

Dirigeants et managers face aux enjeux des organisations du travail post-covid

Dorra Ghrab¹, propos recueillis par Michel Platzer

Génie des Lieux, cabinet de conseil indépendant en design, co-conception et réalisation d'espaces de travail, a réalisé fin janvier 2021 un sondage² qui tente de cerner dans une approche prospective les visions de l'organisation du travail dans le futur, mais aussi d'identifier au quotidien les évolutions marquantes des modes de travail depuis le début de la crise sanitaire. Les résultats semblent indiquer que les deux lectures, immédiate et prospective, présentent des différences, voire parfois des contradictions. Entre organisation envisagée et organisation vécue, quelles évolutions attendre ? Dorra Ghrab décrypte et commente les principaux résultats.

1

Comment évaluez-vous l'adaptation de votre entreprise pendant la crise ?

Excellente	6 %
Très bonne	11 %
Bonne	28 %
Moyenne	41 %
Pas terrible	12 %
Ne se prononce pas	2 %

Michel Platzer (MP) : verre à moitié vide ou plein, adaptation à 45% bonne ou mieux et à 56% moyenne ou moins, est-ce un message d'optimisme face à une certaine résilience ou la marque d'une position d'attente ?

Dorra Ghrab (DG) : ma lecture de ce tableau est plutôt optimiste, même si les qualificatifs proposés font référence à du ressenti plus qu'à du mesuré, et restent donc influencés par les personnalités des managers interrogés, ainsi que par leur environnement conjoncturel au moment du sondage. Que seuls 12% des sondés estiment que l'adaptation de leur entreprise à la crise n'a pas été à la hauteur des enjeux est un vrai satisfecit quand on songe que, voici à peine 18 mois, la quasi-totalité d'entre eux estimaient que le télétravail signerait la mort de leur entreprise. Pour moi, le 41% d'évaluation « moyenne » doit être lu comme une sorte de « on n'y croyait pas, on ne sait pas bien comment ni pourquoi, mais ça a plutôt fonctionné ». C'est une marque de résilience.

2

Sur quel volet votre entreprise a-t-elle le plus évolué ?

Le télétravail	46 %
La communication interne	19 %
La formation des managers	13 %
La mise en place de nouvelles règles de fonctionnement	12 %
Les outils digitaux	4 %
Le soutien aux équipes	2 %
Le réaménagement des locaux	2 %
Une plus grande confiance	1 %
Autre	1 %

¹ Directrice Business & Développement, Génie des Lieux

² Méthodologie : enquête réalisée en ligne auprès de 3 908 professionnels sur le panel propriétaire BuzzPress France, selon la méthode des quotas, durant la période du 18 au 21 janvier 2021. Profils des personnes interrogées : 41 % d'employés, 38 % de managers et 21 % de dirigeants.

MP : adaptation ou changement structurel ? On peut penser que le score élevé du télétravail reflète une réalité subie. Le faible score des outils digitaux doit-il être compris comme « nous étions prêts » ou comme « nous nous sommes débrouillés avec les moyens du bord » ?

DG : les résultats de ce tableau illustrent les opinions exprimées en réponse à la question précédente : une grande partie des entreprises et des administrations ont mis en pratique le télétravail, « on l'a fait ! ». Deux nuances importantes doivent toutefois modérer l'appréciation de ce qui pourrait être considéré comme un succès :

- d'une part, l'évolution vers le télétravail est loin de représenter un phénomène généralisé : de nombreuses entreprises ont associé chômage partiel et présentiel sans recourir au télétravail, voire ont poursuivi leur activité en présentiel ;
- d'autre part, et c'est un point de vigilance, les très faibles scores relatifs d'évolutions essentielles comme la mise en place de nouvelles règles de fonctionnement semblent indiquer que, si le télétravail s'est effectivement développé, l'organisation n'a pas (encore ?) suivi. Des difficultés, voire des crises, sont à prévoir si les modes de management d'hier reprennent la main sur la réalité d'aujourd'hui sans qu'une adaptation structurelle n'emboîte le pas à l'expérimentation-improvisation à très grande échelle du télétravail.

Les télétravailleurs, qui ont spontanément innové, organisé leurs vies et assuré souvent avec les moyens du bord (notamment pour ce qui concerne les espaces et les postes de travail), la continuité de l'activité des entreprises, attendent sans aucun doute que celles-ci en tirent les conséquences pour l'avenir, en premier lieu dans le domaine du management.

