



Recherche

Baromètre des Préférences des Salariés 2022

Une exploration des nouveaux leviers employeurs pour soutenir leurs collaborateurs dans l'organisation hybride

Avant-propos

La dernière édition de notre Baromètre des Préférences des Salariés révèle que le modèle de travail hybride, fondé sur l'alternance entre différents lieux de travail, est devenu le mode de travail le plus plébiscité aujourd'hui parmi les employés du secteur tertiaire. Il est désormais adopté par la majorité des salariés de bureaux.

Toutefois, le travail hybride ne constitue pas une solution universelle et ce nouveau mode d'organisation comporte de nombreuses facettes qui doivent être examinées avec attention. Si le statut de « mode de travail le plus plébiscité » de l'hybride représente un jalon dans l'histoire du travail, il soulève également des questions incontournables :

- **L'hybride va-t-il créer une société à deux vitesses ?** Notre étude révèle que tandis qu'un tiers de la population de bureau à travers le monde est très enthousiaste à l'égard des changements qui s'opèrent aujourd'hui dans le monde du travail, un autre tiers se sent laissé pour compte.
- **L'hybride deviendra-t-il une cage dorée pour ses adeptes les plus engagés ?** Notre exploration auprès des travailleurs « hyper hybrides » - alternant le travail dans trois lieux différents chaque semaine - souligne que si ce style de travail offre de nombreuses opportunités d'autonomie, il exige également une culture du « changement permanent » de la part des collaborateurs qui doivent s'adapter continuellement à différents environnements de travail, rythmes de travail, collègues, etc. Résultat, les travailleurs « hyper hybrides » se révèlent plus à risque en termes de santé mentale.

Dans ce contexte, l'employeur a une occasion unique de montrer qu'il est réellement à l'écoute des besoins et des aspirations de ses salariés. Favoriser le travail hybride est une façon efficace de montrer à ses collaborateurs qu'il se soucie d'eux.

Mais cette ambition ne se limite pas à offrir aux salariés un quota hebdomadaire de jours de travail à distance. Elle invite les employeurs à reconsidérer leur responsabilité dans l'établissement d'un monde du travail plus équitable, capable de soutenir tous les styles de travail - à distance et sur site - et attentif à ce que personne ne se sente exclu.

Plus que jamais, le déploiement du travail hybride confère au bureau un rôle crucial - mais sensiblement différent de celui qu'il jouait traditionnellement. Le bureau doit devenir une destination accueillante et inclusive, où chaque collaborateur peut trouver un soutien, une reconnaissance de ses pairs et nourrir un sentiment d'appartenance. Il doit devenir le point d'ancrage d'une organisation qui favorise les réalisations communes, tout en permettant l'épanouissement individuel et l'adoption de styles de travail variés. L'hybride crée un moment charnière de l'histoire du travail où les employeurs ont l'opportunité de redéfinir notre façon de travailler et de socialiser. Cependant, son succès sur le long terme nécessitera de repenser en profondeur le rôle du bureau, et la façon dont il peut encourager une culture managériale et une dynamique communautaire renouvelées.

Flore Pradère,
Directrice Recherche et
Prospective Work Dynamics



Principaux enseignements de notre recherche

1 Le travail hybride a atteint un point d'équilibre, en France comme à l'international



60% des salariés de bureau à travers le monde souhaitent travailler de façon hybride

aujourd'hui et 55 % le font déjà. L'écart se comble puisque ces chiffres étaient respectivement de 63% et 50% il y a un an.

En France, la dynamique est identique - avec 60% des salariés souhaitant travailler de façon hybride, et 56% ayant déjà adopté ce mode de travail aujourd'hui.

2 On attend désormais de l'employeur qu'il soutienne activement le travail hybride



6 salariés sur 10

souhaitent pouvoir bénéficier d'un soutien technologique et d'une aide financière

pour leurs dépenses liées au télétravail. Moins de 4 sur 10 bénéficient actuellement de ce type d'initiatives.

3 Favoriser le travail hybride est une façon pour l'employeur de faire preuve d'empathie à l'égard de ses collaborateurs



Ce mode de travail fait office de véritable levier d'empowerment. Il est particulièrement apprécié

des managers (75%), de la génération Z (73%), de la génération Y (69%) et des aidants (66%).

4 Le succès à long terme du travail hybride reposera sur une approche renouvelée de la performance et de la création de valeur



Alors que le sentiment d'être plus productif depuis le domicile pour réaliser du travail de concentration ne cesse de croître,

25 % des travailleurs se sentent actuellement isolés et peinent à conserver des relations privilégiées avec leurs collègues.

5 Les entreprises ont une opportunité inédite de réinventer leur promesse employeur



Seuls **48 % des travailleurs à travers le monde pensent que leur entreprise est un endroit où il fait bon travailler** aujourd'hui.

En France ils sont encore moins nombreux et représentent 41% de salariés convaincus.

6 L'employeur responsable de demain prendra soin de la santé de ses salariés

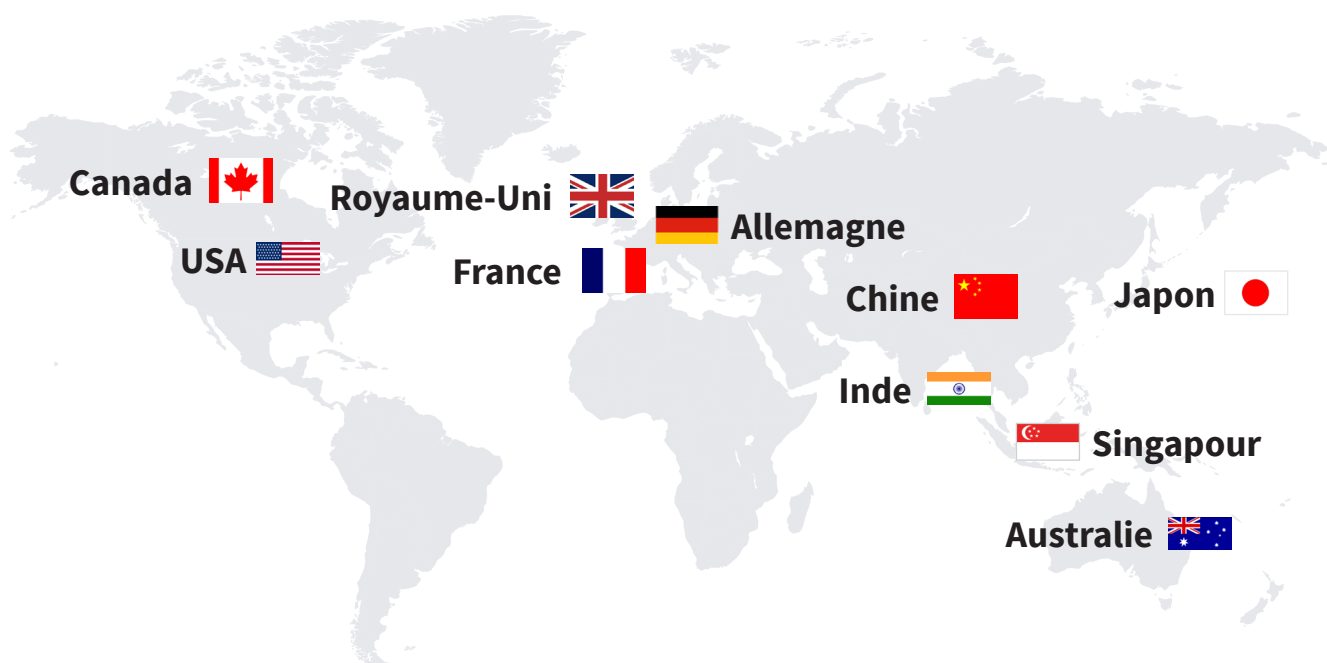


59% des salariés souhaitent travailler dans une entreprise qui favorise leur santé et leur bien-être. C'est désormais la deuxième priorité au travail, après la qualité de vie et avant le salaire.

Méthodologie et périmètre de notre recherche

La dernière vague de notre Baromètre des Préférences des Salariés offre une comparaison précieuse avec les enquêtes précédentes que nous avons menées en avril et octobre 2020 et en mars 2021. Depuis le début de la crise, ce sont 16 000 travailleurs de bureaux que nous avons interrogés.

