

Adaptive Spaces

# Travail hybride et productivité

Partie 2 – Le travail hybride transforme la culture du travail de bureau

## VIEWPOINT

Des modèles de travail hybrides s'imposent. La mesure dans laquelle les nouvelles méthodes de travail sont capables d'augmenter la performance des employés dépend d'un certain nombre de facteurs.

CBRE WORKPLACE STRATEGIES  
MARTIN PONGRATZ

SEPTEMBRE 2024



## Bouleversement et nouvel équilibre

Dans la première partie de cette série d'articles, les tendances et les évolutions générales du « travail hybride » en Suisse et en Europe ont été présentées. Dans cette deuxième partie, nous souhaitons aborder la question de savoir si et dans quelles conditions le travail hybride, c'est-à-dire la combinaison délibérée du télétravail et du travail au bureau, peut conduire à une augmentation de la productivité. Nous souhaitons clarifier dans quelle mesure les employés, les employeurs ou éventuellement les deux parties peuvent bénéficier de ce changement de culture de travail.

Quels sont les facteurs qui peuvent influencer la performance des employés ? Quelles conditions générales doivent être prises en compte ? Existe-t-il des situations dans lesquelles les avantages présumés peuvent déboucher en leur contraire ? Quels sont les résultats scientifiques disponibles sur ces questions ?

En effet, le monde du travail est en train de traverser une période d'un véritable bouleversement de la culture du travail. Chaque industrie et chaque organisation est donc amenée à se repositionner dans ce contexte. Il est important, notamment du point de vue de la politique RH, de trouver un nouvel équilibre compte tenu de l'évolution des conditions.

Cette deuxième partie du Point de vue vise à fournir des points clés, des suggestions et des pistes de réflexion.

La culture du travail de bureau est en train d'être fondamentalement réalignée. Le « travail hybride » fait désormais partie intégrante de la vie professionnelle quotidienne. Que faut-il prendre en compte pour que les salariés et l'entreprise en bénéficient ?



“

Le télétravail, le travail au bureau et le travail à distance doivent être renégociés dans leurs relations afin qu'ils puissent avoir un impact positif sur la culture de travail et la productivité.

”

**Martin Pongratz**  
Director Workplace Stratégies

## Le bureau à domicile: un « booster » de la productivité ?

Avec un certain recul, les phases de télétravail forcé des années pandémiques 2020 et 2021 peuvent être comprises comme une gigantesque expérience collective qui avant tout aura mis en évidence la chose suivante: l'interconnexion virtuelle avancée et le niveau de la digitalisation en général du système économique ont rendu possible que, quasiment du jour au lendemain, les chaînes de services aient pu être transposées d'un monde basé sur un fonctionnement en « présentiel » dans un espace entièrement virtuel, et ceci sans risquer un effondrement majeur du système.

Pendant les confinements, les salariés ont continué à livrer leur apport - avec la seule différence qu'ils travaillaient depuis chez eux, depuis leur résidence secondaire ou même depuis un refuge spontanément loué à la campagne ! Et cela a marché comme le montrent de nombreuses études. La grande majorité des salariés ont réalisé ce « switch » sans aucune perte de productivité. Alors que 17 % d'entre eux estimaient être confrontés à une perte de productivité<sup>1</sup>, 40 % des personnes interrogées ont constaté que le travail à domicile leur permettait de travailler de manière plus productive, tandis que pour les autres le niveau de performance était resté constant. Dans une enquête mondiale réalisée par CBRE<sup>2</sup>, c'étaient jusqu'à 52 % des salariés estimaient travailler de manière plus productive à domicile qu'au bureau.

Bien qu'à premier abord surprenantes, ces affirmations s'expliquent, car les employés ont trouvé plusieurs avantages dans la nouvelle formule du homeoffice, tel que l'élimination du temps de déplacement (92%), un horaire plus flexible permettant une meilleure gestion des obligations privées (66%) et la possibilité de travailler sans interruption (59%)<sup>1</sup>.

