

Adaptive Spaces

Le travail hybride modifie la culture du travail au bureau en Suisse

Partie 1 - Comparaison entre la Suisse et l'Europe

VIEWPOINT

Les modèles de lieux de travail hybrides sont en train de s'imposer. Le bureau continuera à jouer un rôle important pour les employés et les entreprises en tant que lieu d'échange et de marché de la connaissance.

CBRE WORKPLACE STRATEGIES
MARTIN PONGRATZ

DÉCEMBRE 2023



Le bureau est mort - vive le bureau?

Avec les fermetures liées au Covid-19, le "home office" est devenu la "nouvelle norme": le travail numérique, sans contrainte de lieu, se généralise. Même si les confinements ont eu lieu il y'a maintenant longtemps, de nombreuses entreprises travaillent encore à l'achèvement du processus dit de "retour au bureau". Le home office s'est établi comme concept de travail: il restera partie intégrante d'une nouvelle culture du travail en pleine mutation.

Cependant, aussi attrayant que le travail à domicile puisse paraître du point de vue de certains employés, c'est une arme à double tranchant du point de vue de l'employeur: le potentiel évident d'économies de frais généraux et certains avantages relatifs à la politique du personnel sont contrebalancés par une certaine perte d'efficacité et le risque d'une baisse de productivité à long terme.

De nombreuses entreprises cherchent donc à trouver un équilibre. Avec ce que l'on appelle le "travail hybride", une nouvelle culture de travail moderne, adaptée aux nouvelles conditions cadres, voit le jour. L'objectif est de combiner la collaboration virtuelle à distance avec la collaboration directe en face à face sur le lieu de travail physique partagé, d'une manière qui profite à la fois aux collaborateurs et aux employeurs.

Comment le travail hybride se développe-t-il en Europe? Qu'en est-il de la Suisse? A quelles tendances faut-il s'attendre? Cette analyse vise à fournir une vue d'ensemble: Dans la première partie, nous résumerons les tendances actuelles en Europe et en Suisse. Dans la deuxième partie, nous nous pencherons plus en détail sur la question de l'influence du home office et des modèles de travail hybrides sur la productivité d'une organisation.

Dans la société de la connaissance post-Covid-19, dans l'évolution démographique et culturelle du marché du travail, les modèles de travail hybrides deviennent la nouvelle norme.



“

Le marché des bureaux connaît un changement de paradigme: la numérisation et la flexibilisation du monde du travail redéfinissent les exigences en matière de fonction et de design des bureaux.

”

Martin Pongratz
Director Workplace Strategies

Les confinements ont bousculé les paradigmes

Déjà pendant la pandémie, les prévisions avaient laissé entrevoir que la phase de "retour au bureau" ne serait pas une simple "réinitialisation", mais un défi. En effet, les collaborateurs avaient pris goût à un mode de travail qui avait été sciemment évité par de nombreuses entreprises auparavant : beaucoup d'entre eux ne souhaitent plus quitter le home office !

Avec les confinements de la pandémie, les avantages du "new work" plus mobile, qui inclut également le travail à domicile, sont devenus subitement perceptibles pour de nombreux employés de bureau et ont révélé leur attrait¹ : 92% ont apprécié avoir moins de trajets à effectuer, 66% ont bénéficié d'une plus grande souplesse dans l'organisation de leur journée de travail. 62% des personnes reconnaissent que le télétravail leur permettait de réduire leurs dépenses et 59% déclarent qu'elles pouvaient travailler à la maison sans être dérangées et donc plus concentrées... Le retour à une prétendue normalisation s'est donc fait avec une certaine réticence.