4,015 salariés de bureau | **10** pays | **300** répondants par pays*



Avril 2020
Enquête Human Performance

Octobre 2020
Enquête Human Experience

Mars 2021
Baromètre des préférences salariés

Avril 2022
Baromètre des préférences salariés

Enquête en ligne conduite en Avril 2022 auprès de 4015 salariés de bureaux dans 10 pays

- Travailleurs de bureaux de 18 ans et plus
- Salariés dans des entreprises de plus de 100 collaborateurs
- 30% travaillent dans des PME et 70% travaillent dans des grandes entreprises
- Quotas sur l'âge, les responsabilités managériales, la taille de l'entreprise et le secteur d'activité.

*Sauf aux USA (1000 répondants) et au Canada (500 répondants)



Enseignement n°1

Un point d'équilibre a été atteint : les attentes en matière de travail hybride sont désormais alignées avec les pratiques actuelles

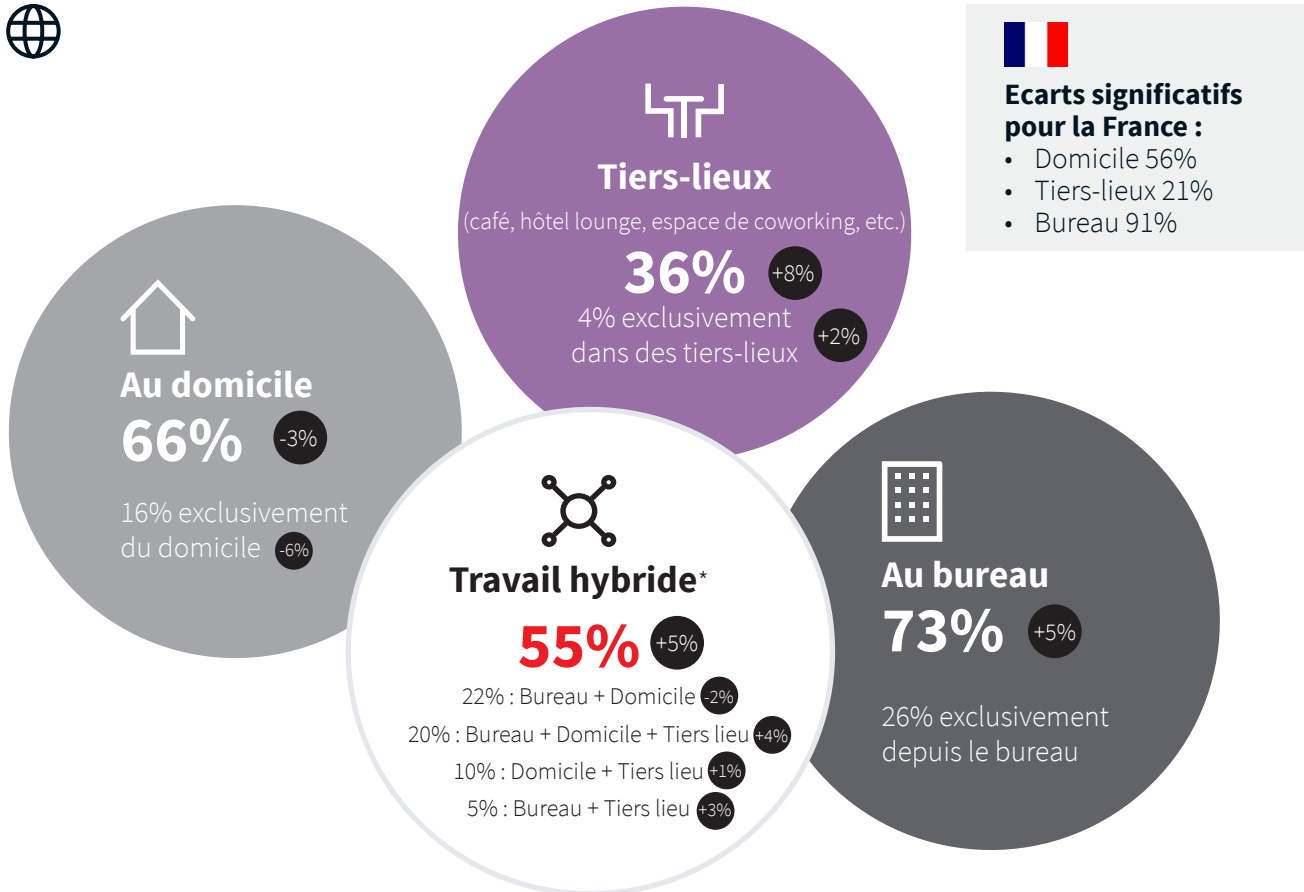
Le travail hybride est devenu le mode de travail le plus plébiscité aujourd'hui : il a été adopté par la majorité des employés de bureau.

- **Le travail hybride ne cesse de se développer** : 55% des salariés alternent entre différents lieux de travail chaque semaine (+5% vs. mars 2021) dans le monde.
- **Le retour au bureau se confirme** : 73% des employés de bureau se rendent au bureau au moins une fois par semaine (+5% vs. mars 2021).
- **Le travail hybride se complexifie** : une proportion croissante de salariés travaille non seulement à domicile mais aussi dans des tiers-lieux comme les espaces de coworking. 36% des salariés travaillent dans ce type de lieux à une fréquence hebdomadaire aujourd'hui (+8% vs mars 2021). 33% sont attirés par la possibilité de travailler dans un coworking ou un bureau satellite à proximité de leur domicile.
- **En France, des tendances similaires se profilent** avec un retour plus marqué au bureau (91% des salariés s'y rendent au moins une fois par semaine) et un déploiement moins important des tiers-lieux (seulement 21% des salariés travaillent dans ce type de lieu chaque semaine). Le recours au travail hybride est en revanche identique, puisque 56% des salariés le pratiquent aujourd'hui.



Panorama du travail hybride aujourd'hui à travers le monde

% de répondants travaillant dans chaque lieu au moins une fois par semaine



Q : A quelle fréquence travaillez-vous aujourd'hui dans chacun de ces lieux ?

Base : Total répondants n= 4 015

+/-x% Evolution vs. vague précédente en mars 2021

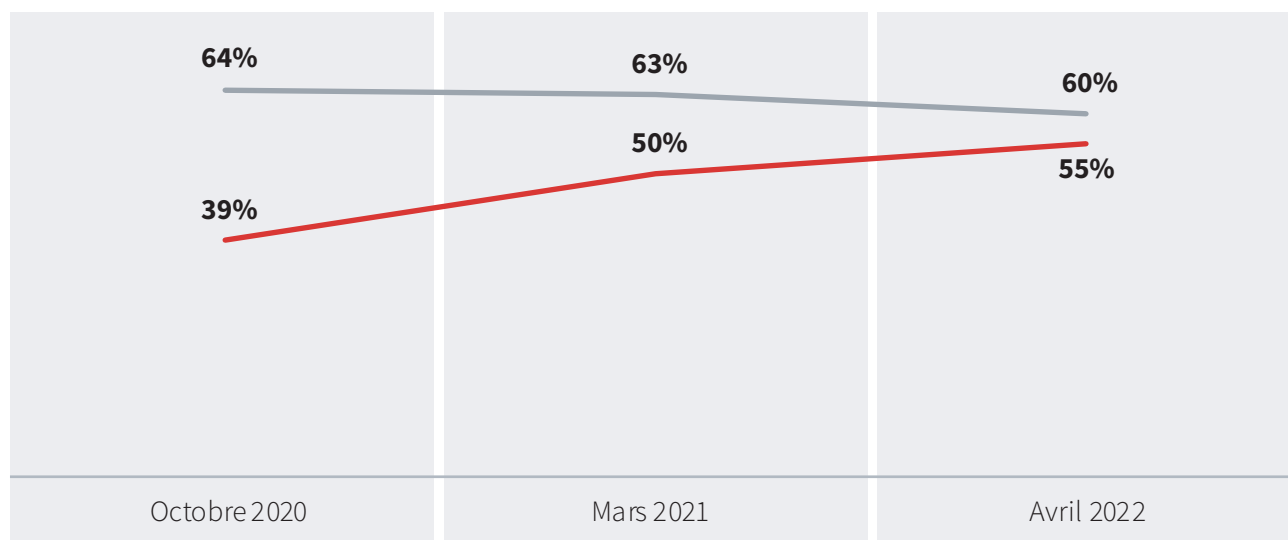
*Le travail hybride implique de travailler, au minimum, dans deux lieux distincts.

