et ingénierie environnementale. Quelle est sa vision des bureaux de demain ?



Franck **BOUTTÉ**
Fondateur et président
Franck Boutté Consultants

40% des salariés pensent qu'il est probable que les bureaux n'aient plus de climatisation à l'avenir, tandis que 70 % le souhaitent. Qu'en pensez-vous ?

Il y a un malentendu sur la climatisation, décriée de façon injustifiée et pour de mauvaises raisons. Il n'est pas plus « mauvais » de produire du froid que du chaud ! Bien entendu, les bâtiments bien conçus, avec une approche bioclimatique, cherchent à se passer au maximum de systèmes actifs qui nécessitent de l'énergie (la climatisation comme le chauffage) ; néanmoins, concevoir des bâtiments non climatisés qui seront invivables demain

est absurde. Personne ne suggère de se passer complètement de chauffage l'hiver. Les systèmes de refroidissement modernes, électriques, sont souvent plus efficaces énergétiquement que les systèmes de chauffage... Il y a différentes manières de produire du froid, certaines plus écologiques que d'autres. Le réseau de fraîcheur de Paris, par exemple, a un impact carbone loin d'être mauvais.

Qu'en est-il de l'adaptation des bureaux, compte tenu du changement climatique ?
C'est effectivement là le vrai sujet. 80 % des bâtiments de 2050 existent déjà. Pour autant, la très grande majorité d'entre eux n'est pas adaptée au climat qui nous attend. Nous devons anticiper

“Un bâtiment conçu actuellement à Paris doit être pensé pour supporter le climat de Séville ou de Tanger en 2100.”

les conditions futures. Le climat de Paris en 2050 sera similaire à celui de Séville aujourd'hui. Concevoir un bâtiment sans capacité passive ou active de refroidissement, qui deviendrait invivable dix jours cinq à six fois dans l'année, serait irresponsable, et nécessiterait certainement de lourdes interventions carbonées pour s'adapter. Il faut donc penser des bâtiments qui produisent leur propre ombre, qui utilisent la ventilation naturelle, qui intègrent des matériaux avec une bonne inertie thermique ou encore qui utilisent le végétal et l'eau, voire le vent... Et s'il n'est pas nécessaire de les refroidir aujourd'hui, les rendre capables de le devenir demain, en prévoyant par exemple des réserves techniques.

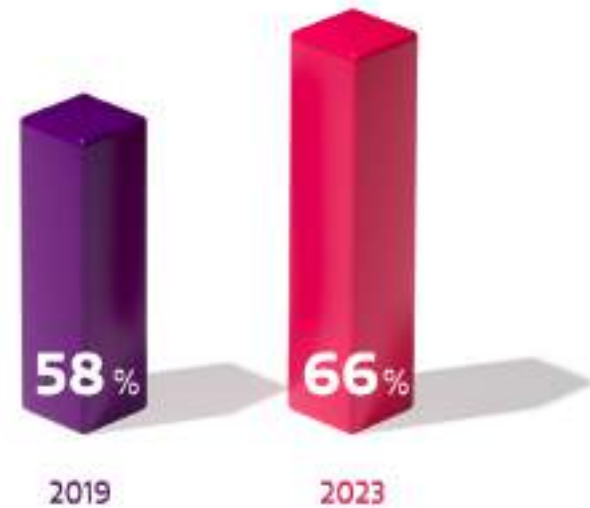
Qu'en est-il de la construction ?
Le défi est gigantesque, puisque nous devons anticiper les conditions de demain : un programme de 2023 ne peut pas être conçu pour le monde que nous connaissons actuellement. Il nous faut travailler sur des scénarios, lesquels ne sont pas complètement connus ou déterminés. Quoi qu'il en soit, un bâtiment conçu actuellement à Paris doit être pensé pour supporter le climat de Séville ou de Tanger en 2100. C'est donc vers ces pays que nos regards doivent se porter, dans une approche la plus low tech possible... mais sans dogmatisme.