Selon la dernière étude CBRE European Occupier Survey², qui prend en compte les chiffres jusqu'au 1er trimestre 2023, il est frappant de constater que la plupart des entreprises interrogées dans l'ensemble de l'Europe luttent toujours avec une moyenne de présence au bureau très basse : 48% des entreprises interrogées ont constaté que leurs employés travaillaient en moyenne au maximum 40% du temps de travail total au bureau, c'est-à-dire au maximum 2 jours par semaine. Cette valeur est remarquablement basse : dans près de la moitié des entreprises interrogées, les collaborateurs travaillaient donc toujours 3 jours par semaine ou plus "à distance". Seules 3% des entreprises interrogées ont indiqué que leurs collaborateurs travailleraient à nouveau au moins 4 jours par semaine en continu depuis le bureau.

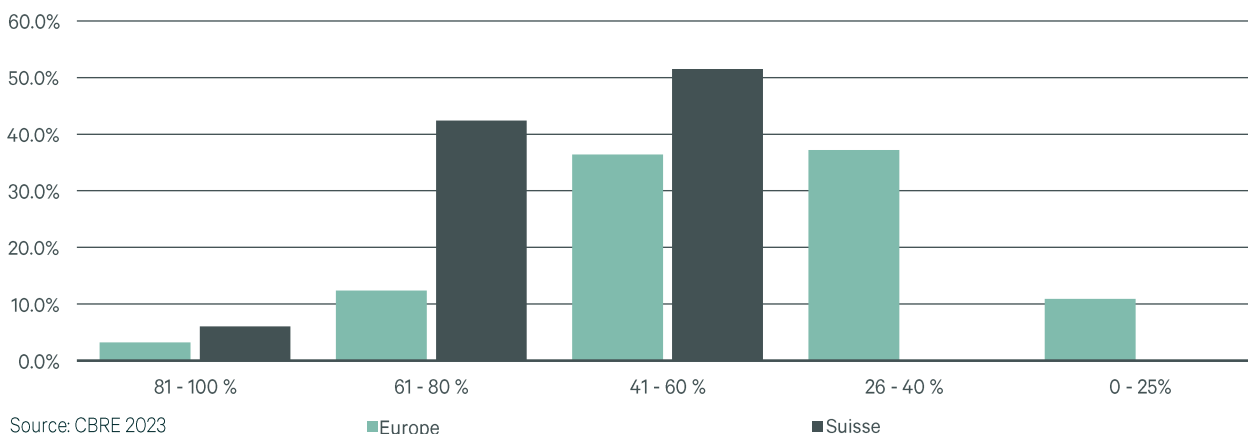
En Suisse, la phase de retour au bureau a été plus rapide que dans le reste de l'Europe. Certes, le home office est encore très apprécié dans notre pays : la majorité, soit environ 52%, des entreprises interrogées en Suisse³ indiquent que leurs collaborateurs télétravaillent en moyenne 2 à 3 jours. Par contraste avec le reste de l'Europe, la moyenne suisse de présence au bureau est nettement plus élevée: le taux moyen de présence au bureau de 61,4% dans notre pays contraste avec celui de 43,7% en Europe. En moyenne, les employés suisses passent donc un jour entier de plus au bureau par semaine que les employés du reste de l'Europe.

En Suisse, la phase de "retour au bureau" a été plus rapide que dans le reste de l'Europe.

Présence moyenne au bureau en Suisse

61 %

FIGURE 1 : Présence au bureau en Suisse par rapport au reste de l'Europe



Un nouveau niveau

Certes, une tendance timide mais constante vers des modes de travail plus nomades se dessinait déjà en Suisse avant Covid-19. Avant le début de la pandémie en 2019, la part des personnes actives qui pratiquaient le "télétravail" s'élevait à près de 25%⁴. Selon l'Office fédéral de la statistique, un employé sur quatre travaillait donc "occasionnellement ou régulièrement pendant un certain temps à domicile".

Mais Covid-19 a ensuite agi comme un booster de tendance. Après la pandémie, c'est-à-dire en 2022, le pourcentage de télétravailleurs s'élevait à plus de 37%. Même si le niveau était inférieur à celui de l'année 2021, année de pointe du confinement, le pourcentage d'actifs recensés en Suisse et pratiquant le télétravail est désormais supérieur de plus de 50% à ce qu'il était avant la pandémie. La Suisse ayant déjà connu un retour au bureau plus rapide et plus marqué que le reste de l'Europe, il est logique de supposer que le télétravail se stabilisera à ce niveau.