Source : JLL Workforce Preferences Barometer, 2022

Presque tous les salariés de bureau qui aspirent à travailler en mode hybride le font aujourd'hui.

- **Avec la possibilité de retourner au bureau, l'appétit pour le travail hybride a légèrement diminué, passant de 63% il y a un an à 60% aujourd'hui dans le monde.** Ce tassement révèle que le travail hybride n'est probablement pas idéal pour certaines populations, soit en raison des impératifs de leur poste, soit en raison de la culture managériale (l'appétit pour ce mode de travail est plus modéré chez les employés les plus seniors et les non-managers).
- **En parallèle de ces aspirations, la pratique du travail hybride s'est répandue, faisant émerger un point d'équilibre où la proportion de personnes qui aspirent à adopter l'hybride tangente la proportion de celles qui en ont fait une nouvelle routine.** Seuls 5% de salariés de bureau « frustrés » n'ont actuellement pas la possibilité de pratiquer l'hybride alors qu'ils le voudraient.
- En France, la dynamique est similaire, avec un appétit pour le travail hybride passé de 67% il y a un an à 60% aujourd'hui et une pratique du travail hybride s'établissant à 56% désormais.

Travail hybride : Attentes vs. Pratiques actuelles



— % de répondants espérant adopter le mode hybride

— % de répondants travaillant en mode hybride aujourd'hui

Q : Combien de jours par semaine travaillez-vous à distance aujourd'hui et combien de jours projetez-vous de travailler à distance dans 12 mois ?

Base : Total répondants n= 4 015

Source : JLL Workforce Preferences Barometer, 2022

En ce qui concerne la fréquence du travail à distance, les attentes sont moins fortes en France qu'à l'international :

Préférences des salariés français

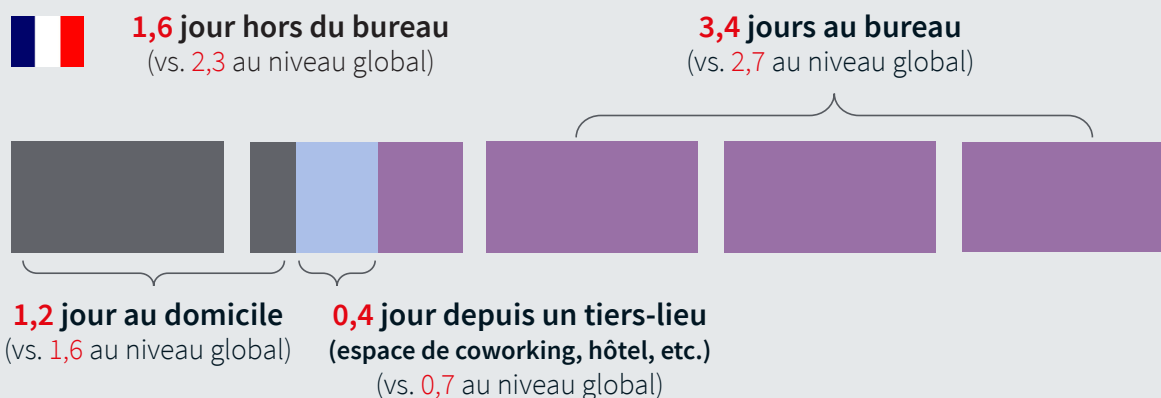
3,4 jours depuis le bureau

Au cours d'une semaine de travail-type, les Français souhaitent travailler un peu plus de 3 jours au bureau.

1,6 jour à distance

Ils souhaitent pouvoir passer 1,6 jour en dehors du bureau, principalement à la maison, mais aussi une demi-journée (0,4 jour) dans des tiers-lieux tels que des espaces de coworking.

La semaine-type attendue par les salariés à horizon 12 mois en France



Source : JLL Workforce Preferences Barometer, 2022

Q : Combien de jours par semaine projetez-vous de travailler dans ces différents lieux dans 12 mois ?
Base : Total répondants n= 4 015

Source : JLL Workforce Preferences Barometer, 2022

Si le travail hybride est perçu comme un élément non négociable du travail de demain partout dans le monde, le bureau est également reconnu comme un élément central de la nouvelle routine hybride :

69%

des employés de bureau considèrent que **le travail hybride sera fondamental pour retenir les talents à l'avenir.**

66%

pensent que **l'employeur devra soutenir le travail hybride.**

60%

pensent aussi que **le bureau conservera un rôle central dans leur vie professionnelle.**

Enseignement n°2



On attend désormais de l'employeur qu'il soutienne activement le travail hybride

Si le travail hybride est là pour durer, il pose la question du rôle de l'employeur dans la facilitation de ce nouveau mode de travail.

Alors qu'ils épousent le travail hybride, les salariés manifestent de nouvelles attentes, non seulement en matière d'expérience de télétravail, mais aussi en matière de vie de bureau, élargissant le champ traditionnel des responsabilités de l'employeur.

Les plus grands écarts entre ce qui est attendu et les facilités dont bénéficient aujourd'hui les salariés lorsqu'ils sont en télétravail résident dans le soutien financier, l'équipement technologique et le mobilier de bureau.

En dehors de ces attentes très fréquentes, les managers ont des demandes plus sophistiquées que les employés de bureau en général ; plus que les autres, ils expriment de l'intérêt pour des solutions d'automatisation des tâches répétitives de leur journée et plus que les autres ils souhaitent avoir accès à des services de proximité et à la livraison de repas à leur domicile.

En France, la dynamique est la même qu'à l'international, avec des attentes encore plus soutenues en matière de support financier :

65% des travailleurs attendent une prise en charge de leurs achats liés au travail à distance et 49% aimeraient pouvoir bénéficier d'une prime de télétravail. Les Français expriment également plus d'attrait pour la livraison de repas à domicile.

Soutien au travail hybride : Attentes vs. Pratiques actuelles



Déjà fourni par l'employeur		Attendu par les salariés		Ecart vs. Déjà fourni (au niveau global)
38%	Equipement technologique	60%		+22%
23%	Aide financière pour tout achat lié au travail à distance	58%	65%	+35%
22%	Conseils pour aménager un bureau ergonomique à domicile	33%		+11%
20%	Mobilier de bureau	42%		+22%
18%	Solution d'automatisation pour réduire les tâches répétitives	33%		+15%
17%	Prime télétravail	38%	49%	+21%
12%	Accès à des services de proximité (salle de sport, crèche, etc.)	22%		+10%
9%	Livraison de repas à domicile	14%	21%	+5%

Q : Quel type de soutien votre employeur vous fournit-il aujourd'hui lorsque vous travaillez à distance ?

Q : Quel type de soutien attendez-vous de votre employeur lorsque vous travaillez à distance ?

