



9<sup>e</sup>  
édition  
**3700**  
salariés  
interrogés

# LE MATCH DES CAPITALES

*où il fait bon travailler*

**BERLIN, PARIS,  
MADRID, LONDRES**

Les salariés jugent  
leur ville  
p.8

**INTERVIEWES**

J. Nouvel,  
A. Dublanche,  
D. McDonogh,  
F. Dabi...

**POST-COVID**

Quel rôle  
pour le bureau ?  
p.18

# Depuis 2014, le baromètre Paris Workplace analyse la perception des salariés vis-à-vis de leurs bureaux

En 9 ans...

**20 200** salariés interrogés

**87** experts interviewés

+ de **750** retombées presse



**2022**

Le match  
des capitales



**2021**

Bureaux  
à impact



**2020**

Bureau,  
l'heure de vérité



**2019**

Et si  
on se parlait ?



**2018**

Demain,  
tous mobiles ?



**2017**

Travaille-t-on (vraiment)  
mieux dans la French Tech ?



**2016**

Le match  
Paris/Londres



**2015**

Les quartiers préférés  
des cadres



**2014**

Les bureaux, l'arme secrète  
des RH



**Q**ui de Paris, Madrid, Londres ou Berlin gagne le match du « cœur » des salariés ?

Notre « match des capitales européennes » couronne Madrid, que Londoniens, Berlinois et Franciliens placent en tête des destinations où ils souhaiteraient s'installer. Un constat qu'il faut doubler d'une analyse : il est surtout intéressant de relever qu'au coup de sifflet final, les enseignements de notre étude dépassent la désignation d'un unique vainqueur et chaque ville a ses atouts à connaître et promouvoir. En effet, les réponses à cette 9<sup>e</sup> étude Paris Workplace – la première de l'ère post-Covid – permettent d'identifier des tendances qui paraissent universelles, sinon paneuropéennes.

Parmi elles, citons-en trois.

Commençons par le télétravail. Sa pratique avait fait irruption dans nos vies de manière soudaine, et elle apparaît près de trois ans après le début de la pandémie comme largement plébiscitée et déployée dans les entreprises, quels que soient les pays. Mais celles et ceux qui prédisaient (sans doute un peu vite) la fin des bureaux avaient tort. En 2022, le nombre de jours télétravaillés chaque semaine reste minoritaire, l'aiguille barométrique restant accrochée à la marque des deux jours hebdomadaires en moyenne avec de légères différences selon les pays. Un rythme qui semble correspondre au

désir exprimé par les salariés ; nous verrons dans les prochains mois si cette fréquence est bien celle qui devient la norme en Europe.

Conséquence de cette nouvelle répartition géographique du travail, le « match » entre le bureau et le domicile a un arbitre : les salariés. À Paris, alors qu'en 2017 ils n'étaient qu'un tiers à estimer les bureaux comme un élément déterminant dans le choix de rejoindre une entreprise, désormais, plus d'un salarié sur deux en fait un élément d'appréciation déterminant. Ce qui n'était encore qu'un signal faible il y a dix ans est aujourd'hui une tendance lourde, qui fait du bureau un argument de poids dans la « guerre des talents » que se livrent les entreprises.

Enfin, plus qu'une ville, notre « match » désigne la vie sociale comme grande gagnante. C'est, pour les Latins comme pour les habitants des pays plus au nord, la première raison de se rendre au travail. Il est intéressant de noter que les Franciliens gagnent le match du retour au bureau et sont très attachés à la vie sociale entre collègues de travail. Cette dimension milite pour les bureaux à haute valeur ajoutée, serviciels, situés dans les quartiers qui offrent la possibilité de se retrouver entre collègues. Paris illustre parfaitement cette tendance à laquelle SFL est très attachée : en cinq ans, l'attrait pour les quartiers mixtes gagne dix points.