Cette conclusion est également étayée par les chiffres de la base de données de projets CBRE des deux dernières années³, dans laquelle 33 projets totalisant environ 50'000 m² de bureaux ont été recensés dans toute la Suisse. Alors que l'Occupier-Survey européen montre que seules 49% des entreprises interrogées ont réduit leur moyenne de télétravail à 1-2 jours/semaine et que les autres continuent à pratiquer un taux de télétravail bien plus élevé, ce taux était presque deux fois plus élevé en Suisse : 94% des entreprises qui se sont penchées sur l'avenir de leur organisation de bureau avaient décidé de limiter la part future de télétravail à un maximum de 1-2 jours par semaine.

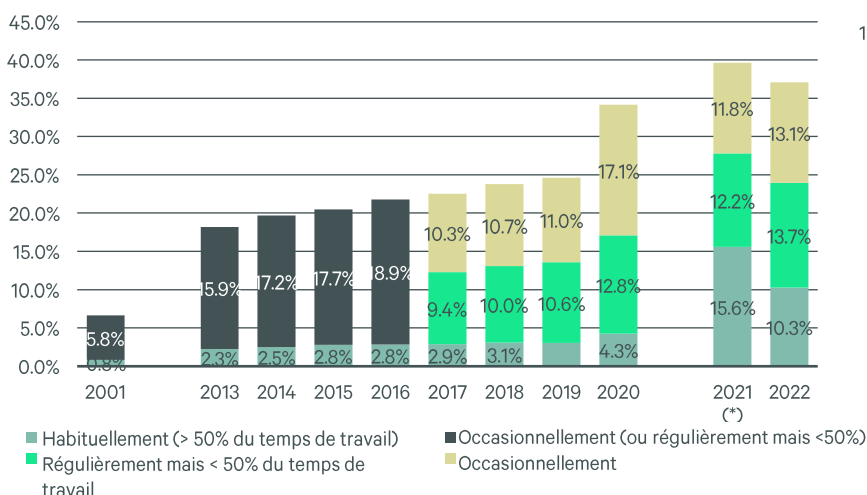
Au Royaume-Uni, par exemple, 16% des employés travaillaient encore à 100% à domicile en juillet de cette année⁵, selon l'enquête suisse sur les forces de travail, seuls 10% des employés pratiquaient encore le télétravail en Suisse pendant plus de 50% de leurs jours de travail⁴. Seule une fraction de ces 10% travaillait à 100% à domicile.

"Le travail hybride" après la pandémie se stabilisera à un niveau nettement supérieur à celui d'avant la pandémie.

Personnes actives suisses avec part de télétravail en 2022:

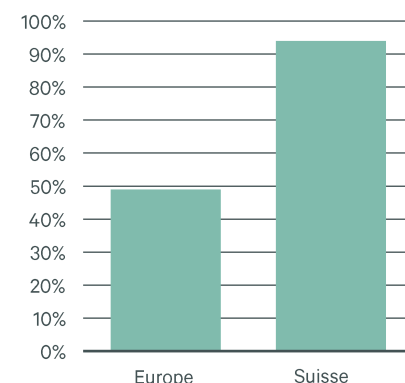
37 %

FIGURE 2 : Salariés travaillant à domicile, en % (moyennes annuelles)



Source: SAKE (Stand August 2023)

FIGURE 3 : Bureau à domicile pour 1 ou 2 jours par semaine



Source: CBRE CH project data pool 2021/2023

Il n'y a pas de recette standard

Le home office est donc devenu partie intégrante de la vie professionnelle et s'imbrique durablement avec le travail au bureau. Mais quelles en sont les conséquences concrètes sur la vie quotidienne au bureau ?