Base : Total répondants n= 4 015

En France comme ailleurs, les attentes en matière de support technologique, sur site et à distance, sont particulièrement fortes :



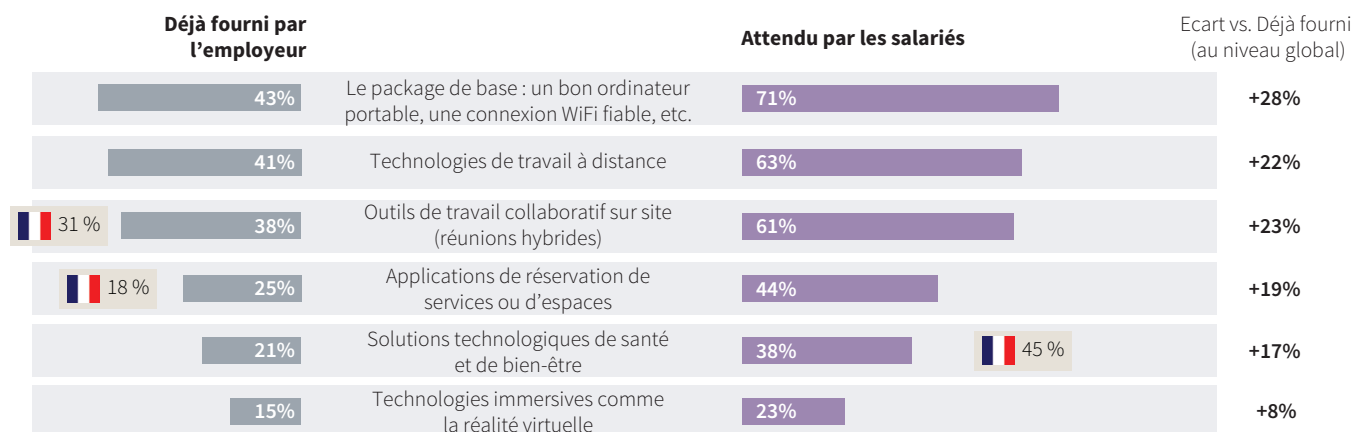
C'est avant tout le « package de base » qui est attendu : les outils de télétravail sont devenus des indispensables non négociables (réclamés par 6 salariés sur 10).

Le travail hybride soulève également des défis accrus en matière de collaboration : 6 salariés sur 10 sont en attente de nouvelles solutions pour soutenir la collaboration au bureau, révélant les difficultés associées aux nouveaux formats de réunions hybrides.

Les managers, mais aussi la génération Y, constituent dans ces domaines les groupes les plus exigeants : ils sont davantage attirés par les applications mobiles destinées à l'expérience de travail, les solutions de coaching santé et les technologies immersives.

En France, la dotation en matériel collaboratif et en applications mobiles est moins généreuse et **l'attrait pour les solutions technologiques liées à la santé et au bien-être** est plus marqué qu'ailleurs.

Soutien technologique : Attentes vs. Pratiques actuelles



Q : De quel type de soutien technologique bénéficiez-vous dans votre travail aujourd'hui ?

Q : Quel type de soutien technologique attendez-vous dans votre travail aujourd'hui ?

Base : Total répondants n= 4 015

Enseignement n°3



Favoriser le travail hybride est une façon pour l'employeur de faire preuve de flexibilité et d'empathie à l'égard de ses collaborateurs

Le travail hybride s'est révélé être un style de travail désirable et un levier d'empowerment des salariés. Il offre à l'employeur l'opportunité de soutenir chaque collaborateur en fonction de son parcours, de ses besoins et de ses aspirations.

Le travail hybride permet d'améliorer le sentiment d'engagement et d'autonomie.

45% des travailleurs se sentent très engagés dans leur travail aujourd'hui et 39% se sentent très autonomes. Ces chiffres étaient respectivement de 39 % et 31 % il y a un an.

En France, le sentiment d'empowerment est un peu plus faible qu'ailleurs (31%), probablement en raison d'une culture managériale qui peine encore à adopter les codes du management par la confiance et par les objectifs.

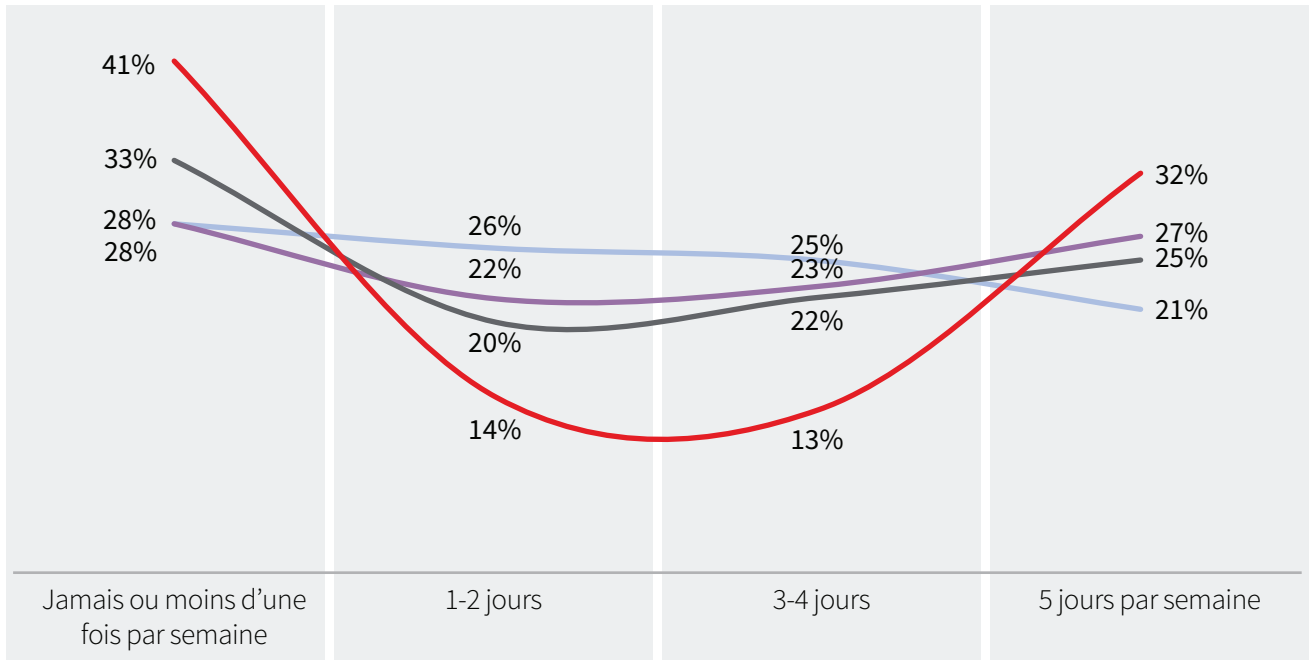
Les plus grands adeptes du travail hybride sont les managers (75% d'entre eux pratiquent le travail hybride), la génération Z (73%), la génération Y (67%) et les aidants (66%). Parmi ce dernier groupe, les parents de jeunes enfants et les personnes s'occupant d'un membre handicapé de la famille sont les plus grands partisans du travail hybride (respectivement 69% et 81%), révélant la capacité de ce mode de travail à concilier impératifs professionnels et personnels.



Le travail hybride n'est cependant pas une solution universelle ; il interroge en profondeur la culture managériale - les groupes des non-managers et des baby-boomers ayant une plus faible appétence pour ce mode de travail.

Les populations les plus seniors, notamment, sont divisées entre adeptes du travail à distance (32% d'entre elles travaillent exclusivement à domicile aujourd'hui) et détracteurs (41% d'entre elles travaillent exclusivement au bureau). C'est un élément à ne pas négliger, compte tenu de l'influence des managers et des leaders dans la gestion du changement dans les organisations. Si 41% de ces cadres supérieurs ne pratiquent pas eux-mêmes le télétravail, ils pourraient être réticents à soutenir leurs équipes dans ce nouveau mode d'organisation.

Adoption du travail distant par âge



— 18-24 ans — 25-34 ans — 35-49 ans — 50 ans et +

Clé de lecture : 41% des salariées âgées de plus de 50 ans ne travaillent pas à distance tandis que 32 % d'entre eux télétravaillent 5 jours par semaine.

Q : Combien de jours par semaine travaillez-vous à distance aujourd'hui?
 Base : Total répondants n= 4 015





Enseignement n°4

Le succès à long terme du travail hybride reposera sur une approche renouvelée de la performance et de la création de valeur

Nos recherches soulignent que la productivité si ardemment recherchée par les employeurs - et plus généralement la performance au travail - va au-delà de la capacité à fournir un travail individuel de concentration. Elle repose également sur la qualité du lien social et des synergies bâties entre les collaborateurs et sur leur capacité à se retrouver autour d'une vision commune.

Il est frappant de constater que le sentiment d'être productif à la maison ne cesse de croître parmi les travailleurs à distance. Après s'être rôdés à leur nouvelle routine de travail distant, 47 % des travailleurs estiment aujourd'hui être plus productifs chez eux qu'au bureau lorsqu'ils réalisent un travail individuel concentré. Ce chiffre était de 37 % il y a un an.