Bonne lecture,

**Dimitri BOULTE**

Directeur général  
SFL

# Parole d'experts

Quatorze experts issus de disciplines variées (architecture, ressources humaines, finance, établissements publics...) et travaillant aussi bien à Paris qu'à Berlin, Londres ou Madrid, analysent les résultats de la 9<sup>e</sup> édition du Paris Workplace.



Frédéric **DABI**  
Directeur général  
**Ifop**



Pierre **GIACOMETTI**  
Président  
**NO COM**



Franck **CHANEVAS**  
Directeur général  
**Sodexo Live !**



Marc **LHERMITTE**  
Associé  
**EY**



Aude **GRANT**  
Directrice générale déléguée  
**SFL**



Stephen **BURROWS**  
Directeur financier  
**GPE**





Jean **NOUVEL**  
Architecte  
**Ateliers Jean Nouvel**



Vinciane **BEAUCHENE**  
Directrice associée  
**BCG**



Alexandra **DUBLANCHE**  
Vice-présidente  
**Région Île-de-France**



Clarisse **TOUTÉE**  
Partner  
**Egon Zehnder**



Mickaël **LOCOH**  
Vice-président  
**Steelcase**



Dermot **MCDONOGH**  
Directeur des opérations Europe  
**Goldman Sachs**



Begoña **MUÑOZ**  
Directrice des ressources humaines  
**Colonial**



Friederike **HOBERG**  
Directrice Allemagne  
**Covivio**



# Fiche d'identité DES 4 CAPITALES ÉTUDIÉES



## Berlin

Superficie **891,8** km<sup>2</sup>

PIB **145,7** milliards €

Nb d'habitants **3,645** millions

Densité **4 203** hab./km<sup>2</sup>



## Paris

**105,4** km<sup>2</sup>

**611** milliards €\*

**2,161** millions

**20 545** hab./km<sup>2</sup>



\*Ile-de-France



## Madrid

**604,3** km<sup>2</sup>

**216,52** milliards €

**3,223** millions

**5 437** hab./km<sup>2</sup>



## Londres

**1 572** km<sup>2</sup>

**708** milliards €

**8,982** millions

**5 667** hab./km<sup>2</sup>

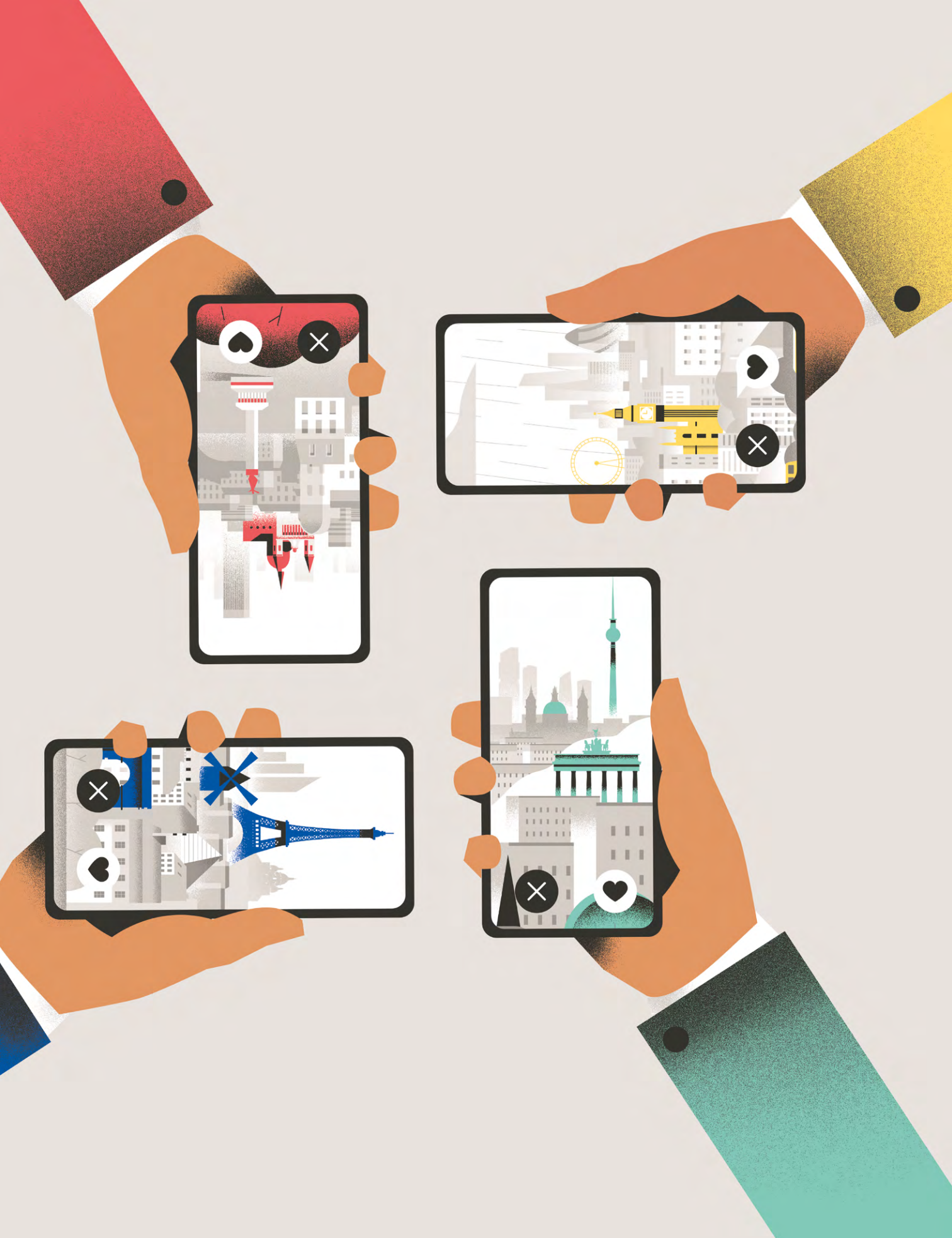