08

**LE REPAS,
UNE EXCEPTION
FRANÇAISE**

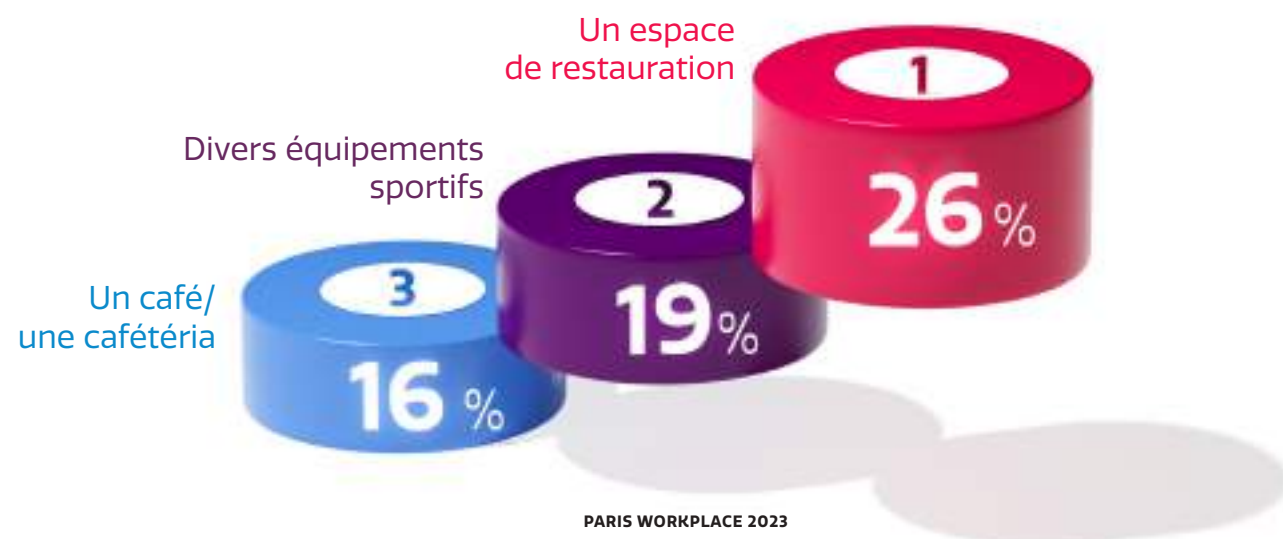
« Mon restaurant ou ma cafétéria d'entreprise a un impact positif sur la performance de l'entreprise »



Les salariés sont toujours plus nombreux à juger que la restauration d'entreprise a un impact positif sur la performance de leur entreprise. C'est d'ailleurs le premier service que demandent ceux qui n'en ont

pas. Une part non négligeable de ceux qui télétravaillent estime par ailleurs que le télétravail rend plus difficile la prise de repas au déjeuner ou à midi.

« Parmi les services au sein de votre bureau, desquels préféreriez-vous bénéficier en priorité ? »



« Quand les espaces de restauration se transforment en espaces de coworking »

Nous restaurons-nous de la même manière au bureau aujourd'hui qu'il y a 10 ans ? Comment la crise sanitaire a-t-elle impacté ce moment si français de la pause-déjeuner ? Éléments de réponse avec François de Fitte, fondateur de PopChef, qui propose des cantines digitales en entreprise.

Depuis votre lancement, comment les habitudes des Franciliens ont-elles évolué en matière de restauration ?

Avant la pandémie de Covid-19, le bureau était assez conservateur en matière de restauration. Ce qui marchait le mieux était les plateaux-repas et les restaurants d'entreprise traditionnels. Trois ans après, ils ont quasiment disparu et sont remplacés par des offres plus innovantes comme les frigos connectés. Certains utilisateurs étaient sceptiques, mais ont pu les tester pendant la période où les restaurants d'entreprise étaient fermés. À tel point qu'aujourd'hui, ils représentent 80 % de notre chiffre d'affaires. Le RIE, lui, est clairement menacé, surtout s'il faut plus de cinq minutes pour s'y rendre...

Comment s'adapter aux nouveaux usages de restauration ?

Le restaurant d'entreprise fut longtemps perçu comme une offre uniquement conçue pour le déjeuner. Aujourd'hui, l'espace cafétéria est ouvert toute la

journée : on peut y passer prendre son petit-déjeuner, ou un café l'après-midi. Désormais, les espaces de restauration se transforment en espaces de coworking, ce qui permet de se réapproprier ces espaces, et de faire des gains de mètres carrés utiles. Ce que l'on constate, c'est que de plus en plus de pauses-déjeuner sont travaillées. Dans nos espaces PopChef, nous intégrons donc des alcôves pour des espaces d'échange, de travail, ou de réunion.

La question environnementale est une donnée désormais incontournable : comment se traduit-elle concrètement ?

