



**HAL**  
open science

## Lieux et espaces de travail dans les organisations hybrides du travail

Julie Perrin, Anne Aguiléra, Laurent Terral

► **To cite this version:**

Julie Perrin, Anne Aguiléra, Laurent Terral. Lieux et espaces de travail dans les organisations hybrides du travail : Une analyse des répercussions spatiales du télétravail sur les entreprises franciliennes. Note de synthèse in Aguiléra et al., La résilience du territoire francilien en sortie de crise sanitaire. Rapport de recherche du Smart Lab Lability (pp. 33-37), Université Gustave Eiffel. 2023. halshs-04013012

**HAL Id: halshs-04013012**

**<https://shs.hal.science/halshs-04013012>**

Submitted on 3 Mar 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Lieux et espaces de travail dans les organisations hybrides du travail

### Une analyse des répercussions spatiales du télétravail sur les entreprises franciliennes

Julie Perrin, Anne Aguiléra, Laurent Terral

Smart Lab LABILITY, Laboratoire Ville Mobilité Transport, Université Gustave Eiffel, Ecole des Ponts

#### CONTEXTE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

L'essor du numérique a contribué à une transformation importante du travail de bureau, y compris d'un point de vue spatial (Halford, 2005 ; Benedetto-Meyer & Boboc, 2021 ; Shearmur, 2021). Les lieux de travail - définis ici comme les lieux dans lesquels les actifs réalisent leurs missions professionnelles durant leur temps de travail - se diversifient et deviennent plus variables, avec des usages parfois seulement temporaires (Crague, 2003 ; Lejoux & Pochet, 2019). En particulier, des formes hybrides d'organisation du travail salarié se sont développées, articulant travail sur site et travail à distance (Minchella, 2021 ; Sailer *et al.*, 2022). Celui-ci recouvre une diversité de pratiques et de lieux, fréquentés de façon plus ou moins régulière, fixe ou temporaire.

Si de nouvelles spatialités du travail apparaissent, elles demeurent peu connues. En particulier, le travail à distance est souvent associé au seul télétravail au domicile (principal), certes majoritaire mais pas exclusif d'autres pratiques (IPR, 2022).

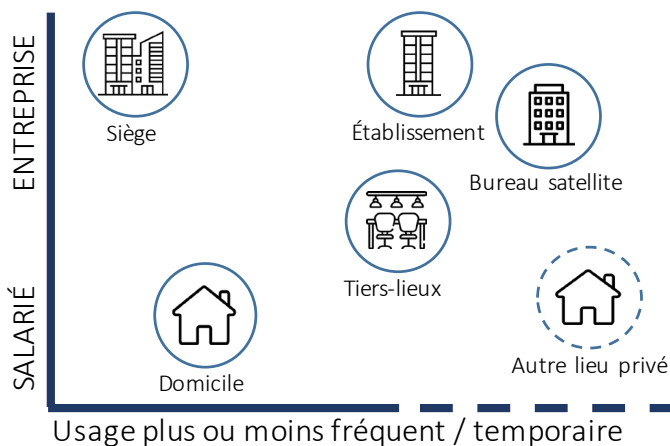


Figure 1 : les organisations hybrides du travail et lieux de travail à distance

Réalisation : J. Perrin (design par new7ducks / Freepik).

Cette recherche s'inscrit dans les champs de la géographie et de l'aménagement, et mobilise également des approches relevant de la sociologie et

des sciences de gestion. La question spatiale est appréhendée à différentes échelles – localisation, aménagement des espaces de travail, lieux en réseau – avec un intérêt particulier pour les lieux de travail à distance. De quelle façon les entreprises tertiaires s'adaptent-elles à la diversification des lieux du travail ? Plus de deux ans après la pandémie, comment analyser les liens entre travail à distance et gestion des lieux et des espaces de travail ?

Différents lieux potentiels de travail sont pris en compte, relevant de l'entreprise ou du salarié, pouvant être utilisés de façon plus ou moins fréquente et plus ou moins temporaire (Figure 1) :

- le bureau classique : le lieu de rattachement de l'emploi au sein des locaux de l'entreprise (ici le siège social) ;
- pour les entreprises composées de plusieurs établissements s'ajoutent les autres locaux gérés par l'entreprise (autres établissements, antenne, bureau satellite, etc.) ;
- le domicile principal des salariés ;
- les autres lieux privés : résidences secondaires, familiales, de proches ou encore location temporaire des résidences privées ;
- les espaces de co-working ou autres tiers lieux d'activités.