# 01



## LE MATCH DES CAPITALES







# Le bureau, nouvelle valeur refuge

La fonction du bureau est-elle en train de changer ? Au sortir de la crise de la Covid-19, les habitants des quatre capitales étudiées le plébiscitent comme lieu social par excellence, analyse Frédéric Dabi, auteur de *La Fracture*.



**Frédéric DABI**  
Directeur général  
Ifop

**A**ttachement des Parisiens au bureau, pouvoir d'attraction de Madrid, stabilité du télétravail...  
**Que retenez-vous particulièrement de cette étude ?**

Ce qui m'a le plus frappé, c'est l'attachement des Franciliens au bureau. Certains avaient jugé un peu vite que la pandémie signait la mort des lieux physiques... Ce n'est pas du tout le cas. Au contraire même, puisque le bureau

est désormais vu comme un lieu central, un lieu de vie. L'entrée dans nos vies du télétravail, moins marquée en Île-de-France que dans les autres villes étudiées, a contribué à sacraliser la vision que l'on se fait du lieu de travail.

**Qu'il s'agisse de fréquence du télétravail ou de l'importance de la vie sociale, finalement, beaucoup de choses nous rapprochent entre Européens ?**

C'est vrai. J'y vois une marque de notre vécu commun au cours des dernières années, avec cette expérience inouïe des confinements. Dans tous les pays, il y a eu ce sentiment que l'entreprise agissait comme élément protecteur. Je note tout de même une vraie différence, liée à la perception de l'efficacité : c'est en France que l'on fait le moins la distinction entre un travail en présentiel plutôt favorable aux échanges, et en télétravail pour se concentrer sur du travail individuel, preuve que le bureau continue de jouer un rôle prépondérant.