En y regardant de plus près, on constate que les "formes de travail hybrides" ne peuvent pas être enfermées dans un modèle universel. La mesure et la manière judicieuse dont le travail à domicile et le travail de bureau doivent être combinés dépendent fortement de l'organisation spécifique d'une entreprise, des profils d'activité de ses responsables, et de l'environnement et de l'équipement de travail mis à disposition. L'éventail des cultures de travail qui en découlent est par conséquent très varié.

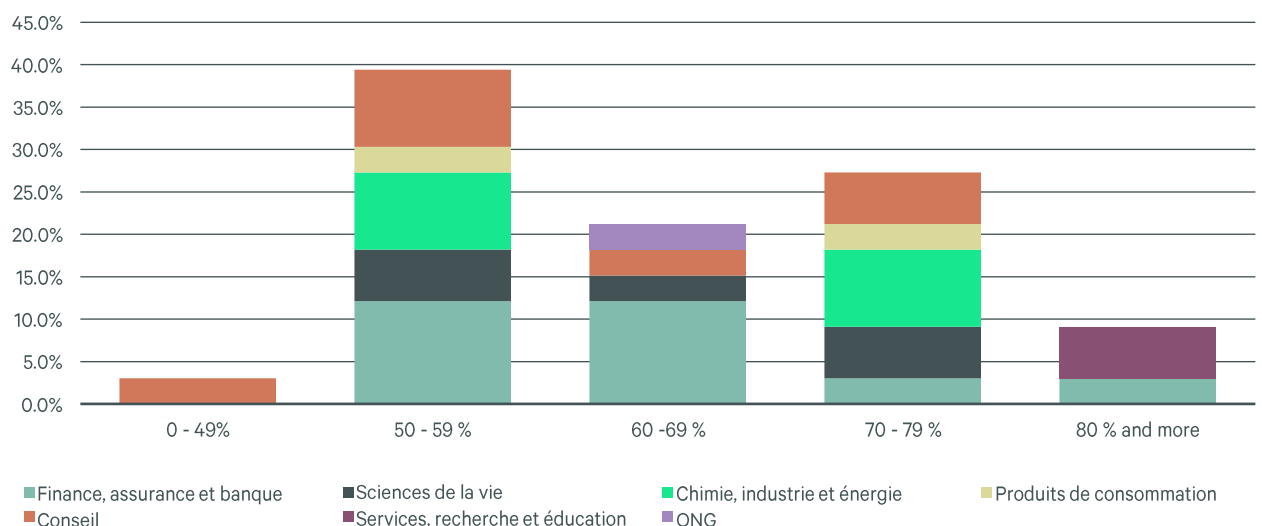
Les projets de stratégie Workplace menés par CBRE en Suisse au cours des deux dernières années montrent que ce n'est en aucun cas le secteur d'activité qui prescrit une norme obligatoire. Au sein de chaque secteur, les approches sont très diversifiées et varient en fonction des valeurs et de la culture auxquelles les entreprises adhèrent.

Dans l'industrie des biens de consommation, par exemple, certaines entreprises choisiront d'imposer à leurs employés d'être présents au bureau au moins 75% des jours de travail en moyenne, par exemple pour s'assurer qu'il y ait suffisamment d'échanges en face à face entre les collaborateurs. D'autres entreprises - également dans le secteur des biens de consommation - misent délibérément sur un taux relativement élevé de télétravail - dans ce cas précis, 50% - et obtiennent des résultats positifs.

Les solutions hybrides efficaces parviennent d'une part à concilier les nombreux avantages que cette nouvelle formule de travail peut apporter à l'individu avec les exigences des processus d'entreprise. D'autre part, elles parviennent à contrer de manière ciblée les inconvénients qui peuvent résulter du travail hybride et à les minimiser par des mesures organisationnelles adéquates.

Les taux de travail à domicile sont très inégalement répartis, y compris au sein des secteurs.