3

La crise, moteur du changement : sur quels sujets avez-vous été conduit à mener une grande réflexion ?

	Oui	En cours	Ensemble	Non
Adapter votre management	48 %	25 %	83%	27 %
Mettre en place de nouveaux modes d'organisation	16 %	55 %	71%	29 %
Revoir le positionnement de l'entreprise	12 %	51 %	63%	37 %
Adapter vos espaces	28 %	33 %	61%	39 %
Développer de nouveaux outils	13 %	43 %	56%	44 %

MP : priorité au management car il faut immédiatement garder le contact et le pilotage des équipes à distance, peu de choses sur les outils ou l'adaptation des espaces, en revanche une réflexion sur le monde d'après (positionnement, modes d'organisation). Cela pourrait-il signifier que les changements les plus importants sont à venir ? On s'adapte pour ne pas trébucher tout en regardant l'horizon ?

DG : ce tableau apporte des réponses, ou du moins des indications rassurantes, aux risques identifiés à la question précédente. Si les actions de formation des managers ne sont pas encore engagées, si les règles de fonctionnement n'ont pas encore évolué, on y pense, et dans le bon ordre de priorités ! Les scores de tous les thèmes varient entre 60 et 80 % de réponses positives (fait ou en cours). L'heure est à l'étude de faisabilité, à la réflexion sur les changements à mettre en place. Une inconnue de taille demeure bien évidemment : ces réflexions conduiront-elles à de réelles modifications, resteront-elles marquées du sceau du cosmétique, ou finiront-elles au panier ?

4

Face à la crise, votre entreprise propose t'elle aux collaborateurs de télétravailler dans un espace de coworking à proximité de chez eux ?

Non	67 %
On y pense	24 %
Oui	9 %

MP : score sans appel, s'agit-il d'une défiance structurelle de l'entreprise face au coworking, vu comme une dépense supplémentaire et un facteur de distraction plus que comme une opportunité de fertilisation croisée ?

DG : visiblement, le concept de tiers-lieu ne rassure pas une majorité de dirigeants et de managers. Pourtant, 33% des sondés disent « oui » ou « on y pense » : c'est déjà un grand pas car les entreprises recherchent des alternatives au domicile alors que de nombreux collaborateurs réclament un droit au télétravail inclusif (pour tous). Deux facteurs s'unissent pour conduire à cette majorité de « non » :

- d'une part, le tiers-lieu n'a pas de visibilité positive, notamment pour les dirigeants et managers : il est perçu comme n'apportant pas d'avantage spontané, représente un coût supplémentaire, soulève des questions de confidentialité, et la cohabitation avec d'autres utilisateurs semble plus porteuse de risques de distractions, d'inattentions, d'inefficacité et de perte de productivité que d'enrichissement ;
- d'autre part, l'offre de tiers-lieux n'est pas assez visible et difficilement valorisée. L'offre de Regus reste cantonnée au marché des cadres en déplacement, on trouve par ailleurs une offre adaptée aux indépendants et aux *start-up* isolés qui cherchent du contact, du réseau, de l'entraide. Les entreprises ont des besoins différents : d'un mot, on peut constater simplement que l'offre de *coworking* n'est pas encore assez connue et comprise par les dirigeants, et reste donc peu intégrée aux *business plans*. Elle ne s'adresse pas directement au « salarié sédentaire d'entreprise », comme une alternative au télétravail à domicile. Par ailleurs, les conditions matérielles de proximité, voire de promiscuité des postes de travail en *open space* ne sont que rarement satisfaisantes, et la location de bureaux privés représente un coût rapidement jugé excessif, sans même parler des risques de management induits par « l'excès de confort non justifié ».

5

Votre entreprise a-t-elle consulté les collaborateurs sur leur souhait d'évolution des pratiques de travail, du management, des environnements de travail, etc.?

Oui	17 %
Non mais c'est prévu	22 %
Non	61 %

MP : pour l'entreprise, crainte d'ouvrir la boîte de Pandore et d'entrer dans une négociation collective, et/ou choix d'attendre une stabilisation de la situation sanitaire afin d'objectiver un bilan et d'en tirer les conséquences en concertation avec les salariés ?