**On observe une forte progression de la satisfaction à l'égard de son équilibre « vie professionnelle/vie privée ». Comment l'expliquer ?**

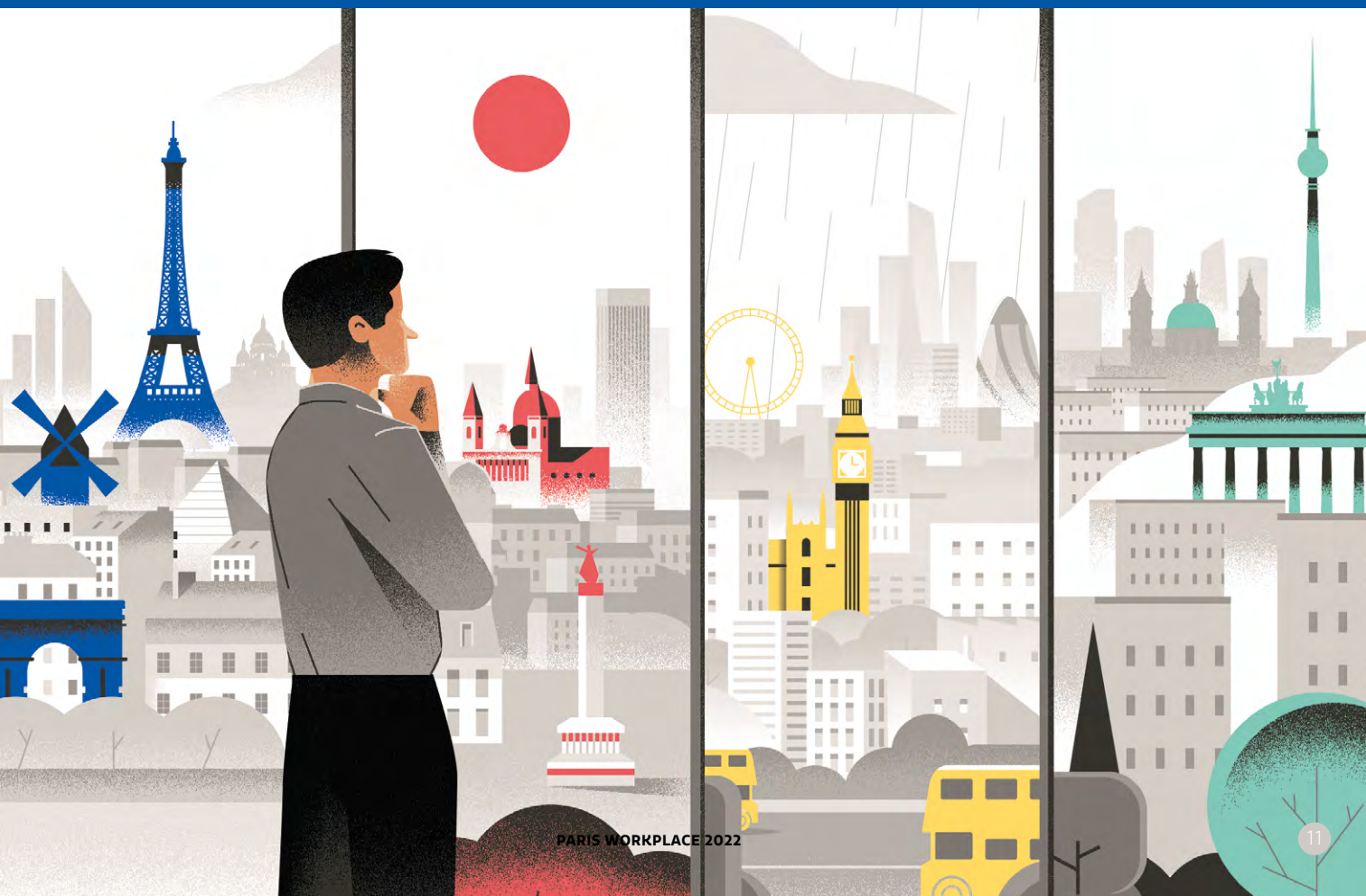
La crise sanitaire a été un point de bascule, et plus rien ne sera comme avant. Jugez plutôt : en 1990, le travail était jugé comme un élément « très impor-