Ce qui n'a pas changé, c'est la sensibilité des Français aux produits de bonne qualité. On observe en revanche une sensibilité croissante pour le végétarien : en un an, notre offre sur ce segment a doublé. Nous travaillons également avec des producteurs locaux pour offrir des produits de qualité et soutenir l'économie locale. Nous avons décidé d'arrêter d'utiliser de l'avocat, du cabillaud, du saumon. Notre pro-



François DE FITTE
Fondateur
PopChef

chain choix, ce sera de nous passer de viande de bœuf. J'ai le sentiment que les clients sont prêts. Les valeurs de la RSE sont devenues centrales, et pour ne pas être taxé de greenwashing, il faut de la transparence. Demain, en flashant un QR code, on doit pouvoir tracer l'origine de chacun des ingrédients que l'on s'appête à manger. Mais ce n'est pas si simple !

“Ce qui n'a pas changé, c'est la sensibilité des Français aux produits de bonne qualité.”

→ Il y a également la question du recyclage des déchets...

Oui, mais à la maison, il faut aussi trier. C'est même devenu un réflexe. Le fait de devoir trier au bureau est donc désormais bien accepté, ce n'est plus un sujet. Ce qui nous facilite la tâche, c'est qu'aujourd'hui on est moins regardant sur le fait qu'un repas soit servi dans une assiette ou une barquette. Deliveroo a beaucoup fait évoluer cet aspect !

Comment imaginez-vous l'évolution de la demande au cours des 10 prochaines années ?

Nous pensons que la demande en matière de restauration d'entreprise continuera d'évoluer. Les employés recherchent de plus en plus de flexibilité et de diversité dans leurs repas au bureau. Il faut que l'on s'inspire de plus en plus des codes de la restauration commerciale, et de moins en moins de ceux de la restauration collective. Il faut du renouvellement, des animations... Nous nous attendons à ce que de nouveaux modèles de restauration émergent, offrant des options personnalisées et une plus grande variété de choix. Les solutions comme les frigos connectés et les cafétérias innovantes pourraient à terme complètement remplacer le modèle traditionnel. On passerait alors à un modèle comme celui d'Amazon Go, entièrement digitalisé et sans friction : on se sert dans le frigo, sans passer par la caisse... et c'est tout.

30%
de salariés pratiquant le télétravail estiment que « le télétravail rend plus difficile la prise de repas le midi »

09 | **TOUJOURS PLUS DE FLEX'**





« Quand le bureau s'approprie les codes de l'hôtellerie »

Conciergerie, salles de sport et même des chambres... Le bureau de demain apportera-t-il le même niveau de service qu'un hôtel ? Rencontre avec Yves Wencker, ancien directeur d'hôtel et désormais aux commandes du nouveau siège parisien du groupe pharmaceutique Sanofi : « La Maison Sanofi ».



Yves **WENCKER**
Directeur
La Maison Sanofi

Pourquoi la vie de bureau s'inspire-t-elle de plus en plus des codes de l'hôtellerie ?

Après la crise sanitaire, nous avons tous été confrontés à une question de taille : comment faire revenir les salariés au bureau ? Le concept de la « Maison Sanofi » avait été imaginé avant la Covid, mais le niveau de service a été totalement repensé après le premier confinement. Pour y répondre, l'idée a été d'aller chercher un hôtelier. Et pour cause, aujourd'hui, notre lieu de travail doit être mieux que chez nous. Nous devons y manger mieux et y retrouver des services que nous n'avons pas chez nous. À la Maison Sanofi, nous proposons un service d'accueil bien sûr, mais aussi de conciergerie ou encore de personal shopper pour faire réparer vos chaussures chez le cordonnier par exemple ou encore déposer un recommandé à la Poste. Des services qui fonctionnent très bien. L'objectif en réalité est de garantir une qualité d'environnement de travail à ses collaborateurs, un niveau de service que l'hôtellerie connaît parfaitement. Le défi désormais est d'arriver à faire fusionner ces deux mondes, le monde du tertiaire et celui de l'hôtellerie.

« Chaque entreprise doit trouver sa 'signature de service.' »

57 % des personnes interrogées trouvent souhaitable qu'à l'avenir les entreprises proposent des chambres ou des espaces hôtellerie pour passer une nuit au bureau. Voyez-vous des limites ?

Je pense que nous allons de plus en plus vers un modèle hôtelier sur des sites tertiaires. L'hybridation du travail va perdurer et il semble difficile de retourner en arrière. Mais, l'hôtellerie, ce n'est pas seulement le niveau de service, c'est aussi l'environnement créé par chaque groupe hôtelier. Ainsi, selon moi, il existe deux limites : la vision stratégique de l'entreprise et bien sûr le budget. Pour certaines sociétés, le flex office ou encore l'open space sont inconcevables. Chaque entreprise a son propre ADN qu'il faut respecter.