Pour autant, si cette évolution peut être perçue comme une bonne nouvelle pour la performance des entreprises, elle présente également un risque quant à la capacité des employeurs à créer une valeur sociale durable et à fédérer leurs salariés autour d'une mission commune :

- 25%** des salariés se sentent aujourd'hui isolés et peinent à entretenir des relations privilégiées avec leurs collègues.
- 50%** regrettent le manque d'interactions sociales lorsqu'ils travaillent à distance.
- 44%** regrettent la compréhension commune et les liens tissés à l'occasion des échanges en présentiel.



La collaboration en face-à-face est l'aspect de la vie de bureau qui continue de manquer aux travailleurs distants - dans les mêmes proportions qu'il y a un an, alors même que ceux-ci peuvent revenir au bureau plus souvent. Ce besoin fondamental devra être au cœur des réflexions sur la performance à l'avenir.

Il s'agira de garantir, non seulement l'alignement des collaborateurs avec le projet organisationnel, mais aussi la sérendipité et les synergies nécessaires à une culture de l'innovation forte - une des plus grandes préoccupations des employeurs aujourd'hui, aux côtés de la rétention des talents.

Le succès à long terme du travail hybride nécessitera un pilotage intelligent du travail à distance et du travail au bureau, afin de garantir que les membres de l'équipe puissent se synchroniser dans leurs nouveaux parcours hybrides. Il requerra également un meilleur support technologique et un pilotage managérial appuyé.

Aspects de la vie de bureau qui manquent le plus aux salariés lorsqu'ils sont à distance :



Comparaison avec Mars 2021 (au niveau global)



Q : Quels sont les aspects de la vie de bureau qui vous manquent le plus lorsque vous travaillez à distance aujourd'hui ?

Base : Total répondants n= 4 015

Enseignement n°5



Les entreprises ont une opportunité inédite de réinventer leur promesse employeur

Bien que les changements dans le monde du travail aient suscité l'enthousiasme de nombreux salariés, ces évolutions ont également entamé la force du lien qui unissait les collaborateurs avec leur employeur. Certains ont pu se sentir délaissés ; d'autres se demandent aujourd'hui si les efforts déployés dans leur travail au cours des mois de pandémie en valaient vraiment la peine.



En France, le niveau d'enthousiasme suscité par les changements en cours est moins fort qu'ailleurs et l'engouement pour l'employeur est plus ténu, mais la part de salariés volatiles est également moins forte :

23%

des Français **se sentent enthousiastes** face aux changements à l'œuvre dans le monde du travail aujourd'hui (contre 36% au niveau global).

41%

seulement sont **convaincus que leur entreprise est un lieu où il fait bon travailler** (contre 48% au global).

17%

envisagent de quitter leur employeur dans l'année à venir (contre 24% au niveau global).

Dans un monde du travail en mutation, qui invite les salariés à réévaluer leurs modes de vie et de travail, les priorités changent. La qualité de vie est au centre des préoccupations et se maintient comme la première priorité des salariés aujourd'hui. C'est une attente encore plus forte en France, avec 66% des travailleurs qui en font une priorité (contre 59% au niveau global).

Le salaire est désormais classé en troisième position, tandis que le soutien de l'employeur en matière santé revêt une importance croissante.

La santé et le bien-être mental sont plus importants que jamais. À l'avenir, il ne suffira plus de donner accès à des salles de sport : les employeurs devront prendre soin du mental de leurs collaborateurs en les épaulant dans la gestion de leur stress et en leur offrant un environnement de travail réconfortant et régénérant. Cette attente est devenue plus criante encore dans le nouveau panorama hybride qui, tout en créant de nombreuses opportunités d'*empowerment*, exige également une culture du « changement perpétuel » pour s'adapter en continu à différents environnements de travail, rythmes de travail, collègues, etc.

71%

des travailleurs souhaitent évoluer dans des lieux qui favorisent un mode de vie sain, la sécurité et le bien-être.

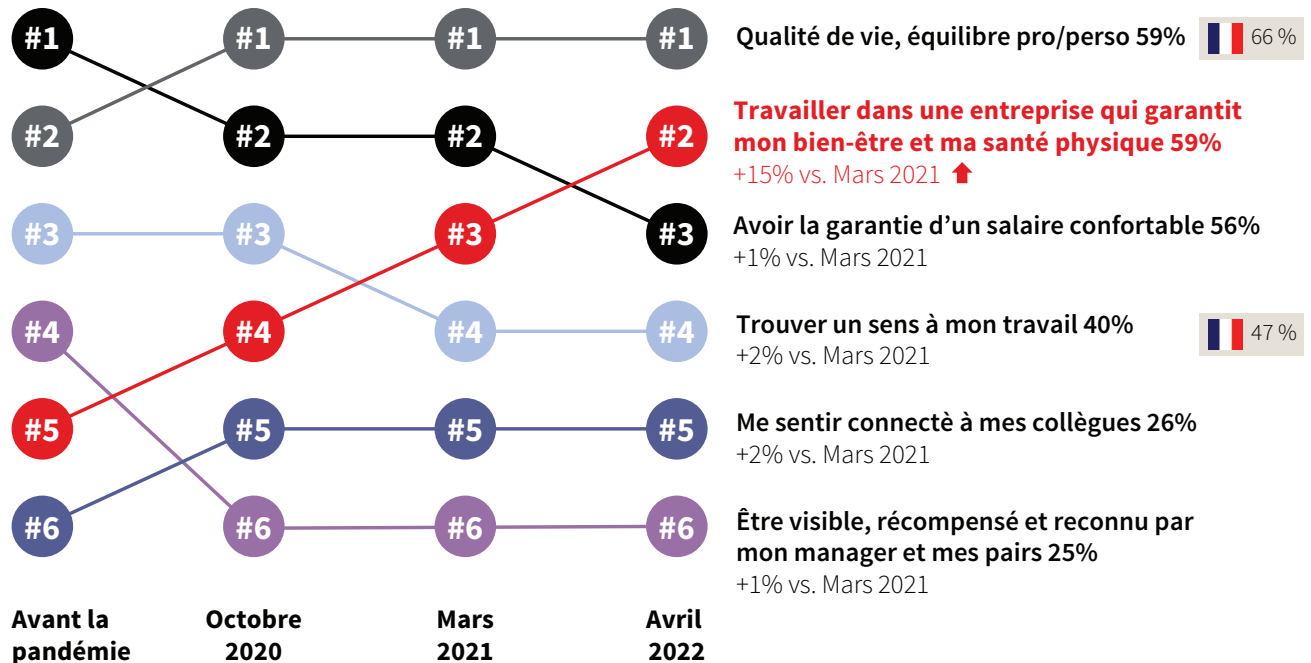
59%

font de leur santé et de leur bien-être une priorité, contre 44 % il y a un an.

41%

attendent un soutien en matière de bien-être mental, tandis que 33% attendent un accompagnement de leur bien-être physique.

Priorités au travail :



Q : Quelles sont vos priorités au travail aujourd'hui ?

Base : Total répondants n= 4 015

En conséquence, la recherche d'une meilleure qualité de vie est devenue la première raison qui inciterait les travailleurs à quitter leur employeur actuel. 3 salariés sur 4 pourraient opter pour un emploi qui leur offrirait davantage de flexibilité et de temps à consacrer à leur famille ou à leurs activités personnelles.

La recherche d'un meilleur package reste un puissant moteur de changement également, mais elle va au-delà de la gratification financière pour 1 salarié sur 3. Les groupes de discussion que nous avons menés au cours des derniers mois ont révélé que les salariés remettent en question le contrat social qui était traditionnellement convenu avec l'employeur. Ils apprécient désormais le temps qui leur est offert en dehors du travail, la possibilité de se former pour améliorer leur employabilité, et celle de travailler dans une entreprise qui promeut des valeurs en résonance avec les leurs.

S'engager pour un employeur à impact positif sur la société revêt ainsi de plus en plus d'importance :

44% des salariés aspirent à travailler dans **des lieux qui respectent les ressources de la planète** et agissent pour le climat. Ce chiffre était de 38% en mars 2021.

38% aimeraient **travailler dans un bureau conçu de manière durable.**

27% pourraient **quitter leur employeur parce qu'ils ne partagent pas les valeurs** défendues par leur entreprise.