DG : cette question apparemment anodine soulève un aspect crucial des projets d'évolution des environnements de travail. Il est encore rare qu'en entreprise la consultation soit utilisée pour éclairer les dirigeants, en amont de leurs réflexions, sur les décisions à prendre en termes de stratégie, d'organisation, etc. Il nous est arrivé de constater que l'accompagnement au changement était perçu comme un facilitateur d'adhésion, outil d'aide à la conviction. Or, il apparaît que les entreprises sont en train de faire un pas en avant vers la transformation : une prise de conscience que les choses vont probablement changer. Au regard de la situation pré-Covid, voir que 39% des entreprises ont ou vont consulter les collaborateurs sur un sujet aussi

complexe d'organisation représente sans aucun doute un pas en avant sensible, dont le développement pourrait amorcer une évolution vers une réelle co-construction des environnements de travail, incluant bien évidemment le management et les pratiques. En un mot, ces chiffres m'incitent plutôt à un optimisme mesuré.

6

Demain, pensez-vous laisser vos collaborateurs choisir librement leur lieu de travail ?

Non	52 %		
Oui	31%	15 %	uniquement pour du télétravail à domicile sur 1 à 2 jours par semaine
		11 %	avec télétravail à domicile, dans des tiers-lieux, résidences secondaires, pouvant aller jusqu'à 2/3 jours par semaine
		5 %	pour aller vers une organisation complètement à distance avec des collaborateurs dispersés sur tout le territoire
Je ne sais pas	17%		

MP : le « non » majoritaire semble répondre à la volonté compréhensible de « garder la main » sur l'organisation. Les 48% restants indiquent-ils une tendance lourde et nouvelle vers le travail choisi ?

DG : le « Non » majoritaire peut sembler naturel, notamment de la part de dirigeants et de managers. Mais je m'inquiète, une fois encore, de l'écart considérable entre cette posture traditionaliste et les attentes des collaborateurs qui, en avril/mai 2020, dans une précédente enquête, affirmaient à 87% vouloir désormais « choisir librement leur lieu de travail ». Les collaborateurs ont évidemment pris le goût au télétravail, ont su en mesurer les contraintes et en apprécier les opportunités, et ne sont visiblement pas prêts à un retour dans le moule contraignant du « *nine to five* » posté, du lundi au vendredi, au 18^{ème} étage d'une tour ...

7

A votre avis, sur quels sujets votre entreprise aurait-elle besoin d'être accompagnée ?

Le réaménagement des espaces de travail	64 %
L'organisation des modes de travail	61 %
Les nouvelles façons de manager	59 %
La communication interne	42 %
Autre	3 %

MP : 2021 et suivantes seront-elles les années du boom des conseils en organisation au sens large ?

DG : la priorité donnée au réaménagement des espaces de travail correspond sans doute à un manque de connaissance des dirigeants sur ce thème, contrairement aux autres qu'ils peuvent internaliser et gérer sans aide. Les difficultés induites par la crise sanitaire incitent à la recherche d'optimisation de toutes les charges fixes, et les coûts immobiliers sont en première ligne. Au-delà, cette recherche est naturelle car les entreprises voient leurs m² sous-occupés et mal adaptés à l'hybride : une aberration au regard du coût que représente l'immobilier et, pour le dirigeant, la déprime face à autant d'espaces vides ! La chasse aux m² est donc ouverte, les entreprises rebattent aujourd'hui toutes les cartes, elles recherchent des solutions pour l'avenir, veulent innover, anticiper, bien cibler. A nous d'apporter un conseil de qualité qui évite d'aller dans le sens de solutions de *space planning* « toutes faites ». Il faut bien entendu économiser des m², mais le faire correctement afin d'éviter de déstabiliser le fonctionnement de l'entreprise. Ce n'est pas un hasard si la communication interne apparaît à 42%, il faut savoir écouter le bruit des collaborateurs à distance. Au-delà de l'accompagnement au changement, il y a un vrai besoin de *co-design* : les activités de travail n'ont par exemple pas été suffisamment prises en compte dans la conception du *flex office*.

8

Quels sont vos objectifs pour l'année 2021 ?