Comment évolue le rôle du bureau, si on le conçoit comme un hôtel ?

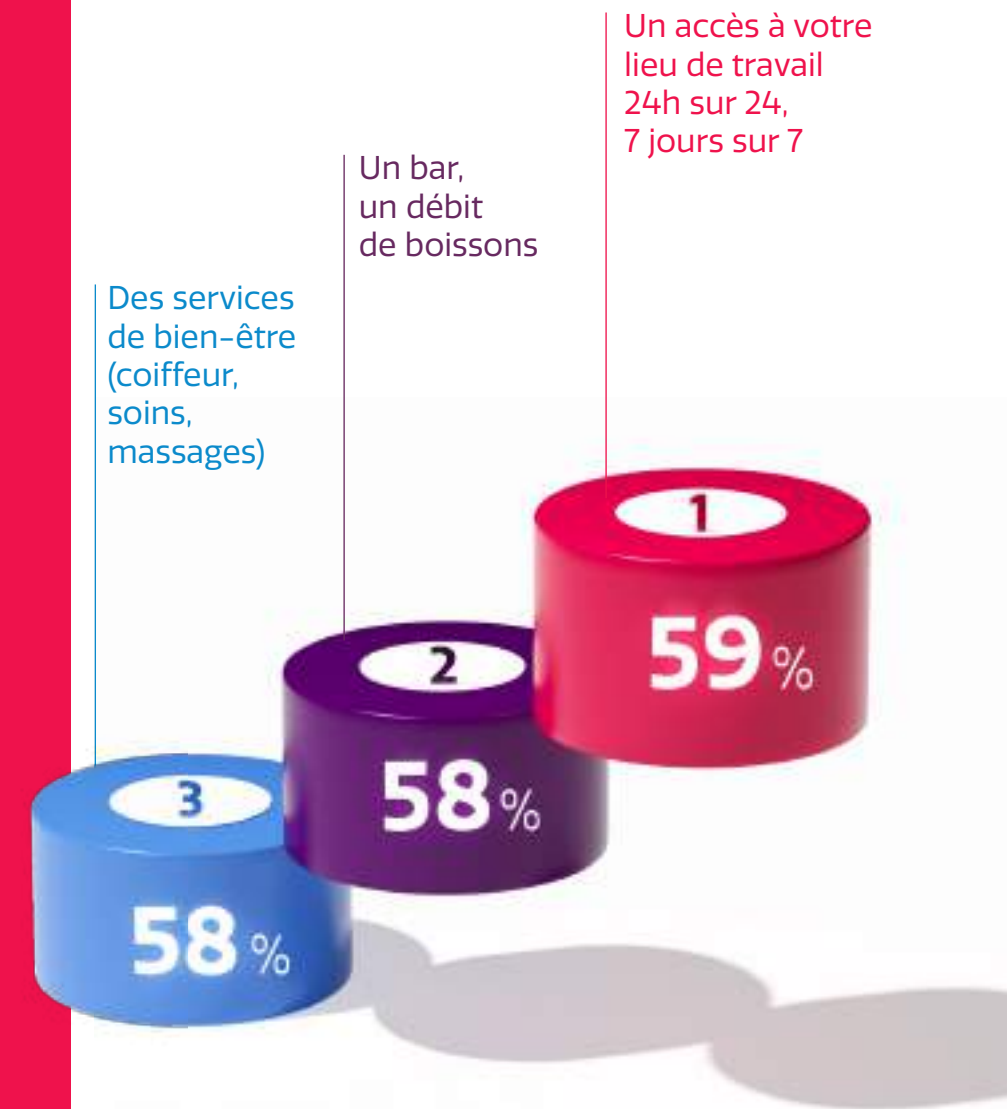
Nous chercherons toujours des services supports dans un bureau comme celui des ressources humaines ou encore de la comptabilité. Le bureau reste et restera, selon moi, un espace où nous allons pour poser des questions techniques. Ensuite, il demeure un lieu où nous tissons du lien social. À la Maison Sanofi, nous avons mis en place sur les 8 étages du bâtiment différents points de rencontre comme le café de l'atelier ou encore les différents restaurants. Hormis le lundi et le vendredi où il y a un peu moins de monde au bureau, nous n'avons pas de rupture nette dans la semaine.

Selon vous, à quoi ressemblera le bureau de demain ?