À ces lieux peuvent s'ajouter d'autres lieux publics (bibliothèque) ou de la mobilité (café, gare, espaces d'attentes, hôtel<sup>1</sup>) qui n'ont pas été directement mobilisés dans cette recherche.

#### MÉTHODOLOGIE

L'analyse porte sur les politiques et stratégies d'entreprises quant à la gestion des lieux du travail, en prenant appui sur l'étude des entreprises privées ayant des activités de bureaux et dont le

<sup>1</sup> Dans le cadre de ce projet LABILITY, Orane Langoumois a réalisé un stage de M1 Urbanisme et Aménagement portant sur les hybridations entre lieux du tourisme et lieux du travail en 2022.

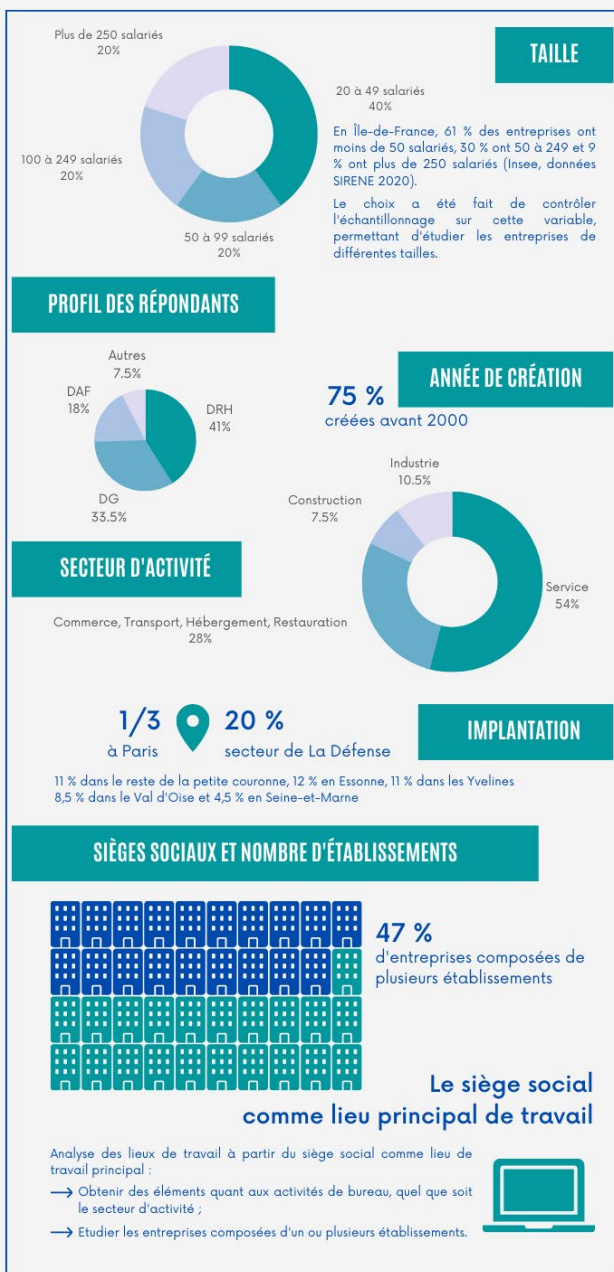
siège social français est situé en Île-de-France (Figure 2).

## ORGANISATION DU TRAVAIL ET LIEUX DE TRAVAIL

### Les entreprises franciliennes et le bureau de demain

#### UN PANEL DE 200 ENTREPRISES

Enquête administrée par téléphone en mai 2022 auprès de membre des comités de direction d'entreprises franciliennes (dont le siège social France est en Île-de-France), privées, créées avant 2020 et employant au moins 20 salariés.



#### RÉFÉRENCES

Enquête "Organisation et lieux de travail : les entreprises franciliennes et le bureau de demain", menée en mai 2022 dans le cadre du Smart Lab LIABILITY par J. Perrin, A. Aguilera, L. Terral. Laboratoire Ville Mobilité Transport, Université Gustave Eiffel.

**Figure 2 : présentation du panel de l'enquête Organisation et lieux de travail**

Réalisation : J. Perrin.