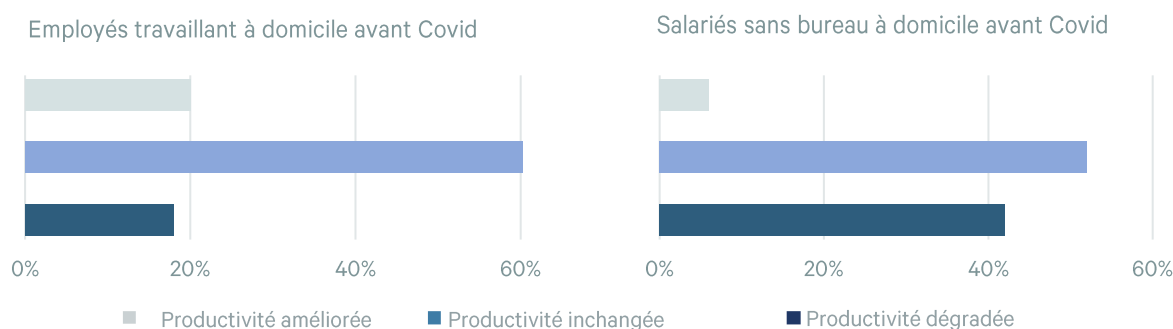
Du point de vue de l'entreprise, ces évaluations ont été formulées avec plus de prudence, mais elles vont dans le même sens : 39 % des managers déclaraient que pendant les confinements le travail à domicile aurait rendu leurs employés plus productifs<sup>2</sup>. Plus de la moitié des managers ont déclaré que les niveaux de performance étaient restés constants. Une enquête menée auprès de 1 700 managers en Allemagne<sup>3</sup>, qui différenciait entre les entreprises qui avaient déjà pratiqué le bureau à domicile avant la pandémie et celles qui ne l'avaient introduit que pendant la pandémie, a montré que la productivité augmentait surtout parmi ceux qui avaient déjà une expérience dans le travail hybride avant la pandémie. Les entreprises sans cette avance d'expérience ont dû faire face à beaucoup plus de difficultés de démarrage et donc à une perte de productivité.

Le passage au travail à domicile lié à la pandémie a été vécu par de nombreux utilisateurs de bureau comme un saut vers un style de travail plus productif.

Part des employés de bureau dans la région EMEA qui ont trouvé le travail à domicile plus productif pendant les confinements:

# 40%

**FIGURE. 1 : Développement de la productivité des salariés grâce à l'introduction du bureau à domicile pendant les confinements liés au Covid en Allemagne**



Source : ZEW – D.Erdsiek

## Que dit la science?

Pourtant, bien avant le Covid, il était scientifiquement prouvé que le télétravail avait le potentiel d'apporter des gains de productivité aux entreprises. Déjà en 2013 une publication du professeur Nicholas Bloom de Stanford<sup>4</sup> avait fait sensation dans les cercles d'experts. En collaboration avec le fondateur et PDG de Ctrip, la plus grande agence de voyages en Chine, il a réalisé un essai de terrain exceptionnellement complet auprès de 1 000 employés au siège de Shanghai. Une approche basée sur des échantillons aléatoires et son insertion dans un contexte opérationnel et réel ont permis d'obtenir des résultats significatifs et particulièrement fiables.

Au cours d'une phase d'essai de neuf mois, un groupe de travailleurs fut sélectionné au hasard pour travailler à domicile quatre jours par semaine, tout en passant un jour au bureau pour maintenir une interaction sociale. Entre-temps, un groupe témoin continuait à travailler au bureau comme avant. Les scientifiques prirent soin que tous les travailleurs à domicile avaient les qualifications nécessaires pour leur poste. La performance était mesurée en fonction du nombre normalisé d'appels traités par semaine, le travail consistant surtout en la gestion de contacts client par téléphone.

L'évaluation fut surprenante: elle révéla une productivité accrue de 13% chez les employés travaillant à domicile par rapport au groupe de contrôle. Ce gain fut attribué d'une part à une plus grande disponibilité (9%) due aux moindres interruptions (telles que des pauses déjeuner plus courtes) et, d'autre part, à une augmentation de 4% des appels téléphoniques par unité de temps, ce qui pouvait être expliqué par des conditions de travail plus propices au travail individuel. De plus, les économies en termes de coûts CAPEX et OPEX furent significatives et le taux d'attrition (churn), qui est typiquement fort élevé dans ce genre de centres d'appels, s'était réduit de plus de la moitié.