C'est difficile de répondre à cette question, car nous voyons bien que tout change très rapidement. Aujourd'hui, la Maison Sanofi est un exemple d'expérience utilisateur, mais qui nous dit que dans 6 mois ou 1 an, ce ne sera pas déjà obsolète ? Nous sommes néanmoins sur une tendance ou le niveau de service est, et va être encore, recherché au bureau. La question c'est de savoir comment chaque entreprise va réussir à personnaliser ses niveaux de service, à trouver en quelque sorte sa signature de service. C'est selon moi la clé.

Une nette majorité des employés se prononce pour un accès à toujours plus de services au cours des 10 prochaines années.

« Souhaitez-vous que les entreprises proposent à l'avenir ces équipements et services ? »



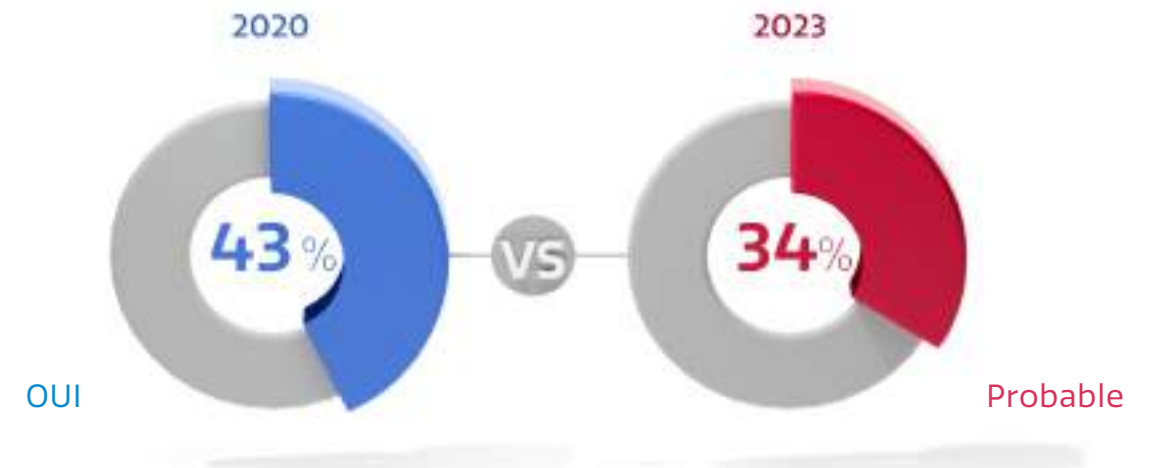
10

L'AVENIR DU BUREAU



La fin du bureau ? Si, au sortir du premier confinement, près d'un employé francilien sur deux y croyait, ils ne sont plus qu'un sur trois en 2023.

« Dans peu de temps, les entreprises n'auront plus besoin de bureaux »



La parole aux lycéens :

ils n'imaginent pas la fin du bureau



Ceux concernés par le bureau dans 10 ans sont aussi ceux... qui n'y sont pas encore. Pour l'édition 2023 du Paris Workplace, nous avons sélectionné un panel de lycéens, afin de les interroger sur leurs attentes et leurs projections sur l'avenir du bureau.

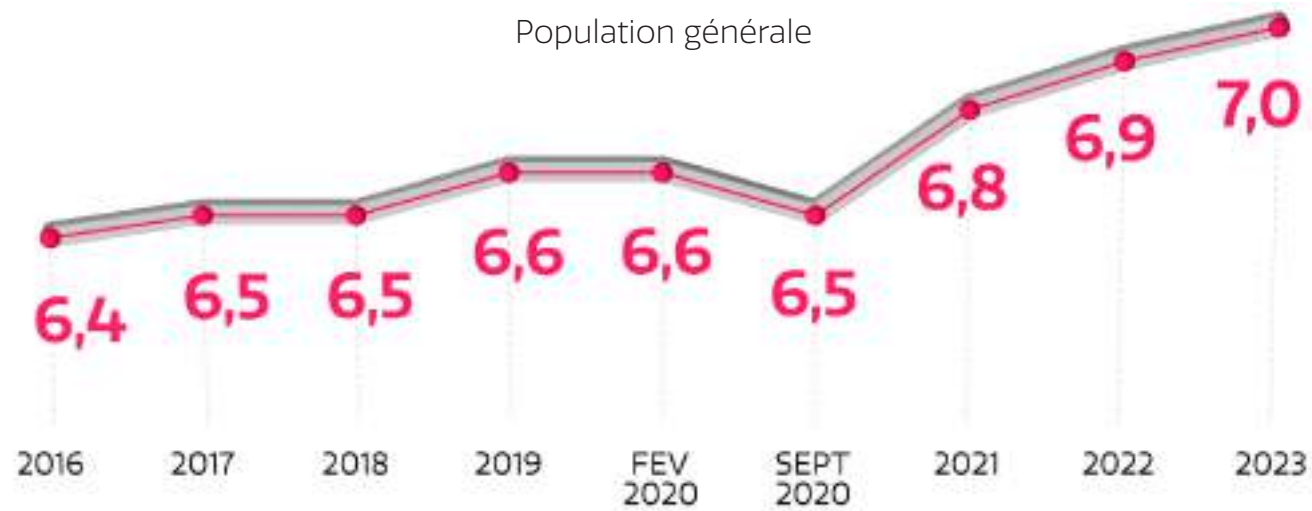
Découvrez leurs réactions sur notre site.