Raisons qui pousseraient les salariés à quitter leur employeur actuel :

Je veux améliorer ma qualité de vie

44%

Je veux plus de flexibilité dans mon travail

32%

J'ai reconsidéré la place du travail dans ma vie

26%



Moteurs liés
à la qualité
de vie : 74%

Je recherche un meilleur salaire

46%

Je recherche de meilleurs avantages ou gratifications au-delà de mon salaire

33%



Meilleur
package : 63%

Mes valeurs éthiques ne sont plus les mêmes que celles de mon entreprise

16%

Je veux travailler dans une entreprise qui promeut la diversité et l'inclusion

13%



Moteurs
RSE : 27%

J'ai le sentiment de ne pas être suffisamment reconnu dans mon entreprise

24%

Je veux développer de nouvelles compétences

22%

Je recherche un nouvel environnement de travail (nouvelle ville, nouveau secteur d'activité, domaine d'expertise...)

21%

Je veux avoir plus de responsabilités

17%

La capacité d'avoir un impact positif sur la société prend de l'importance :

44% des salariés veulent travailler dans un lieu qui **respecte les ressources naturelles** et **agit pour le climat** Vs. 38% en mars 2021

38% apprécieraient de travailler dans un **bureau conçu de manière durable**.

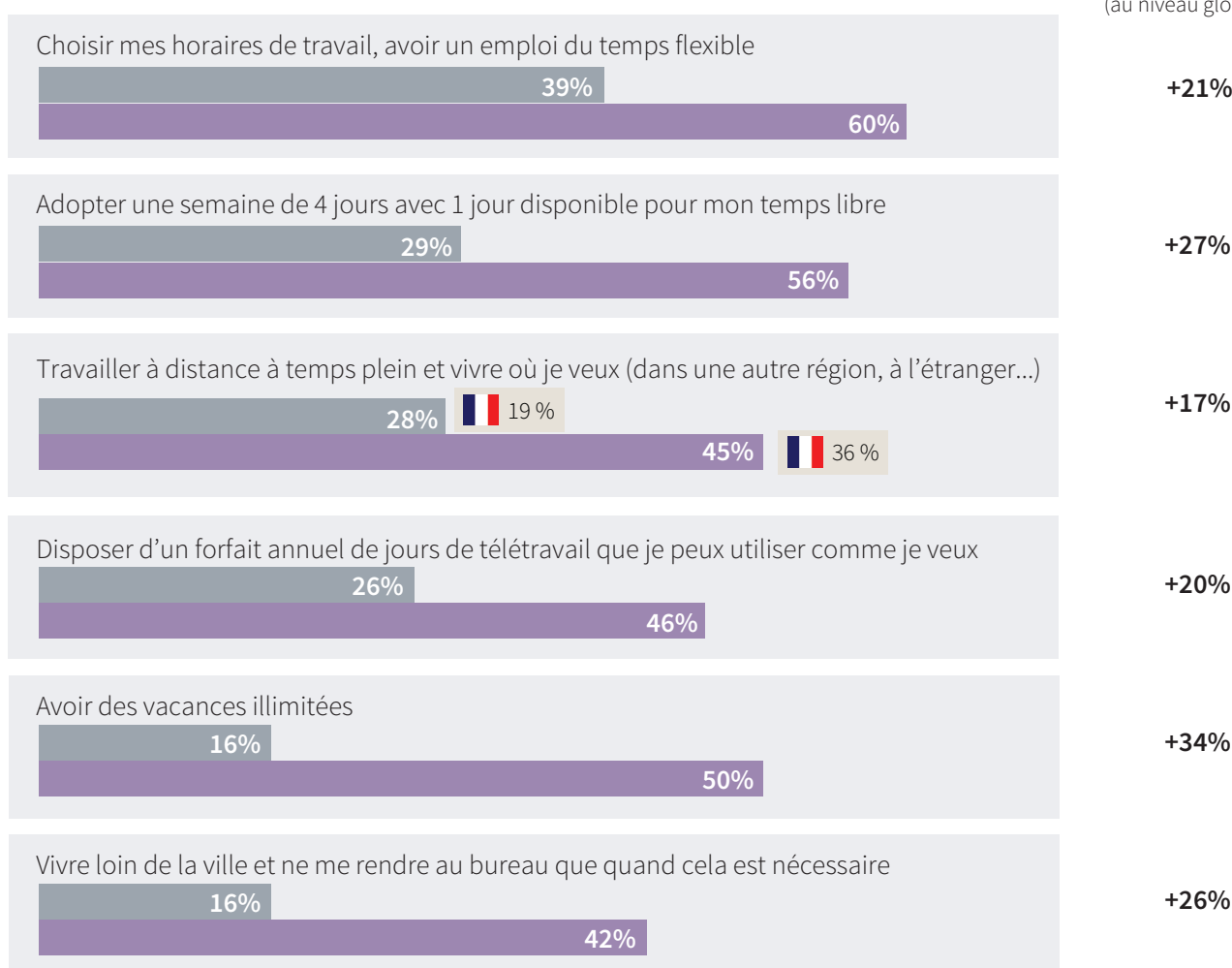
Q : Parmi les situations suivantes, lesquelles vous feraient envisager de quitter votre employeur actuel ?

Source : JLL Workforce Preferences Barometer, 2022

Comme nous l'avons observé dans nos enquêtes précédentes, les aspirations en matière de flexibilité vont désormais bien au-delà du simple travail à distance, incitant les employeurs à reconsidérer leur approche du temps de travail. De façon intéressante, le plus grand écart constaté entre les attentes des salariés et la proposition employeur actuelle concerne la semaine de quatre jours. Cette mesure hautement symbolique est l'illustration de ce que pourrait être une approche ambitieuse du travail demain – une organisation permettant d'établir une nouvelle relation de confiance avec les travailleurs, en leur offrant les moyens d'organiser leur travail de manière plus efficace, tout en améliorant leur qualité de vie.

Options de flexibilité : Attentes vs. Pratiques actuelles

Ecart entre les attentes des salariés et l'offre employeur (au niveau global)



■ Déjà fourni par l'employeur ■ Attractif

Q : Avez-vous accès à ces options de flexibilité aujourd'hui ? Vous semblent-elles attractives ?