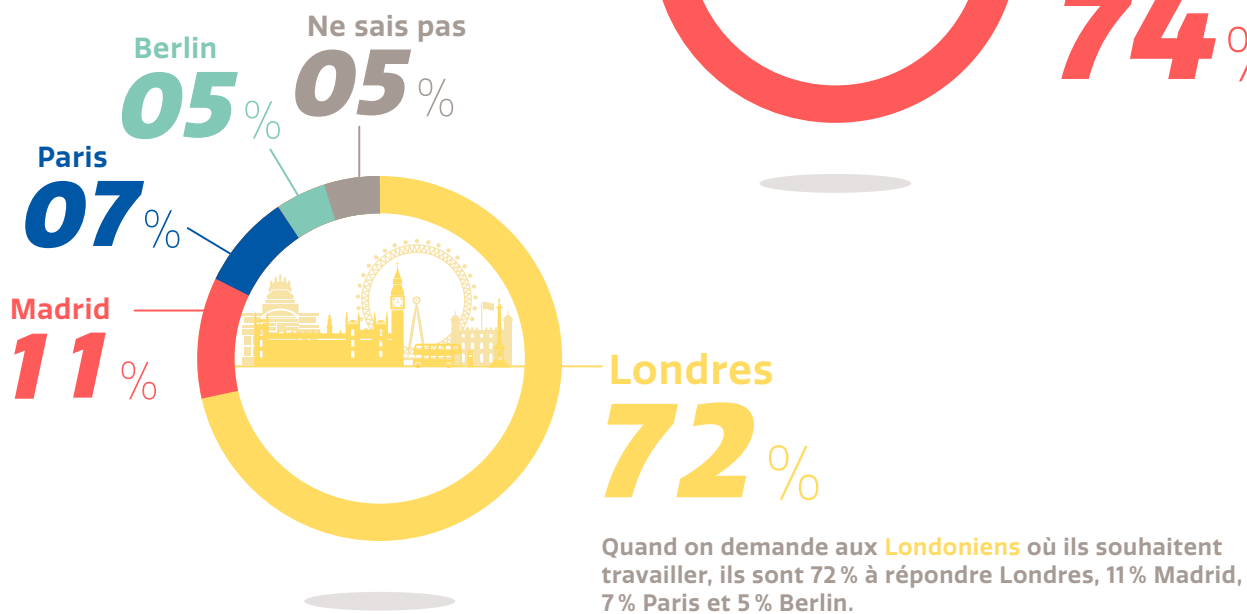
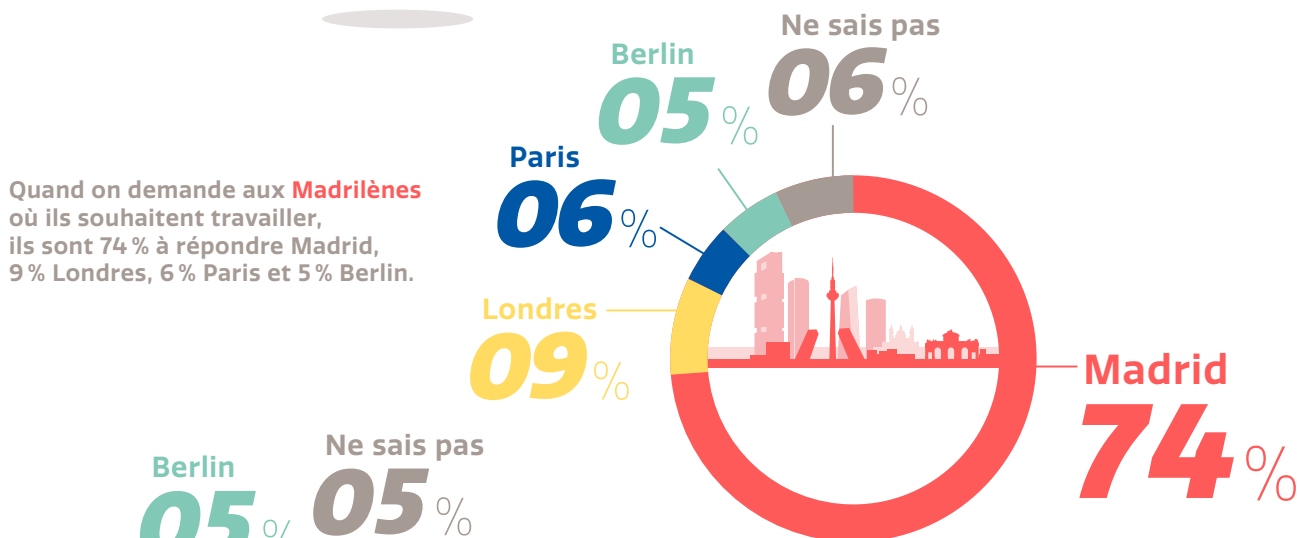
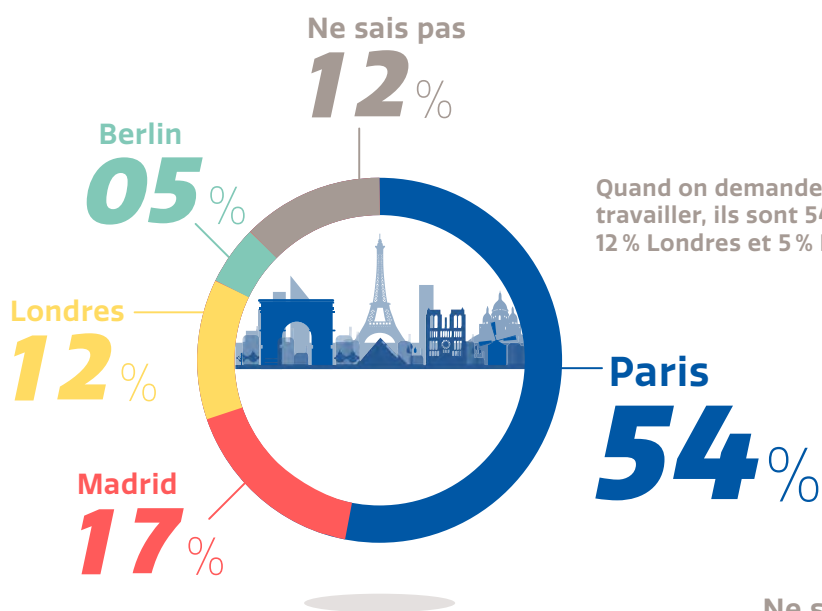
tant » de la vie par 60 % des Français, alors qu'ils ne sont plus que 24 % à lui accorder une telle importance aujourd'hui. Dans la quête d'épanouissement, c'est un élément moins structurant. Cela explique que la recherche de sens au bureau, que nous percevions dans un premier temps auprès du jeune public, soit aujourd'hui majoritaire.