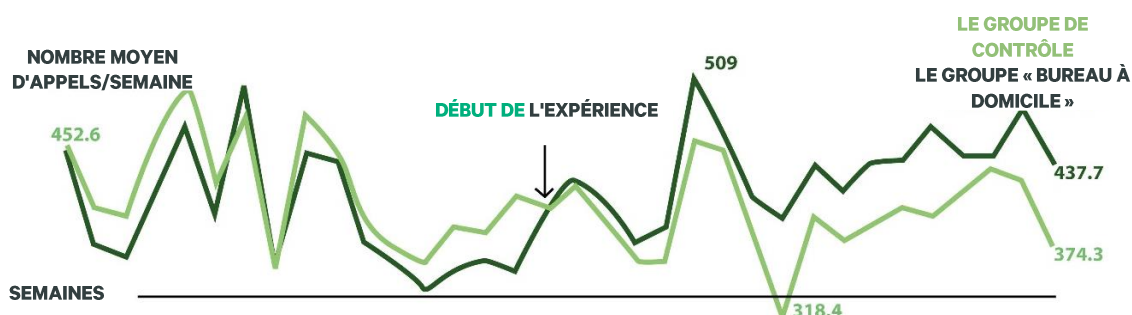
Ce résultat impressionnant de la phase expérimentale incita la direction, dans une deuxième phase, à étendre la nouvelle formule de travail à l'ensemble du centre d'appels. Après que tous les employés avaient été informés des détails de la phase expérimentale, chaque employé avait la liberté de choisir s'il voulait passer dans la nouvelle formule du télétravail ou s'il préférerait rester dans le cadre du bureau classique. Grâce aux effets d'une sélection positive, la productivité au cours de la période de mesure suivante s'améliora même pour atteindre une augmentation de 22 % en moyenne!

Des études scientifiques montrent que le télétravail peut entraîner une augmentation significative de la productivité.

Augmentation de la productivité des travailleurs passés volontairement au travail à domicile, relevée par des essais sur le terrain :

+22%

**FIGURE 2 : Evolution du nombre d'appels normalisés/semaine lors de l'essai de terrain chez Ctrip pendant la première phase expérimentale de 9 mois**



Source : Bloom, Liang, Roberts, Ying : Does Working from home work? Evidence from a Chinese Experiment», 2013

## Deux faces d'une même médaille...

D'autres études de cas scientifiques vont dans le même sens : l'introduction d'un concept de travail à distance pour les employés des bureaux de brevets américains, par exemple, a entraîné une augmentation moyenne de la productivité de 4,4 %<sup>8</sup>. Une autre étude scientifique publiée en 2023 portant sur une entreprise technologique cotée au Nasdaq<sup>6</sup>, a pu attester une augmentation de la productivité de ses ingénieurs logiciel de 8 % après avoir introduit une formule largement basée sur le télétravail.

Toutefois, le transfert du travail au bureau vers le bureau à domicile n'entraîne pas automatiquement une augmentation de la productivité. Un travail de recherche, mené pendant la pandémie par des doctorants de Harvard dans un centre d'appels d'un grand distributeur américain Fortune 5009, met cela clairement en perspective : ici aussi, l'échantillon était particulièrement grand et l'étude incluait un groupe témoin. L'output/Le résultat était déterminé par le nombre de clients servis par heure.

L'étude a révélé que les employés ayant choisi le bureau comme lieu de travail permanent étaient systématiquement plus productifs sur l'ensemble de la période d'observation que les employés travaillant exclusivement à domicile. Avant les confinements liés au Covid, cette différence de productivité était d'environ 12 %. Lorsque les mesures liées à la pandémie ont contraint les employés de bureau à passer au télétravail, deux choses se sont produites: premièrement, la productivité a augmenté, mais aussi bien pour les employés de bureau que pour ceux pratiquant le télétravail (groupe de contrôle). La raison pour cette augmentation pouvait être attribuée à la pression excessive de la demande sur le commerce en ligne pendant les confinements. En revanche, l'avance de 12% en productivité que conservaient jusqu'alors les employés de bureau allait soudainement réduisant d'environ un tiers. Il est à souligner que les chercheurs ont pu vérifier que cette baisse de performance n'était en aucun cas liée à l'état civil ou le fait que les travailleurs étaient parents ou pas. La baisse était non plus liée au nouvel environnement de travail ou à la qualité du poste de travail soudainement installé à domicile. Les chercheurs concluaient donc que la perte de productivité était uniquement due au passage d'un mode de travail à l'autre. Le fait, que les travailleurs étaient contraints de passer de leur formule de travail habituelle au bureau avec la formule du télétravail les rendait moins productifs