FIGURE 4 : Taux de présence au bureau en Suisse en 2022/23



Source: CBRE CH project data pool 2021-23

Étude de cas

De même qu'un secteur spécifique ne peut pas être traité de manière identique, une approche uniforme ne peut que rarement être appliquée au sein d'une organisation spécifique. En effet, dans les grandes entreprises, il est généralement peu judicieux de prescrire des taux de présence au bureau ou de télétravail - ou encore des taux de partage de poste de travail (sharing ratio) - identiques pour tous les départements, en raison de la grande diversité des profils de travail. En raison de la diminution de la présence au bureau de chacun, il est peu judicieux d'attribuer un poste de travail personnel à chaque collaborateur. Au lieu de cela, il est de plus en plus courant d'offrir aux employés présents au bureau à un moment donné un éventail varié et équilibré de possibilités de postes de travail qui ont été conçus et optimisés en fonction des activités requises, et qui peuvent donc être utilisés de manière flexible en fonction des besoins réels des personnes présentes.

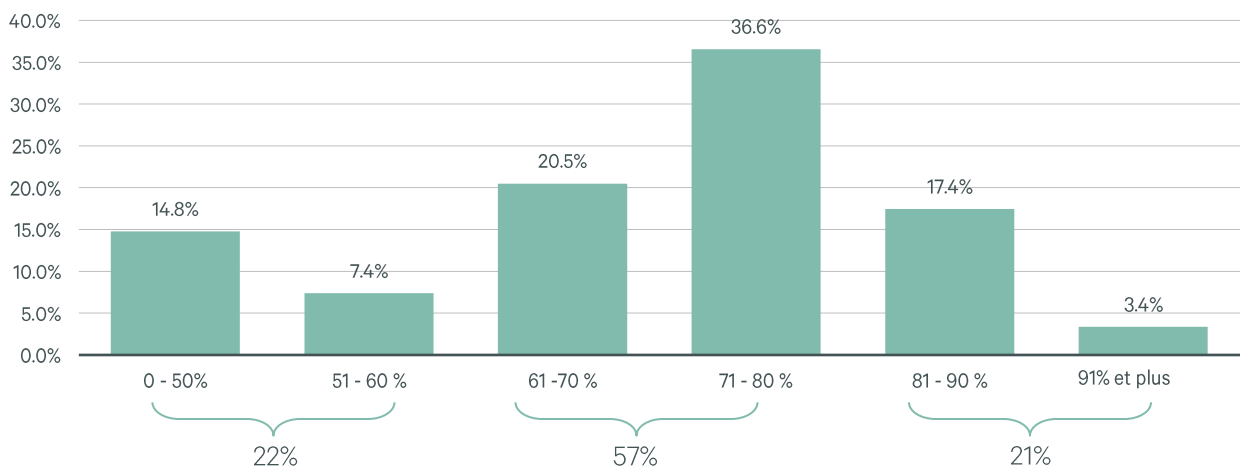
L'étude de cas suivante, tirée du secteur financier, montre qu'en raison de la grande diversité des processus commerciaux mis en œuvre au sein de l'organisation, les profils de travail, et donc les taux de présence au bureau, sont très différents. Dans cet exemple concret, ils se répartissent dans un rapport de 1 : 3 : 1 :

- Un cinquième des quelques 300 collaborateurs peut s'accommoder d'un taux de présence au bureau relativement faible, de 3 jours maximum, voire moins.
- Une nette majorité de près de 60% des employés est au bureau au moins 3 jours, mais au maximum 4 jours.
- Un autre cinquième persiste dans des taux de présence traditionnels pré-pandémie d'au moins 4, 4,5 ou même 5 jours par semaine.

Les environnements de travail devraient donc être conçus de manière différenciée dans l'entreprise et adaptés à la variété des besoins. Les ratios de partage différents reflètent différentes (sous-)cultures de travail, qui s'expriment dans des zones d'équipe aménagées différemment, appelées "Neighborhoods". Si l'on veut qu'une formule de travail hybride fonctionne bien sur le plan économique, elle doit être développée, si ce n'est avec tous les participants, du moins pour leurs besoins concrets en matière de travail et être taillée sur mesure pour les processus de travail respectifs.