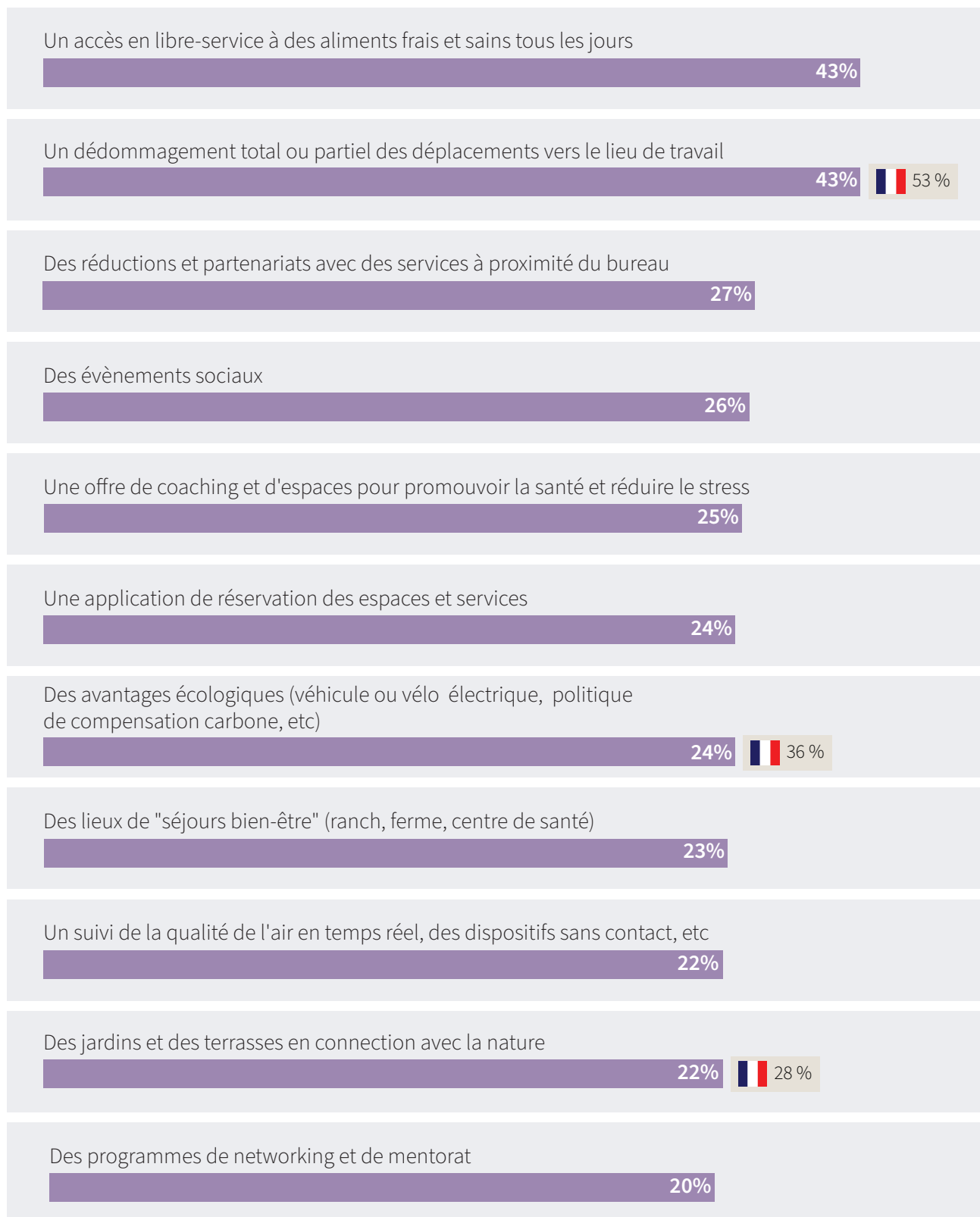
Base : Total répondants n= 4 015

Enfin, la qualité de vie peut également être améliorée au bureau par des initiatives pragmatiques - telles que des avantages financiers, une programmation événementielle et un coaching santé appuyé.

Ces éléments sont devenus des leviers essentiels pour faire du bureau un lieu de destination.

En France, la prise en charge totale du transport, les avantages écologiques (un véhicule de société électrique, un vélo, une politique ambitieuse de compensation des émissions carbone, etc) et l'accès à des espaces extérieurs revêt plus d'importance qu'ailleurs.

Top initiatives qui rendraient le bureau plus attrayant :



Q : Parmi les propositions suivantes, lesquelles vous donneraient davantage envie de venir au bureau ?

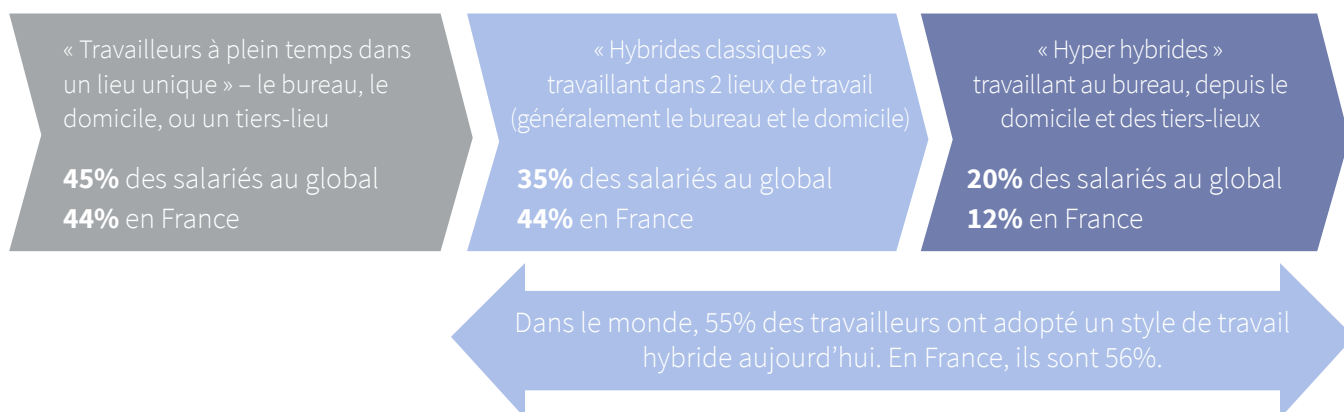
Base : Total répondants n= 4 015

Enseignement n°6



L'employeur responsable de demain prendra soin de la santé de ses salariés

Si le « travail depuis n'importe quel lieu » constitue la prochaine étape du travail hybride, ce mode d'organisation reste encore à stabiliser. C'est un style de travail qui est à la fois plein de promesses et de défis en termes de bien-être mental des individus. Notre analyse met en évidence des distinctions intéressantes entre les différents profils de travailleurs hybrides :



À l'autre extrémité du spectre, les employés travaillant à plein temps dans un seul lieu - le bureau, le domicile ou un tiers-lieu - se révèlent moins engagés et moins autonomes, mais ressentent un meilleur bien-être mental. Les travailleurs des tiers-lieux tendent à se sentir moins engagés et responsabilisés que la moyenne, mais davantage dépassés et isolés, révélant leur difficulté à établir une routine de travail adéquate et des ancrages sociaux solides.

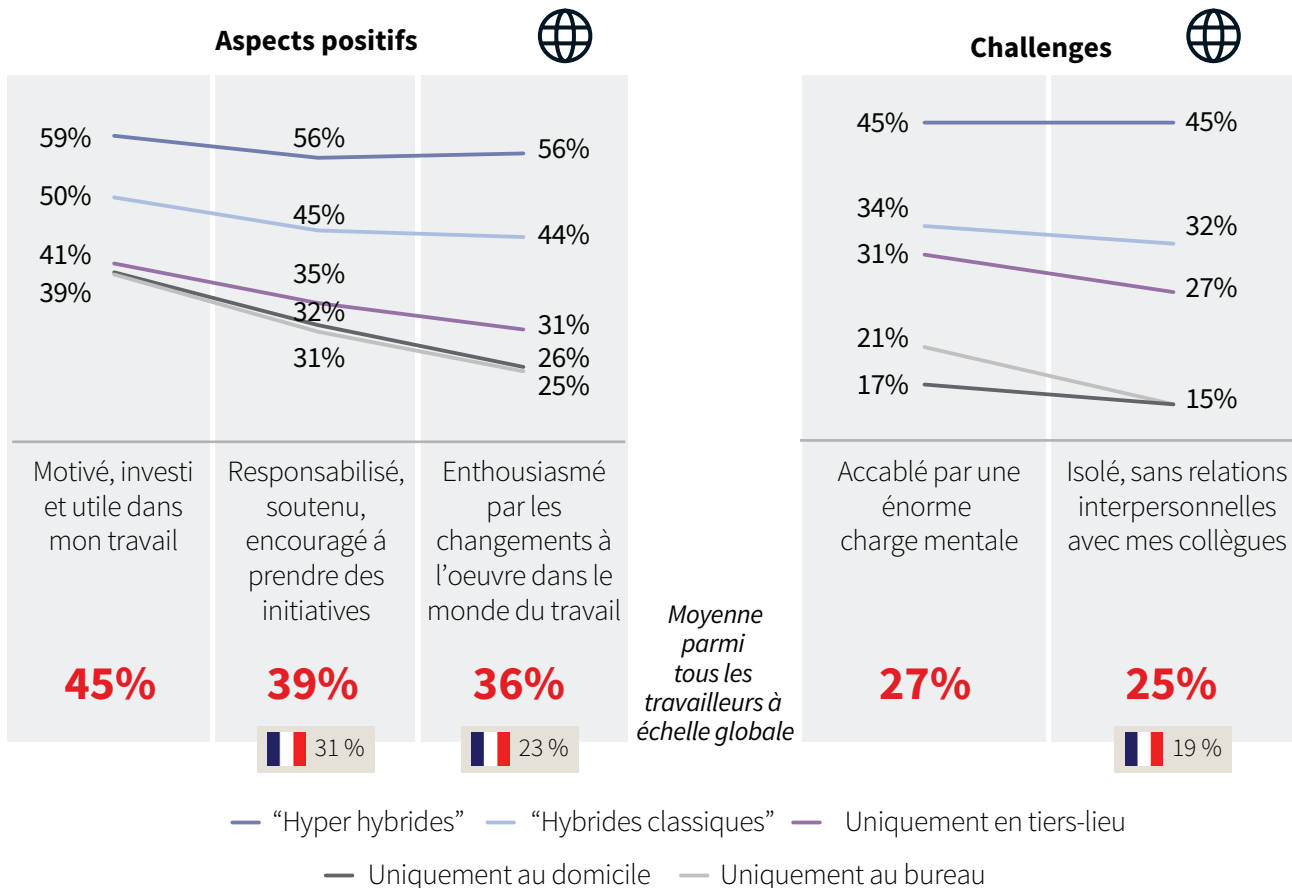


Les salariés « hybrides classiques » alternent entre deux lieux de travail seulement et ont un profil émotionnel intermédiaire.