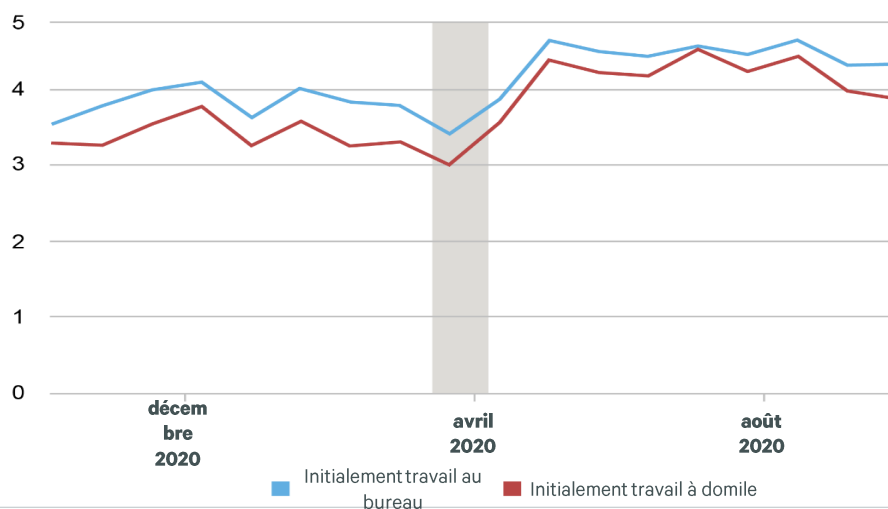
De nombreux exemples montrent que le télétravail peut être bien bénéfique. Cependant, il y a des cas où le travail à domicile peut aboutir au contraire..

Différentiel de productivité entre les employés travaillant à domicile et ceux travaillant au bureau dans une entreprise Fortune 500.

# -12%

**FIGURE 3 : Nombre moyen d'appels par heure - avant et pendant le confinement**

Appels par heure



L'écart initial de productivité de 12 % en moyenne entre les employés de bureau et ceux à domicile se réduit d'environ un tiers pendant les confinements imposés par la Covid.

Source : Emanuel, Harrington, «Is Work-from-Home Working? », 2023

## Le « Work-Life-Balance » a son prix

Bien que cela puisse paraître ainsi, les observations concernant le distributeur listé sur Fortune 500 et Ctrip ne se contredisent pas. Les résultats aident par contre à démontrer un lien : le télétravail ne rend plus productif que si les personnes concernées décident *volontairement* de s'engager dans ce style de travail.

En fait, les employés auprès du distributeur qui travaillaient dans le bureau du centre d'appels avaient délibérément choisi une carrière de bureau lorsqu'ils ont commencé leur emploi. Ils auraient pu tout aussi bien opter pour un travail à temps plein depuis leur domicile, puisque le distributeur offrait les deux formules. Lors des confinements infligés par la pandémie, ces employés de bureau étaient ensuite contraints à un cadre de travail soi-disant indésirable, ce qui a entraîné une baisse - relative, bien entendu, - de la productivité. Chez Ctrip c'était bien le contraire : ici, les collaborateurs ont vécu le passage au travail à domicile comme une offre facultative proposée par l'employeur. Grâce à la vaste phase expérimentale et les informations détaillées fournies par l'employeur par rapport à son déroulement, chaque personne pouvait juger elle-même et, par la suite, décider librement de la manière dont elle souhaitait travailler à l'avenir. La décision ainsi volontaire aurait donc conduit à une forte motivation, un rendement supérieur et à une fidélité accrue des employés ce qui aurait conduit par un effet de sélection positive à une augmentation remarquable de la productivité.

Le volontariat par lui-même n'est cependant qu'une condition nécessaire mais pas suffisante pour que le télétravail aboutisse à une productivité accrue. Le contexte dans lequel une telle décision est prise est crucial. L'étude de Harvard relative au grand distributeur indique que les personnes recherchant spécifiquement un emploi à domicile sont souvent moins productives que celles qui recherchent un poste de bureau traditionnel. Ceci est dû à un processus de sélection négative : les employés moins efficaces peuvent masquer leurs faiblesses plus facilement dans un travail à domicile qu'au bureau. En outre, ceux qui visent un emploi en télétravail à temps plein ont souvent des priorités différentes, comme un meilleur équilibre vie-travail, l'économie du temps pour se rendre au travail, vivre dans des régions à faible coût de vie ou avoir une plus grande flexibilité dans la gestion de leur calendrier.