www.parisworkplace.fr/nos-etudes/etude-2023

Signe qu'un équilibre semble avoir été trouvé, alors que le nombre de jours télétravaillés ne progresse plus, la note de bien-être que se donnent les Franciliens atteint un niveau record, après avoir atteint un niveau historiquement bas au sortir des confinements en septembre 2020.

Note de bien-être au travail sur 10

Population générale



Ils n'ont même jamais été autant à évaluer leur bien-être au travail à un niveau si élevé.

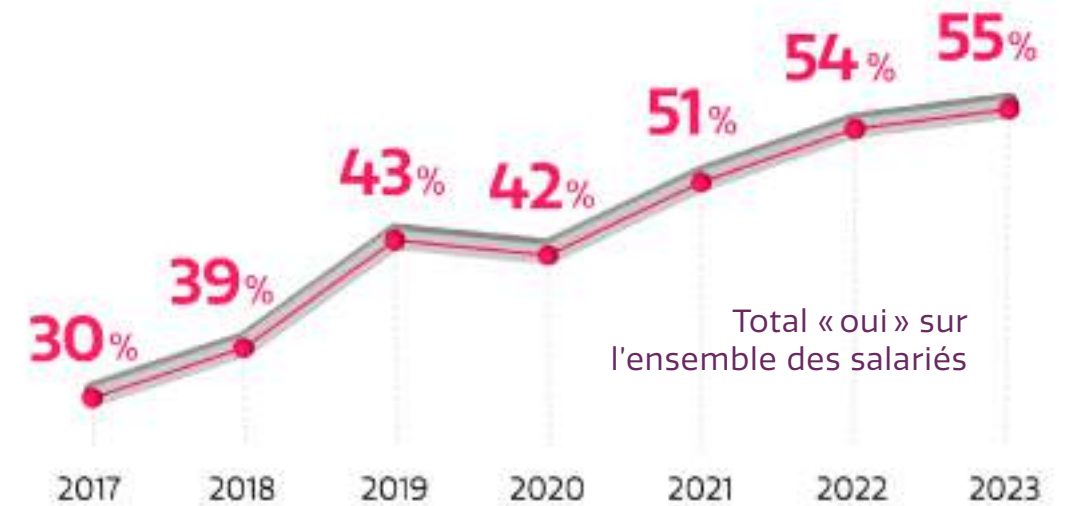
Note de bien-être au travail sur 10

Pourcentage des salariés se donnant une note de bien-être au travail de 9 ou 10/10

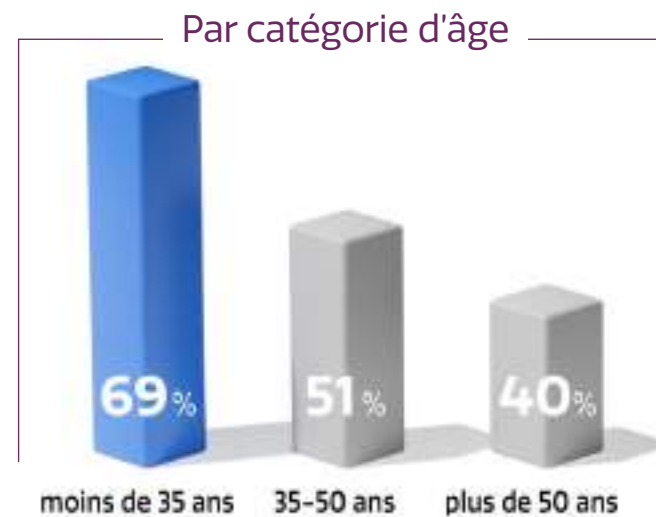


Enseignement majeur des six dernières années : le bureau est un élément fondamental de la marque employeur. Son pouvoir d'attractivité gagne 25 points par rapport à 2017.