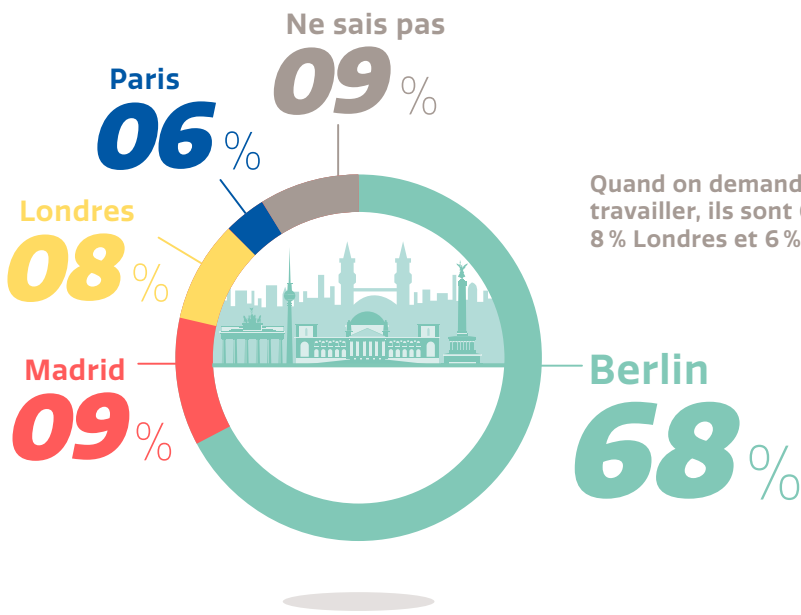
**Le bien-être au travail progresse et atteint des niveaux record. Est-ce une tendance que vous observez plus globalement dans la société ?**