Ces avantages peuvent être évalués en termes monétaires : lorsqu'on leur a demandé quel montant de perte de salaire une personne serait prête à accepter pour un poste de travail à domicile approprié, une majorité était prête à accepter un sacrifice salarial de 8 % en moyenne<sup>7</sup>. Une étude récente menée aux États-Unis a révélé que les personnes recherchant un travail hybride avec un haut pourcentage de télétravail jugeaient la concession de l'employeur d'accepter cela égale à la valeur d'une augmentation de salaire de 10% en moyenne.<sup>15</sup>

La question de savoir si le télétravail vous rend plus productif dépend des motivations.

Sacrifice salarial que les employés aux États-Unis sont prêts à accepter pour une bonne offre de télétravail :

---

- 8%



## Hors de vue, hors de l'esprit!

Si les employés sont prêts à renoncer à un certain montant de salaire pour pouvoir travailler à domicile, cela fait le jeu de nombreux employeurs, mais pour une raison complètement différente.

Beaucoup de managers ont tendance à adopter un "biais de proximité", favorisant les employés se rendant régulièrement au bureau par rapport aux travailleurs à domicile. Aux États-Unis, 90% des PDG favoriseraient, pour les promotions, les employés travaillant au bureau en présentiel. De plus, 70% des managers estiment que les employés à distance seraient plus faciles à remplacer. Enfin, entre 14% et 44% des fonctions cadres admettent ignorer parfois les travailleurs à domicile lors de l'attribution des tâches.

En effet, les données de l'étude de Harvard relative au distributeur ont également confirmé qu'un travail à 100% à domicile affecte l'évolution de la carrière : après un an et demi, environ 5% de ceux qui travaillaient de manière permanente au bureau ont obtenu une promotion. Parmi ceux travaillant uniquement à domicile, le nombre de personnes promues était de 40% en moins. Dans d'autres études, cette remise varie entre 20% et 60%.<sup>4,9,10,11,12</sup>

Cependant, plus la proportion de membres de l'équipe travaillant «à distance», c'est-à-dire non présents physiquement, est importante, moins les managers ont des difficultés à gérer efficacement de tels groupes hybrides de travail.<sup>14</sup> Par conséquent, leurs appréciations changent. Nous assistons donc à un début d'une courbe d'apprentissage collectif au terme de laquelle, soutenu par des innovations rapides dans le domaine de la communication virtuelle, le travail hybride sera bientôt intégré efficacement et avec succès dans les processus opérationnels.

Gérer le travail hybride représente sans aucun doute un défi pour les cadres de toute organisation. Les différents niveaux de maturité des entreprises lorsqu'il s'agit d'intégrer le travail hybride dans la vie professionnelle quotidienne sont l'une des raisons pour lesquelles le rapport Gallup<sup>16</sup> publié récemment indique que, d'une part, 31 % des managers interrogés dans le monde estiment que le travail hybride conduit à une productivité plus élevée dans leur entreprise., alors que, en revanche, 21% de ces cadres interrogés se plaignent que c'est exactement cette façon de travailler qui réduirait la productivité de leur équipe.

« Proximity biais » : les managers ont tendance – encore – à privilégier les salariés présents au bureau.

**FIGURE 4 : Attitude des managers envers les employés à distance**

Les chefs d'équipes travaillant 100% à distance signalent moins de difficultés à gérer les travailleurs à distance

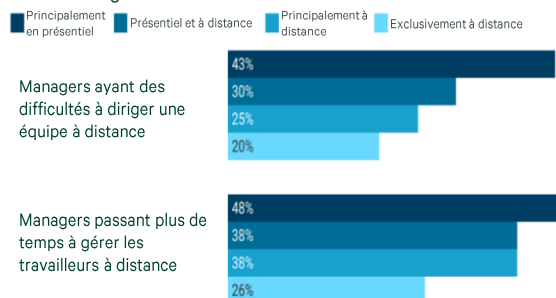


Chart: SHRM Research. Source: Survey of 677 leaders with remote team members. Created with Datawrapper.

Les managers avec un taux de télétravailleurs élevé constatent généralement moins de problèmes liés au travail à domicile.