L'objectif est de comprendre, dans le cas d'entreprises dont les emplois (ou une partie) sont télétravaillables, comment la diversité des lieux du travail est prise en compte et gérée à partir d'une analyse de l'organisation du travail et de ses dimensions spatiales. Après une phase exploratoire (observation, entretiens auprès d'acteurs de l'immobilier de bureau, d'aménageurs et de partenaires du projet), une enquête par questionnaire a été menée auprès d'entreprises franciliennes. Réalisé avec l'objectif de mieux comprendre les évolutions récentes et de qualifier les effets de la pandémie<sup>2</sup>, le questionnaire aborde des éléments relatifs à l'organisation spatiale du travail du point de vue des locaux de l'entreprise (sièges sociaux) ainsi que des autres lieux possibles du travail.

Distinguant les entreprises composées d'un ou plusieurs établissements (Figure 2), l'enquête permet d'identifier à partir des locaux et des salariés (de l'entreprise ou rattachés au siège social s'il y a plusieurs établissements), différentes configurations d'organisation spatiale, plus ou moins diversifiée et fragmentée.

## RÉSULTATS

### Une diffusion du télétravail, pas une généralisation

Les premiers mois de la pandémie se sont traduits par une expérimentation contrainte et massive du télétravail, entraînant une diffusion et une formalisation de sa pratique (IPR, 2022 ; DARES, 2022). Les résultats de cette recherche contribuent à caractériser cette diffusion. L'indicateur retenu ici est le télétravail régulier, désignant pour l'entreprise le fait qu'une partie des salariés télétravaille au moins un jour par semaine. La mise en place de télétravail régulier est ici appréhendée comme révélatrice d'une politique d'entreprise concernant le télétravail.

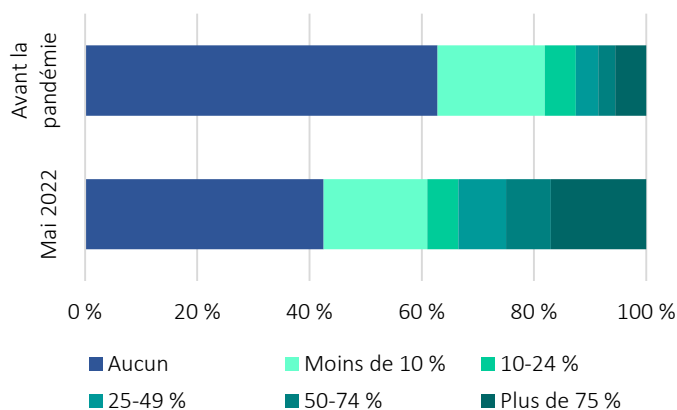
Nos données permettent de comparer la part des entreprises ainsi que la proportion de salariés concernés<sup>3</sup> avant la pandémie et deux ans après, (Figure 3) :

- 38 % des entreprises du panel avaient des télétravailleurs réguliers début 2020,
- 58 % en 2022.

<sup>2</sup> Il a été administré en dehors des périodes d'obligation ou incitatives au télétravail mises en place par le gouvernement français dans le cadre de la pandémie de Covid-19.

<sup>3</sup> Question *Quelle proportion de salariés (du siège) télétravaillait au moins un jour par semaine (au domicile ou dans d'autres lieux) avant la pandémie (mars 2020) / actuellement (i.e. mai 2022) ?*

**Nous constatons que plus d'entreprises sont concernées**, avec des différences notables selon la taille (+ 25 points pour les entreprises de taille moyenne) et le secteur (+ 24 points pour les services). La pratique du télétravail régulier concerne également **davantage de salariés** : plus de la moitié des salariés sont concernés dans 43 % des entreprises avec des télétravailleurs réguliers en 2022 (contre 23 % avant mars 2020). Les rythmes ont également évolué, avec en moyenne **une augmentation du nombre de jours de travail à distance**<sup>4</sup>.



**Figure 3 : Répartition des entreprises selon la proportion de salariés télétravaillant régulièrement**

Sources : enquête 2022. Réalisation : J. Perrin.

Il est notable que 42 % des entreprises n'aient aucun salarié télétravaillant régulièrement en 2022 : il s'agit davantage de petites entreprises, avec une surreprésentation du secteur « Commerce, transport, hébergement et restauration ».

S'il n'y a pas de généralisation du télétravail régulier, y compris pour les activités des sièges sociaux, la diffusion reste importante et à différents niveaux. Elle se traduit par **le développement d'organisations hybrides du travail**, associant **travail sur site et travail à distance** dans d'autres lieux, articulant des enjeux à la fois « dans les murs » et « hors les murs » de l'entreprise.