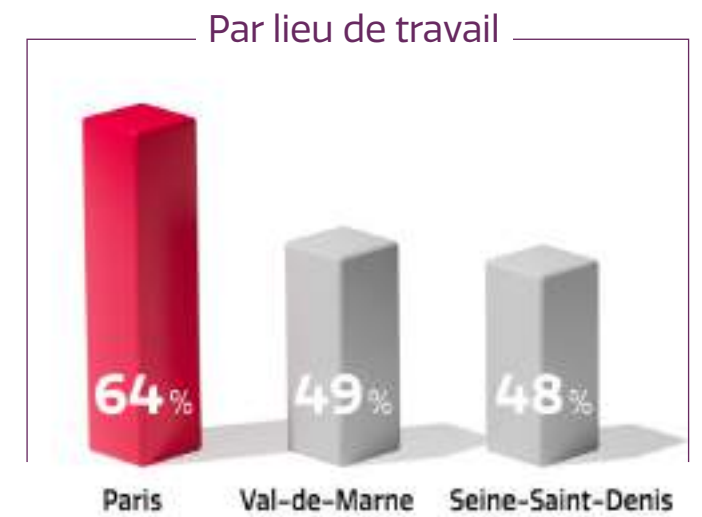
« Les bureaux ont été un élément important pour moi dans le choix de rejoindre mon entreprise actuelle »



Les plus jeunes sont ceux qui lui accordent le plus d'importance...



Le prestige des bureaux intra-muros joue un rôle prépondérant dans le choix de rejoindre une entreprise.



Dans la fonction publique, des bureaux à haute valeur symbolique

Directeur de l'immobilier de l'État, Alain Resplandy-Bernard gère un parc immobilier unique en France. Dimension patrimoniale, management, contraintes d'aménagement : quelles sont les spécificités des bureaux de la fonction publique ?



Alain RESPLANDY-BERNARD
Directeur général
Direction de l'Immobilier de l'État

Voyez-vous une différence structurelle dans le rapport qu'ont les salariés du public et du privé au bureau ?

Oui, il y a des différences notables. La première différence structurelle est liée à la place symbolique de l'immobilier d'État. Prenez l'exemple de Bercy ou Matignon : ces bâtiments ont une symbolique forte, au même titre qu'une ambassade ou une préfecture. Ils représentent la force et la centralité de l'État. La seconde différence concerne les activités spécifiques à chaque secteur. Par exemple, un commissariat nécessite des aménagements particuliers, comme une salle de dégrisement ou un vestiaire pour s'entraîner au tir.

Quelles sont les grandes tendances que vous observez ?

J'observe les mêmes grandes tendances que celles qui animent l'immobilier de bureau en général, notamment une volonté de la part des agents de reprendre la maîtrise de leur emploi du temps et de s'organiser plus librement. Il y a aussi une pression générationnelle, liée aux engagements environ-

nementaux : si l'État prétend vouloir sauver la planète, il ne faut pas avoir des bâtiments chauffés à 23 degrés en hiver.

La fonction publique est-elle également impactée par les modes de travail à distance ?

Avant la pandémie, l'État était plutôt en retard, alors qu'aujourd'hui le télétravail est massif, par exemple, autour de 2,4 jours par semaine dans ma direction. La direction générale des finances publiques est passée de moins de 5 % de télétravailleurs à 40 %. Cela nous pousse à nous adapter, à rendre les pro-

cédures « télétravaillables », et à équiper les agents. S'agissant des bureaux, nous faisons en sorte qu'ils permettent le travail hybride, collaboratif, et nous allons réfléchir à l'optimisation de notre empreinte immobilière suite à l'adoption du télétravail. Actuellement, compte tenu de l'héritage historique, nous sommes à 24 m² par agent, avec un objectif de 16 m² à terme.

Quel rôle jouent vos bureaux en matière de marque employeur ?

Le caractère régalién du travail pour l'État joue un rôle dans la marque employeur, mais cela concerne une hyperminorité. Ce qui est vrai, c'est que les employeurs publics prennent conscience de la nécessité d'attirer les gens avec une marque employeur forte. Il faut qu'il y ait une fierté du lieu où l'on va travailler, une fierté d'être dans un lieu moderne et conforme aux valeurs de l'État. Nous avons un programme d'investissement d'un milliard d'euros sur 39 villes, avec des rénovations lourdes et quelques constructions neuves, notamment la cité administrative de Lille, le plus grand bâtiment d'Europe labellisé « passive house ».



“ Si vous alignez les bureaux fermés comme c'est souvent le cas dans l'administration, les interactions seront faibles. ”

Quel doit être le rôle « social » de vos bureaux ?