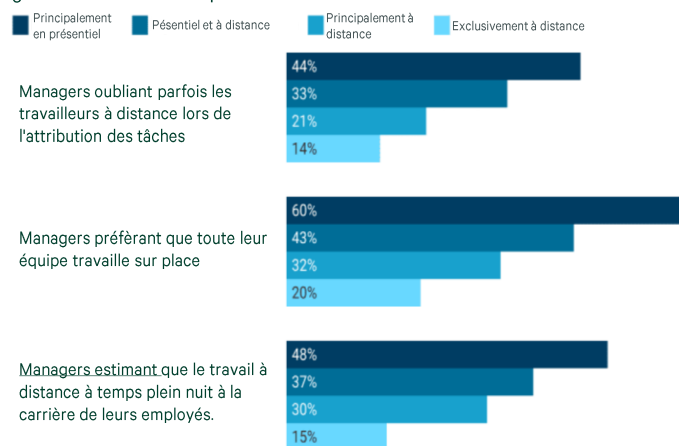


Chart: SHRM Research. Source: Survey of 677 leaders with remote team members. Created with Datawrapper.

## Le cas particulier du travailleur du savoir

La plupart des études examinées jusqu'à présent se sont concentrées principalement sur des profils d'emploi dont la productivité peut être mesurée relativement facilement. Ces groupes professionnels se caractérisent par un degré élevé d'autonomie, comprennent des processus d'activité d'une complexité limitée et n'ont qu'un besoin limité de coordination. En revanche, la majorité des travailleurs du savoir suivent une trame différente. Ils se caractérisent par une alternance fréquente entre un travail individuel et de concentration mentale, d'une part, et un travail intensif de communication et de collaboration avec les collègues et les supérieurs, d'autre part. Ces phases peuvent alterner à des fréquences différentes et peuvent également varier de manière cyclique dans le temps. Elles peuvent parfois être planifiées et organisées de manière formelle, mais elles se produisent aussi souvent spontanément et se déroulent alors de manière plus informelle.

La proximité spatiale joue un rôle particulier dans l'efficacité des échanges, comme l'ont démontré les études pionnières de T. Allen dans les années 1990 et de B. Waber dans les années 2010. Des recherches récentes montrent que malgré les changements technologiques et une culture avancée des réseaux virtuels, les conditions de base ont peu changé. Une recherche publiée en 2023 relative à une entreprise technologique américaine classée au Fortune 500<sup>17</sup> a fait sensation car elle a pu quantifier de manière impressionnante l'influence de la proximité physique entre coéquipiers ou supérieurs et leurs employés sur la fréquence et l'intensité des échanges entre ces acteurs : lorsque les coéquipiers ou les supérieurs logeaient dans le même bâtiment, même avant le Covid, ils avaient un échange de communication de 23% plus élevé que ceux qui étaient hébergés dans des bâtiments distincts, bien que voisins. Pendant les périodes des confinements, où tout le monde devait s'isoler et travailler à la maison, le nombre des contacts virtuels et les échanges en général ont encore chuté davantage – jusqu'à moins 74 % comparé à la valeur initiale!

La distance physique entre les participants peut nécessiter une augmentation significative de coordination, ce qui réduit alors les fenêtres temporelles requises pour un travail de concentration ininterrompu et donc productif. La virtualisation forcée des processus de travail pendant les confinements a entraîné une augmentation mesurable du nombre de réunions : selon une étude approfondie sur le comportement des réunions en Amérique du Nord et en Europe, le nombre de réunions aurait augmenté de 13 % et le nombre de participants dans ces réunions de 13,5 %.<sup>5</sup> Une étude menée dans une entreprise informatique indienne<sup>18</sup> a pu démontrer que ces nouveaux schémas de réunions réduisaient le rendement des équipes de codage de 8 à 19 %.

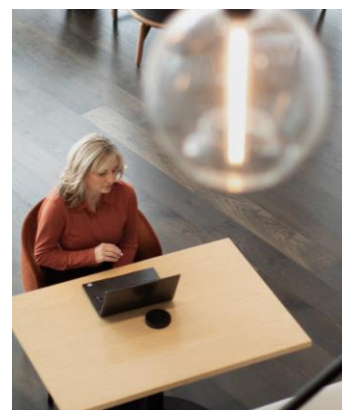
Les courbes d'apprentissage souffrent également lorsque les employés sont contraints à des connexions virtuelles seulement. Dans une étude basée sur des échantillons aléatoires dans une autre entreprise informatique indienne, un tiers de la baisse de productivité des programmeurs qui ont été obligés de travailler à domicile pendant l'expérience pouvait s'expliquer par l'aplatissement de la courbe d'apprentissage<sup>19</sup>.