Faire revenir les collaborateurs au bureau	77 %	
Mieux aménager les espaces pour gérer l'hybridation du travail	62 %	Objectif n°1 en novembre 2020
Rassurer les équipes sur les enjeux sanitaires	61 %	
Réduire les surfaces des locaux	59 %	Objectif n°2 en novembre 2020
Repenser intégralement la stratégie immobilière	48 %	
Gagner en flexibilité immobilière	44 %	
Réengager, remotiver, fédérer les équipes	41 %	Objectif n°3 en novembre 2020
Déployer davantage le télétravail	33 %	
Repenser les activités en présentiel/distanciel	19 %	
Réactiver la créativité	9 %	
Développer le bureau libre (choix de travailler depuis différents lieux de travail)	7 %	
Resserrer les liens transverses et informels	4 %	
Autre	3 %	

MP : le retour au bureau, évidemment souhaité, s'accompagne pour presque la moitié des entreprises d'une refonte de leur rapport aux espaces. La baisse de la demande de surfaces peut-elle induire une crise de l'immobilier de bureaux ?

DG : au regard d'un sondage équivalent effectué en novembre 2020, les évolutions en tête de classement sont impressionnantes. Les deux priorités de novembre 2020 : « mieux aménager les espaces » et « réduire les surfaces » correspondaient à une approche visant à préparer un retour aussi proche que possible du monde d'avant, à partir d'une situation ayant évolué vers de l'hybride. On avait commencé à parler hybridation vers le mois de juin 2020, avec à la clé des économies de surfaces occupées, mais de nombreux dirigeants espéraient un retour à la normale. La situation de février 2021 est singulièrement différente, avec en priorités « le retour des collaborateurs au bureau » (qui ne semble donc pas acquis d'avance) et « rassurer les équipes sur les enjeux sanitaires » (la crise ne sera sans doute pas une simple parenthèse). Les dirigeants et managers estiment que la crise sanitaire va s'inscrire dans le temps long, et qu'au-delà de ses conséquences matérielles directes sur les surfaces occupées, la question du « monde d'après » se pose avec acuité et appelle sans doute un dialogue social renforcé.

9

Selon vous, quels vont être les incontournables des entreprises dans le futur ?

Une grande proportion de collaborateurs en télétravail	64 %
La possibilité aux collaborateurs de travailler en tiers-lieux	61 %
Une surface de bureau réduite au minimum	57 %
Des aménagements entièrement en Flex office	56 %
Des services et des équipements proposés par l'entreprise au domicile	54 %
Des espaces entièrement pensés pour travailler de façon hybride (digital friendly)	39 %
Une multiplication des services attrayants au bureau	32 %
Aménagements et bâtiments entièrement revus pour intégrer une démarche RSE	26 %
Aménagements de bureau pour devenir des lieux de connexions et rencontres	19 %
La liberté d'organisation par équipe	11 %
Un management revu pour faire performer des équipes hybrides	5 %
Autre	2 %

Questions : près de 60% des entreprises vont donc engager une politique de diversification des lieux de travail. Quels impacts qualitatifs et quantitatifs sur le marché ? La multiplication des lieux de travail induit-elle de nouvelles demandes d'espaces ? L'avenir des foncières tertiaires est-il sombre ? La volonté de plus d'une entreprise sur trois de développer des espaces hybrides et des « services attrayants » est-elle l'amorce d'un nouvel art de vivre au bureau ?

DG : il semble indiscutable que la demande de surfaces de bureaux va décroître. Les impacts de cette décroissance sur les marchés de la prise à bail et de l'investissement sont difficiles à estimer, on peut imaginer une plus grande sélectivité de la demande qui conduirait à déclasser les surfaces actuelles jugées obsolètes et/ou mal localisées. Ce mouvement pourrait peut-être accompagner la volonté politique de favoriser la réversibilité des bureaux en logements ... Mais ce qui me frappe dans les réponses exprimées sur ce tableau, c'est la contradiction apparente avec les réponses aux questions 4, 5 et 6 ci-dessus : 67% opposés au coworking, 61% ne vont pas consulter les collaborateurs, 52% s'opposent au libre choix du lieu de travail. En un mot, le management veut « garder la main ». Mais pour le futur, 64% voient « une grande proportion en télétravail » et 61% « la possibilité de travailler en tiers-lieux » (contre 9% de « oui » aujourd'hui). Ce télescopage apparent entre présent et futur marque la volonté de garder la maîtrise des évolutions à venir tout en en pressentant le caractère inéluctable.