La crise de la Covid a pointé du doigt l'isolement dont pouvaient souffrir les agents lorsqu'ils travaillent à domicile, et la difficulté à intégrer les nouveaux. Il y a un important besoin d'interaction, mais si vous alignez les bureaux fermés comme c'est souvent le cas dans l'administration, les interactions seront faibles. C'est pourquoi nous avons décidé de réorganiser nos bureaux de la DIE, plus ouverts, en flex office, avec 0,8 poste par agent. Les interactions ont déjà évolué, cela se ressent « physiquement ».

Comment l'immobilier de l'État répond-il au défi de la transition énergétique ?

L'État se mobilise pour investir massivement dans l'immobilier. Nous occupons 94 millions de mètres carrés, et il n'y aura pas de décarbonation stratégique nationale sans un effort de l'État sur ses émissions de gaz à effet de serre liées à son empreinte immobilière. On travaille sur les usages, comme la promotion du chauffage à 19 degrés l'hiver et la climatisation à 26 degrés l'été. On estime pouvoir atteindre 40 % de nos

objectifs avec ces mesures, mais les 60 % restants nécessitent d'investir dans les bâtiments, les isoler, améliorer leur pilotage technique. Cela coûte très cher, et ça ne sera finançable que si on réduit massivement le nombre de mètres carrés que l'État occupe.



« Le bureau à Paris retrouve toute sa pertinence »

Au contact des entreprises franciliennes au quotidien, Charles Znaty croit fermement aux bienfaits des bureaux pour les entreprises et leurs salariés.

En 2033, travaillerons-nous encore dans un bureau à Paris ?

La pandémie et le développement accéléré du télétravail ont pu donner le sentiment que l'on pouvait se passer du bureau. Le bureau s'est au contraire réaffirmé comme un lieu indispensable au maintien de la cohésion, de la convivialité, de la culture d'entreprise et de l'esprit d'équipe. Nous sommes entrés dans un modèle hybride qui peut répondre aux attentes des salariés, notamment ceux habitant loin de leur lieu de travail. Dans ce nouveau modèle, le bureau à Paris retrouve toute sa pertinence pour sa centralité et son accessibilité, mais également pour la qualité de vie offerte avec une offre de services foisonnante qui répond au besoin de convivialité (restauration, loisirs, culture, etc.).

Les salariés franciliens s'attendent à ce que l'IA ait remplacé la majorité des emplois dans 10 ans. Partagez-vous cette position ?

L'intelligence artificielle offre des perspectives passionnantes et contribuera à créer davantage de valeur dans les secteurs marchands et non marchands. Elle va contribuer à décharger les salariés des tâches les plus répétitives pour leur permettre de se redéployer sur des activités à plus haute valeur ajoutée. Les



Charles ZNATY
Président
MEDEF Paris

“ Le bureau s'est réaffirmé comme un lieu indispensable au maintien de la cohésion d'équipe. ”

besoins de compétences vont évoluer, car les entreprises auront besoin de salariés qui savent utiliser l'intelligence artificielle. Dans les métiers de service par exemple, l'automatisation de tâches administratives permettra de réallouer du temps auprès des clients.

70 % des 18-24 ans pensent qu'à l'avenir, « on prendra davantage le temps de se parler au travail ». Constatez-vous un optimisme plus grand chez les jeunes salariés ?

La prise de conscience de la place centrale du lien et le désir de faire collectif sont des héritages positifs de la période Covid. Je constate cet optimisme chez les jeunes salariés et je le partage. Le rapport au travail évolue et les salariés expriment des exigences plus fortes

pour s'épanouir davantage dans l'entreprise. Ce phénomène traduit la consécration du rôle clé que joue l'entreprise dans l'accomplissement individuel des salariés.

Constatez-vous une volonté de départ des entreprises parisiennes ? Comment s'adaptent-elles au télétravail ?

Nous assistons au contraire à un regain d'attractivité de la capitale. Le taux de vacance de bureaux dans Paris est extrêmement faible. Il est de moins de 3 %. Dans un contexte de travail hybride, avec des besoins de surfaces moins importants et une attention plus forte portée au cadre de travail, Paris répond aux attentes des salariés, donc aux besoins des entreprises.

Retrouvez tout le détail de l'étude sur
www.parisworkplace.fr

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



Conception & rédaction

Christophe Arnoux : 06 25 43 24 78
christophe.arnoux@evidenceparis.fr



Création, illustration & réalisation

Maylis Ferard : 06 12 48 37 43
maylis.ferard@mrbyron.fr