Même si ces études ne peuvent pas être appliquées 1:1 au contexte suisse ou européen, la conclusion est que pour les travailleurs du savoir, un taux de travail en présentiel trop réduit réclame souvent plus d'efforts de communication et de coordination, ce qui empiète sur le travail concentré et aplatit les courbes d'apprentissage. Ceci est corroboré par une étude à grande échelle au sein des effectifs de Microsoft<sup>20</sup> : leur phase de «travail à distance» pendant la pandémie a conduit à une rigidité croissante des réseaux existants entre les employés, à une formation accrue d'une mentalité «silo» et à une réduction sensible du nombre de nouveaux réseaux créatifs parmi les employés.

La proximité spatiale exerce une influence majeure sur les échanges et le transfert de connaissances.

Déclin des échanges communicatifs entre les acteurs de bureau d'une entreprise technologique Fortune 500 pendant les confinements :

- 74%



## La chaîne de valeur comme base

Quels sont les éléments qu'une entreprise devra prendre en compte pour établir un modèle de travail hybride efficace? Qu'une entreprise soit spécialisée dans les services ou dans le travail du savoir, il est crucial de se concentrer d'abord sur ce qui définit réellement l'entreprise, à savoir sa création de valeur.

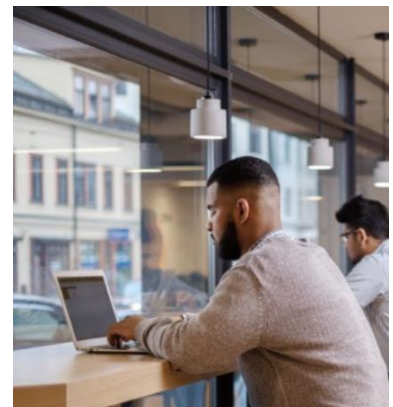
Un modèle de travail hybride est fonctionnel s'il soutient et promeut la chaîne de création de valeur au sein de l'entreprise. Il s'agit donc de mettre en place un environnement de travail et physique et virtuel qui soit à même de soutenir et nourrir les flux de travail au sein des équipes. Tout comme Ctrip ou l'entreprise technologique cotée au Nasdaq qui toutes les deux avaient pu réaliser des gains de productivité notables, chaque entreprise doit développer sa propre formule. C'est cette formule sur mesure spécifique à l'entreprise qui garantira le succès. C'est cette formule qui garantit que le potentiel du travail hybride soit aligné de manière optimale et permanente avec ses propres processus commerciaux spécifiques.

Voici les éléments ou étapes de travail essentiels pour arriver à une telle formule :

- Identifier les chaînes de valeur, les fonctions et ceux qui les accomplissent ainsi que les modes de travail qui les accompagnent.
- Analyser dans quelle mesure le bureau à domicile ou d'autres concepts de travail à distance contribuent à augmenter la qualité ou la quantité des processus de travail et les résultats associés
- Définir et formuler les aspects du processus de création de valeur qui pourraient ou devraient continuer à être traités au bureau et qui pourraient ou devraient être traités ailleurs.
- Développer un concept d'aménagement spatial approprié qui reprend ces nouvelles approches et les met en œuvre de manière cohérente

Un travail hybride performant est rendu possible par une infrastructure spécifiquement axée sur les besoins de la chaîne de valeur.

**FIGURE 5: Exemple d'un concept spatial pour soutenir le travail hybride – l'accent est mis sur le travail concentré et les visioconférences**



Source : CBRE Design Collective

## «Rightsizing» - le moment, c'est maintenant !

Quelle que soit la formule de travail hybride spécifique, les concepts d'utilisation de l'espace existants ne peuvent répondre aux nouveaux besoins que dans une mesure limitée. En raison de la plus grande mobilité des salariés, mais aussi de la répartition du travail entre les différents lieux de travail, le « siège social » classique d'avant Covid doit être remis en question tant dans son volume respectivement son étendue spatiale que dans sa composition. Il s'agit de nouvelles conditions et de nouvelles exigences.