### Implantation et devenir des bureaux : des projets de réagencement, reflets d'une période d'adaptation

<sup>4</sup> Dans l'enquête, les rythmes les plus répandus en 2022 sont 2 jours (38 %) et 1 jour (35 %) par semaine. Différentes études soulignent une intensification du rythme (DARES, 2022 ; IPR, 2022 ; voir la synthèse de la recherche LABILITY menée par E. Pigalle).

<sup>5</sup> 60 % des entreprises sont en location et 2 % sont hébergés dans le cadre d'un contrat de prestation de service (location temporaire).

Les premiers mois de la pandémie ont alimenté de nombreuses interrogations quant à l'avenir du bureau classique, notamment concernant ses surfaces, mais aussi sa localisation. L'enquête a offert un éclairage sur la perception des locaux (du siège) par les équipes dirigeantes, sur l'organisation des locaux ainsi que sur les projets les concernant. Interrogés sur huit critères relatifs au secteur d'implantation, à l'agencement et à la gestion des locaux<sup>5</sup>, une majorité des répondants estiment que les locaux répondent de façon satisfaisante aux besoins de l'entreprise y compris concernant la localisation (85 % de satisfait, 9 % d'assez satisfait), la surface (88 % de satisfait, 9 % d'assez satisfait) ou encore le coût (74 % de satisfait, 19 % d'assez satisfait). En plus du profil de répondants, ces retours peuvent s'expliquer par l'attention apportée aux locaux des sièges sociaux par les entreprises. Par ailleurs, 4 % des entreprises du panel ont déménagé depuis 2020.

Interrogées quant à des projets de déménagement, de variation de la surface occupée par leur bureau ainsi qu'en matière d'agencement de ces espaces, **29 % des entreprises du panel envisagent des évolutions** sur l'un ou plusieurs de ces aspects. Elles sont près de 10 % à avoir en projet un déménagement (pour 3 % la décision est prise). Cela étant, Les projets concernent ici des relocalisations à proximité immédiate ou un rapprochement des espaces centraux plutôt qu'une délocalisation en dehors de l'île-de-France : les critères d'accessibilité et de centralité des sièges sociaux ont donc été renforcés par la pandémie. Par ailleurs, peu de projets de réduction des surfaces ont été mentionnés au sein de notre panel (1,5 %)<sup>6</sup>, alors que près de **23 % signalent des projets de réagencement des locaux** (pour 7 % la décision est prise). Il s'agit à la fois **d'adapter les bureaux aux usages** (expression de besoins accrus concernant les espaces de travail collaboratif), de rendre flexible l'usage de certains espaces (une attention croissante est apportée aux espaces de convivialité et de restauration)<sup>7</sup> et d'accompagner le « retour au bureau » des salariés après les périodes de confinement et

<sup>6</sup> La diffusion du télétravail est venue renforcer le fait que les bureaux ne soient que partiellement occupés (en raison des différentes activités professionnelles, des congés, RTT etc.), alimentant cette idée.

<sup>7</sup> 41 % des entreprises du panel ont des locaux reposant sur une organisation de type *flex office* (au moins en partie) et 18 % moins de postes de travail que de salariés. Davantage de *flex office* est cité par 40 % des entreprises ayant des projets de réagencement.

d'incitation forte au travail à distance. Plus de la moitié des projets étaient envisagés avant la pandémie.

Si cette recherche comme différents travaux se sont intéressés à de possibles déménagements des entreprises comme des salariés<sup>8</sup>, d'autres évolutions se répercutent sur l'organisation spatiale du travail. C'est le cas de politiques RH hésitant moins à **élargir le bassin de recrutement**<sup>9</sup>. Au sein de notre panel, 77 % des entreprises indiquent avoir élargi leur bassin de recrutement en Île-de-France, 15 % en France et 4 % à l'étranger. Les entreprises franciliennes semblent donc moins réticentes qu'auparavant à embaucher des salariés dont le lieu de résidence ne permet pas ou difficilement de venir quotidiennement dans les locaux (du siège).