La présence au bureau et les ratios de partage peuvent varier considérablement au sein d'une entreprise.

FIGURE 5 : Taux de présence au bureau, exemple d'une organisation suisse en 2023



Plus d'espace pour la collaboration

Le nouveau bureau doit être un lieu à valeur ajoutée pour le collaborateur, où toutes les activités qui ne peuvent être que mal ou moyennement accomplies en télétravail peuvent être réalisées dans les meilleures conditions possibles. C'est un lieu d'échange où les équipes peuvent se rencontrer et collaborer au mieux, aussi bien en face à face qu'en groupes mixtes où une partie des personnes sont physiquement présentes et une autre partie connectée via des médias numériques.

Le "Me-Space" s'efface au profit du "We-Space" et des lieux conçus pour le travail hybride.

Plus l'infrastructure sera adaptée aux processus de communication et de collaboration nécessaires, plus le travail au bureau sera vécu comme une expérience positive et enrichissante, plus il sera possible de convaincre les collaborateurs que se rendre au bureau en vaut vraiment la peine. Le bureau est et reste le lieu où une culture de travail créatrice d'identité et permettant l'identification peut être créée et vécue, et ainsi favoriser la loyauté à l'égard de l'entreprise.

Les aménagements de bureau traditionnels, qui se caractérisaient principalement par un grand nombre de postes de travail standard, seront progressivement remplacés par des concepts d'espaces orientés vers les activités et les processus de collaboration.

Le bureau du futur est un lieu d'échange - avec une grande qualité de rencontre et d'expérience

FIGURE 6 : Plan d'étage d'un bureau orienté vers l'activité et la collaboration



Source: CBRE Workplace Consulting

Deux tendances en matière de stratégie d'espace de travail

Dans les projets menés par CBRE dans toute la Suisse au cours des deux dernières années, deux tendances se dégagent en ce qui concerne la mise en œuvre de solutions de travail hybride. Chacune d'entre elles s'applique à deux types différents d'organisation d'entreprises :

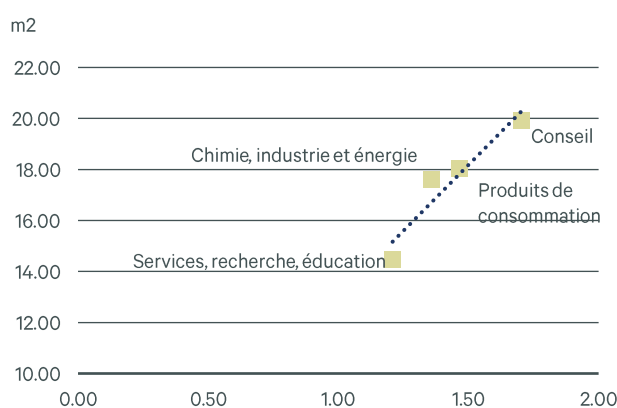
1. « Le bureau comme destination » : ce type d'organisation s'efforce de faire du bureau post-Covid un lieu de rencontre attractif et précieux, offrant une qualité de rencontre et d'expérience élevée. Chaque visite doit permettre aux collaborateurs de constater qu'il vaut la peine de travailler en équipe, d'échanger et d'apprendre les uns des autres en étant physiquement réunis avec des collègues sur un lieu de travail commun. Le bureau, soutenu par une fonctionnalité et un aménagement intérieur appropriés, devient un catalyseur du développement, de l'innovation et de la culture de travail. Il contribue au sentiment d'appartenance et à l'identification à l'entreprise. Les entreprises qui suivent cette tendance se distinguent par une consommation relativement généreuse de mètres carrés par poste de travail mis à disposition. L'emplacement du bureau devient un investissement permettant d'augmenter le succès commercial. Il est frappant de constater que plus le ratio de partage ou le besoin de surface pour les bureaux réguliers est élevé, plus la part relative de surfaces de rencontre et de collaboration augmente. Même si la consommation d'espace par collaborateur diminue, la consommation de mètres carrés par poste de travail augmente (voir figure 7).