Les besoins traditionnels en surfaces de bureau avec des configurations de postes de bureau standardisés sont en diminution. Elles cèdent le terrain à des espaces de travail plus variés et différenciés, axés sur des activités bien spécifiques individuelles ou collectives, conçus pour soutenir la création de valeur de la manière la plus efficace. Le nombre de zones de réunion et de collaboration augmente pour permettre un échange fluide entre équipes et individus. L'attribution personnelle de postes de travail à des employés spécifiques a de moins en moins de sens, car les employés sont de plus en plus mobiles et sont de moins en moins susceptibles de travailler à un seul poste de travail. Bien au contraire, le travail devient plus fluide, les personnes se déplacent d'un endroit à l'autre pour poursuivre un éventail d'activités pour lequel l'environnement de travail aura à offrir l'infrastructure adéquate.

À l'avenir, le principal objectif de chaque employeur doit donc être de veiller à ce que ses employés soient suffisamment incités à venir au bureau avec plaisir et motivation. Les efforts de déplacement et la liberté réduite de pouvoir s'organiser dans son horaire quotidien doivent être compensés par une véritable expérience de travail de valeur. Les collaborateurs doivent sentir qu'un déplacement au bureau vaut la peine. Il doit être perceptible que d'aller au bureau permet de travailler de manière plus efficace, plus productive, et, surtout, que cela offre une expérience plus satisfaisante de travailler avec des collègues en équipe, en face à face et en étroite collaboration présentielle plutôt que de se connecter virtuellement à distance et de s'isoler dans son environnement privé.

Le bureau du futur post-Covid doit se transformer en un pôle d'attraction collectif. Il devient un lieu d'échange qui offre une grande qualité de travail et facilite les rencontres et la collaboration. En absence de cela, les employés auront tendance de réduire leurs visites au bureau au minimum, ou, pire encore, de se tourner vers un employeur qui aurait compris les enjeux sur un marché du travail de plus en plus compétitif et se serait transformé en offrant un lieu de travail attrayant, inspirant... et plus productif!

Le futur bureau doit être un «attracteur» : un lieu attirant, de haute qualité de travail, encourageant les rencontres et la collaboration

**FIGURE. 6 : Exemple d'un concept spatial pour soutenir le travail hybride – l'accent est mis sur l'échange et la collaboration en équipe**



Source : CBRE Design Collective



## Liste des sources

1. CBRE Work from Home EMEA Client survey 2020
2. CBRE Global Workplace Sentiment Survey Benchmark Report 2021;
3. ZEW: "Working from Home During Covid-19 and Beyond: Survey Evidence From Employers", Dr. D. Erdsiek, 2021
4. Bloom, Liang, Roberts, Ying: "Does Working from home work? Evidence from a Chinese Experiment", 2013
5. DeFilippis et alia; «Collaborating during Coronavirus: the Impact of Covid-19 on the Nature of Work», 2020
6. Bloom, Han, Liang; «How hybrid working from home works out», 2023
7. Mas,Pallais; "Valuing alternative work arrangements"; 2016
8. Choudhury, Foroughi, Larson, «The Productivity Effects of Geographic Flexibility» , 2019
9. Emanuel, Harrington, «Working Remotely? Selection, treatment and the market provision of remote work», 2021
10. Emanuel, Harrington, «Is Work-from-Home Working?», 2023
11. Emanuel, Harrington, «Working Remotely? Selection, treatment and the market for remote work», 2023, Fed
12. Wall Street Journal, «Remote Workers Are Losing Out on Promotions», 11.1.24
13. Emanuel, Harrington, Pallais, «The Power of Proximity to Coworkers – Training for Tomorrow or Productivity Today», 2023
14. Society for Human Resource Management «Leaders Share Perspectives on Managing Remote Workers»,2022
15. Market Watch, "Hybrid home/office work is equivalent to a 10% pay raise, Stanford economist says", 15.1.2022
16. Gallup Research, "The Future of the Office Has Arrived: It's hybrid", October 2023;
17. Emanuel, Harrington, Pallais, "The Power of Proximity to Coworkers", April 2023
18. Gibbs, Mengel, Siemroth; "Work from Home and Productivity: Evidence from Personnel and Analytics Data on Information Technology Professionals"; Sept. 2023
19. Atkin, Schoar, Shinde; "Working from Home; Worker Sorting and Development"; 2023
20. Yang, Holtz, Jaffe, Suri & alia; "The effects of remote work on collaboration among information workers"; 2022

## Contacts

### Martin Pongratz

Director Workplace Strategies

Bären­gasse 29 | 8001 Zurich

T +41 44 226 3010

[martin.pongratz@cbre.com](mailto:martin.pongratz@cbre.com)

© Copyright 2024. 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.