#### Diversité des lieux du travail : davantage identifiée, plus négociée

Les lieux sont fortement négociés dans le cadre réglementaire français concernant le télétravail (DARES, 2022). Le **domicile principal est le premier lieu de télétravail** à la fois envisagé par les entreprises et pratiqué par les salariés. Au sein du panel, parmi les entreprises ayant des télétravailleurs réguliers :

- 100 % autorisent le télétravail au domicile,
- 49 % dans d'autres lieux privés,
- 28 % dans des espaces de co-working (ou autre tiers-lieux d'activité).

Toutes mettent en place des mesures d'accompagnement. En particulier, 25 % indemnisent le télétravail au domicile, et 19 % de celles autorisant le télétravail en tiers-lieux prennent en charge une partie des coûts d'accès.

La tendance est, par ailleurs, celle d'**une levée progressive de certains verrous concernant les espaces de co-working** au niveau des organisations, sans qu'elle se traduise pour l'instant de façon massive dans les pratiques (DARES, 2022 ; IPR, 2022). En effet, bien qu'en croissance (un constat partagé par les entreprises enquêtées), la pratique du télétravail dans ces lieux par les salariés reste minoritaire en raison de son coût<sup>10</sup>.

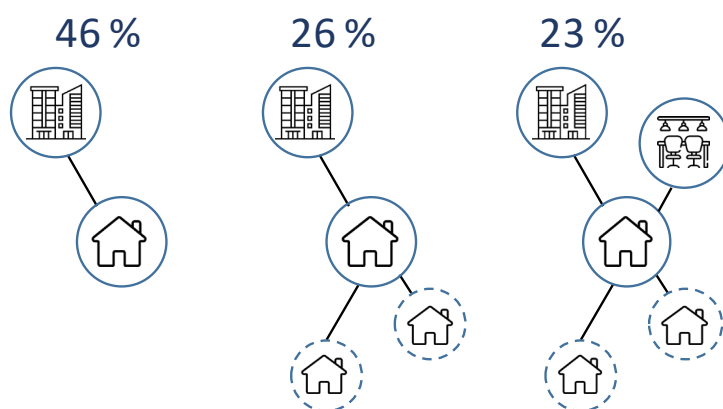
<sup>8</sup> Voir les analyses d'un possible exode urbain (Forum des vies mobiles, 2022 ; POPSU Territoires, 2022).

<sup>9</sup> Voir la synthèse de la recherche LABILITY menée par L. Challe.

<sup>10</sup> En complément, voir la synthèse de la recherche LABILITY menée par S. Mbaye sur les tiers-lieux d'activité indépendant en Île-de-France.

Plus largement, l'analyse des **différentes configurations spatiales dessinées par les lieux de travail autorisés** par les entreprises enquêtées (bureau principal et lieux de télétravail : domicile principal, autres lieux privés, tiers-lieux) permet de mettre en lumière **une acculturation progressive au télétravail** (Figure 4). En effet, parmi les entreprises ayant des télétravailleurs réguliers :

- 46 % autorisent uniquement le télétravail au domicile,
- 26 % au domicile et dans d'autres lieux privés,
- 23 % à la fois au domicile, dans d'autres lieux privés et dans les tiers-lieux.



**Figure 4 : configurations spatiales du travail hybride et acculturation au télétravail**

Source : enquête 2022. Réalisation : J. Perrin (design par new7ducks / Freepik).

Plus une entreprise est souple quant aux lieux privés, plus elle aura tendance à autoriser le télétravail en tiers-lieux. Egalement, autre élément soulignant cette acculturation progressive : une majorité des entreprises autorisant tous les lieux privés et les tiers-lieux mettait déjà en place du télétravail régulier avant la pandémie.

Si **des positionnements très différents** quant au télétravail et au travail à distance sont observables, soulignant cette acculturation progressive, il n'y a **pas d'adhésion massive en faveur du télétravail**. Par exemple, la part des entreprises favorable<sup>11</sup> au recours au télétravail au domicile dans les prochaines années est de :

- 56 % pour les entreprises ayant des télétravailleurs réguliers,
- 12 % pour celles n'en ayant pas.