Les travailleurs les plus hybrides, les « hyper hybrides », sont ceux qui alternent entre le bureau, leur domicile et le travail dans des tiers-lieux comme les espaces de coworking. Ils représentent aujourd'hui 20 % des employés de bureau au niveau global et 12% en France. En termes de profil émotionnel, ils sont les plus engagés, les plus responsabilisés et les plus enthousiastes à l'égard des changements qui interviennent dans le monde du travail ; mais ce sont aussi les populations les plus débordées et les plus stressées.

Etat émotionnel par profil de travailleur :



Notre recherche révèle qu’opter pour un style de travail ou un autre induit des postures différentes à l’égard du travail et du lieu de travail. C’est un arbitrage qui n’est pas anodin et qui témoigne d’attentes spécifiques en matière de qualité de vie et d’une vision singulière du travail hybride à long terme.



Plus que les autres, les travailleurs de bureau « à plein temps » ...

- Sont motivés par la **qualité de vie** et le **salaire**
- Ont besoin de **sens** et d'**équilibre** dans leur travail
- Ont de fortes attentes en matière de services de **santé et de bien-être**
- Considèrent **le bureau comme un élément central** de leur vie professionnelle
- Sont attirés par l'**accès en libre-service à des aliments frais et sains sur site**



Plus que les autres, les travailleurs à domicile « à plein temps » ...

- Sont motivés par la **qualité de vie** et le **salaire**
- **Attendent une flexibilité totale dans leur travail - pour travailler et vivre où ils veulent**
- Considèrent l'**hybride** comme un **élément clé de la rétention des talents**
- Souhaitent être **soutenus par leur employeur dans leur style de travail**
- Se rendent au bureau pour **collaborer, manager et socialiser**
- Seraient incités à venir sur site par la **prise en charge de leurs déplacements domicile-bureau** et l'**accès en libre-service à des aliments frais et sains**



Plus que les autres, les travailleurs « hybrides classiques » (bureau + domicile) ...

- Sont motivés par la **qualité de vie, le soutien en matière de santé** et le **salaire**
- Attendent **équilibre** et **flexibilité dans leur travail**
- Considèrent que l'**hybride est la clé de la rétention des talents**
- Souhaitent être **soutenus dans leur style de travail par leur employeur**
- **Regrettent les interactions humaines** lorsqu'ils travaillent à distance
- Se rendent au bureau pour **collaborer, manager et socialiser**
- Seraient incités à venir sur site par la **prise en charge de leurs déplacements domicile-bureau** et l'**accès en libre-service à des aliments frais et sains**



Plus que les autres, les travailleurs « hyper hybrides » ...

- Attendent de leur employeur un **soutien en matière de santé**, de **lien social** et de **visibilité**
- Veulent qu'on leur propose un **mode de vie sain**, qu'on s'occupe d'eux et souhaitent avoir accès à une panoplie d'**équipements de santé et de bien-être**
- S'attendent à être **soutenus dans leur style de travail par leur employeur**
- Considèrent **l'hybride comme un élément clé de la rétention des talents** mais envisagent également **le bureau comme un élément central** de leur vie professionnelle
- Regrettent **l'environnement professionnel, les frontières claires avec la vie privée, la routine de bureau et le soutien managérial lorsqu'ils travaillent à distance**
- Se rendent au bureau pour disposer d'un **environnement innovant**, d'un **lien avec la culture d'entreprise** et pour se **ressourcer mentalement**
- Sont séduits par l'idée de **bureaux conçus de façon durable** et par les **environnements de travail totalement ouverts et collaboratifs**
- **Sont attirés par le modèle « Hub & Club »** (un siège central et des bureaux satellites)



Conclusion

Ces quatre profils de travailleurs révèlent que si la flexibilité dans l'organisation du travail est fondamentale dans l'*empowerment* des collaborateurs, le fait de devoir s'adapter constamment à de nouveaux environnements de travail présente des risques importants en termes de bien-être mental. Cette agilité au travail doit être accompagnée et soutenue avec soin, par un coaching santé dédié et un accès à une offre pertinente

en matière de santé et de bien-être.

L'employeur responsable de demain sera celui qui aidera ses travailleurs hybrides à ménager des frontières saines entre vie professionnelle et vie privée, à maintenir des liens sociaux forts et à redéfinir des routines de travail saines.

Ce faisant, il veillera à ce que le travail hybride remplisse toutes ses promesses en matière de performance et d'épanouissement.





Contact Recherche



Auteure de l'étude :
Flore Pradère

Directrice Recherche et
Prospective Work Dynamics
+33 (0)1 40 55 15 15
flore.pradere@eu.jll.com

Contact Business



Rémi Calvayrac

Head of Workplace and Design
+33 (0)1 40 55 18 70
remi.calvayrac@eu.jll.com

À propos de JLL :

JLL est un groupe international leader du conseil en immobilier d'entreprise. Grâce à la complémentarité de nos métiers, nous accompagnons nos clients – entreprises, propriétaires et investisseurs – à toutes les étapes du cycle de vie d'un projet immobilier, depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'à la mise en oeuvre opérationnelle du projet :

- Conseil et expertise (stratégie immobilière, conseil en aménagement, design, aide à la décision, déploiement d'outils de smart building et smart office, conduite du changement...)
- Transactions locatives et/ou d'investissement (acquisitions, ventes)
- Opérations (gestion de projets, travaux, AMO, ingénierie, et facility management)

Animés par un esprit résolument entrepreneurial, nous intervenons aux côtés de nos clients, quel que soit le secteur d'activité ou le type d'actifs concerné (bureaux, commerces, entrepôts industriels, plateformes logistiques, actifs résidentiels et hôtellerie).

Notre ambition est de réinventer le monde de l'immobilier en offrant de nouvelles perspectives et des espaces exceptionnels, où chacun peut réaliser ses ambitions. Nous contribuons ainsi à construire un meilleur avenir pour nos clients, nos collaborateurs et nos partenaires. Notre démarche Building a Better Tomorrow s'inscrit au coeur de notre stratégie d'entreprise.

JLL figure dans le classement Fortune 500 avec un chiffre d'affaires de 19,4 milliards \$, une implantation dans plus de 80 pays et plus de 98 000 collaborateurs au 31 décembre 2021.

JLL est la marque déposée de Jones Lang LaSalle Incorporated. Pour plus d'information, consultez jll.com.

COPYRIGHT © JONES LANG LASALLE IP, INC. 2022

Ce rapport a été préparé uniquement à des fins d'information et ne prétend pas nécessairement être une analyse complète des sujets abordés, qui sont intrinsèquement imprévisibles. Il est basé sur des sources que nous croyons fiables, mais nous n'avons pas vérifié ces sources de manière indépendante et nous ne garantissons pas que les informations contenues dans le rapport sont exactes ou complètes. Toute opinion exprimée dans le rapport reflète notre jugement à cette date et peut être modifiée sans préavis. Les déclarations prospectives impliquent des risques et des incertitudes connus et inconnus qui peuvent faire en sorte que les réalités futures soient sensiblement différentes de celles impliquées par ces déclarations prospectives. Les conseils que nous donnons aux clients dans des situations particulières peuvent différer des opinions exprimées dans ce rapport. Aucun investissement ou autre décision commerciale ne doit être pris uniquement sur la base des opinions exprimées dans ce rapport.