2. « Le télétravail pour l'optimisation des frais généraux » : d'autres organisations reconnaissent l'opportunité d'ajuster durablement la structure des coûts et de réduire l'empreinte de l'entreprise grâce à l'élément « home office » désormais largement accepté, afin de fonctionner de manière plus rentable et, dans une certaine mesure, plus virtuelle et avec un rapport d'émission de carbone plus favorable. Les entreprises qui s'engagent dans cette direction se distinguent par une organisation beaucoup plus compacte et des concepts d'aménagement intérieur plus économiques.

1. "Création de bureaux offrant une qualité de rencontre et d'expérience élevée afin d'augmenter la productivité et de renforcer l'appartenance".

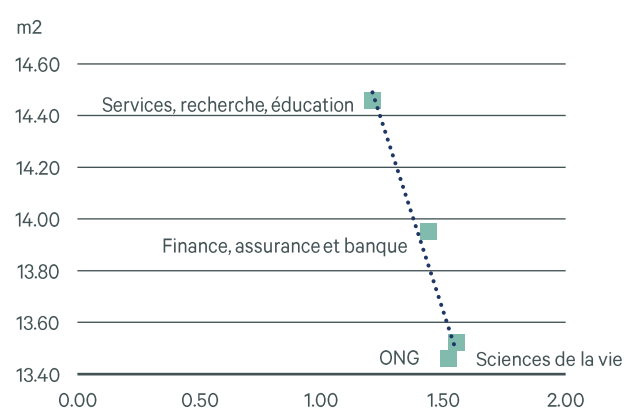
2. "Intégration durable et cohérente du home office pour améliorer durablement la structure des coûts et l'efficacité".

FIGURE 7 : m2 par poste de travail partagé en fonction du ratio de partage moyen du secteur (secteurs ayant adopté la stratégie "bureau comme objectif")



Source: CBRE CH project data pool 2021-23

FIGURE 8 : m2 par poste de travail partagé en fonction du ratio de partage moyen de la branche (branches qui suivent la stratégie "WFH comme optimisation des frais généraux")



La deuxième partie de cette analyse, qui paraîtra prochainement, expliquera plus en détail comment ces deux stratégies d'espace de travail permettent concrètement de réaliser des gains de productivité et d'efficacité, et quels sont les facteurs qui jouent un rôle dans ce processus.

Répertoire des sources

1. CBRE Work from Home Client survey 2020
2. European Office Occupier Sentiment Survey 2022/2023;
3. CBRE CH project data pool 2021-2023
4. BFS – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE; Stand August 2023)
5. <https://standout-cv.com/rmote-working-statistics-uk>

Contact

Martin Pongratz
Director Workplace Strategies
Bärengasse 29 | 8001 Zürich
T +41 44 226 3010
martin.pongratz@cbre.com

© Copyright 2023. All rights reserved. This report has been prepared in good faith, based on CBRE's current anecdotal and evidence based views of the commercial real estate market. Although CBRE believes its views reflect market conditions on the date of this presentation, they are subject to significant uncertainties and contingencies, many of which are beyond CBRE's control. In addition, many of CBRE's views are opinion and/or projections based on CBRE's subjective analyses of current market circumstances. Other firms may have different opinions, projections and analyses, and actual market conditions in the future may cause CBRE's current views to later be incorrect. CBRE has no obligation to update its views herein if its opinions, projections, analyses or market circumstances later change.

Nothing in this report should be construed as an indicator of the future performance of CBRE's securities or of the performance of any other company's securities. You should not purchase or sell securities—of CBRE or any other company—based on the views herein. CBRE disclaims all liability for securities purchased or sold based on information herein, and by viewing this report, you waive all claims against CBRE as well as against CBRE's affiliates, officers, directors, employees, agents, advisers and representatives arising out of the accuracy, completeness, adequacy or your use of the information herein.