<sup>11</sup> Question *Dans les prochaines années, quel est le positionnement de votre entreprise quant au recours au télétravail au domicile / au télétravail dans des espaces de co-working ou autres tiers-lieux ?* Options de réponse *Favorable, assez favorable, peu favorable, pas favorable.*

Outre les lieux autorisés pour la pratique du télétravail, **d'autres lieux intermédiaires participent d'une complexification et de la fragmentation des configurations spatiales du travail hybride.** Par exemple, parmi les entreprises du panel composées de plusieurs établissements et ayant des télétravailleurs réguliers, 64 % autorisent le travail dans d'autres établissements. Il ne s'agit pas de télétravail au sens réglementaire, mais le collaborateur est à distance de son équipe. Cette question est soulevée par toute une catégorie de lieux intermédiaires, à l'exemple des **bureaux satellites à la définition floue et pouvant prendre différentes formes** (au sein d'autres établissements, d'autres entreprises, ou *via* des locaux plus ou moins temporaires). Au sein du panel, 11 % des entreprises envisagent de développer leurs usages dans les prochaines années.

## PERSPECTIVES

### Les entreprises, à la recherche de l'équilibre

L'organisation du travail a été marquée par la pandémie de Covid-19, frappant les imaginaires sur les futurs possibles du travail. Actuellement, deux constats ressortent. Tout d'abord, toutes les grandes évolutions imaginées lors des premiers mois de la pandémie ne s'observent pas (encore). Surtout, d'autres crises - énergétique, inflation, plus largement environnementale - se répercutent sur les transformations en cours.

Les entreprises s'accordent sur l'importance des changements dans leurs politiques et les pratiques des salariés. Cependant, cette recherche souligne **la grande prudence des entreprises.** La période actuelle est marquée par **la recherche de l'équilibre dans l'organisation hybride du travail.** Le télétravail s'est certes diffusé, mais son intégration dans les politiques d'entreprise transforme l'organisation du travail de façon plus progressive que l'expérimentation massive et contrainte des premiers confinements ne le laissait entrevoir. Si les lieux sont un enjeu d'organisation du travail, c'est aussi parce que la distance, et la complexité croissante de sa gestion dans des organisations hybrides du travail, reste un enjeu managérial au niveau des équipes<sup>12</sup> comme des organisations. Nos résultats montrent que la période actuelle reste encore **une période de transition.** Concernant les lieux de travail et en particulier les

espaces de bureau, il n'est pas exclu que nos observations soulignent, indirectement, la faible marge de manœuvre des entreprises pour enclencher dans un délai court des transformations, en lien avec leur statut d'occupation ou bien à leur propre investissement immobilier. Le **besoin de flexibilité** est renforcé, s'exprimant dans l'organisation des espaces mais aussi par des tendances renforcées concernant l'usage ou le recours envisagé à des lieux intermédiaires. Enfin, le **besoin de centralité** semble toujours s'exprimer avec autant de force, ce qui pose différentes questions quant à l'aménagement de la Région et les rééquilibres territoriaux envisagés.

## RÉFÉRENCES

- DARES, 2022, *Les accords d'entreprise portant sur le télétravail : quels usages durant la crise sanitaire ?*, n°57, en ligne.
- Crague G., 2003, *Des lieux de travail de plus en plus variables et temporaires*, Économie et statistique, 369-370, pp. 191-212.
- Forum des vies mobiles, 2022, *Télétravail : vers un exode des Franciliens ?*, Enquête menée avec ObSoCo, rapport en ligne.
- Halford S., 2005, *Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management*, New Technology, Work and Employment, 20 (1), pp. 19-33.
- IPR, 2022, *Le télétravail s'installe durablement*, Note rapide n°930, en ligne.
- Lejoux P., Pochet P., 2019, *Désynchronisation des temps et dissociation des lieux de travail. Les actifs à mobilités atypiques en Rhône-Alpes*, Espaces populations sociétés, 2019/1, en ligne.
- Benedetto-Meyer M., Boboc A., 2021, *Sociologie du travail numérique*, Armand Colin, 239 p.
- Minchella D. (dir.), 2021, *Espaces de travail. Nouveaux usages et nouveaux enjeux*, Dunod, 128 p.
- POPSU Territoires, 2022, *Exode urbain ? Petits flux, grands effets. Les mobilités résidentielles à l'ère (post-)covid*, en ligne.
- Sailer K., Thomas M., Pachilova R., 2022, *A Hybrid Office How-To: Developing a framework to address the complexities of the post-pandemic return to the physical office*, Proceedings of the 3rd TWR Conference, 740 p. (pp. 543-552).
- Shearmur R., 2021, *Conceptualising and measuring the location of work: Work location as a probability space*, Urban Studies, 58(11), 2188-2206.

<sup>12</sup> Voir la synthèse de la recherche LABILITY menée par A-C. Chêne.