Nous nous situons à un point de bascule. D'une part, le degré de pessimisme atteint un niveau très élevé dans notre société : l'optimisme, mesuré à chaque rentrée par l'Ifop, atteint un plancher à 25 % cette année, et cela touche tous les publics, les jeunes, les cadres... C'est bien sûr lié à l'enchaînement des crises : Covid-19, guerre en Ukraine, inflation, climat. Alors que la sphère politique n'apparaît pas en mesure de trouver de solutions, l'entreprise, elle, apparaît comme une valeur refuge, à la manière d'une « entreprise providence ». Dans cet univers dématérialisé et cette atmosphère de pessimisme, alors qu'une majorité de salariés de tous pays juge que leurs collègues sont également leurs amis, c'est extrêmement symptomatique. ■

*Nous avons demandé aux  
salariés des quatre capitales :*  
**“SI VOUS DEVIEZ TRAVAILLER  
DANS UNE DE CES VILLES,  
LAQUELLE CHOISIRIEZ-VOUS ?”**







Quand on demande aux Berlinois où ils souhaitent travailler, ils sont 68 % à répondre Berlin, 9 % Madrid, 8 % Londres et 6 % Paris.

## *Madrid est la plus attractive !*



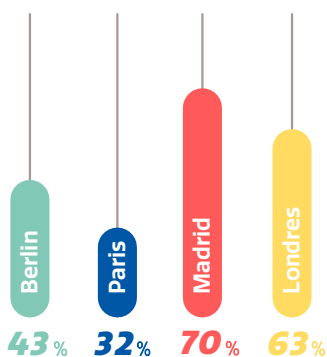
*Elle se place à la première position des villes étrangères aux yeux des Parisiens, des Londoniens tout comme des Berlinois.*



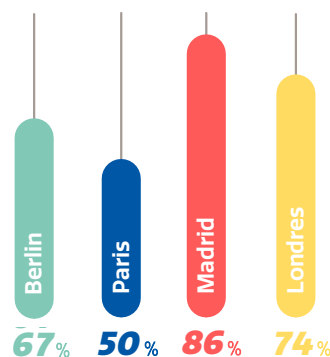
## Mais la vie est-elle vraiment plus douce au soleil ?

1. Au-delà des clichés et des fantasmes, l'attractivité de Madrid est validée par les premiers concernés, c'est-à-dire ceux qui y travaillent. Les Madrilènes sont les plus élogieux sur les atouts de leur ville.
2. Même sur les atouts pour lesquels Madrid affiche des scores plus faibles, elle écrase la concurrence...

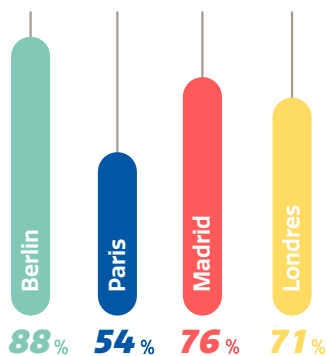
### La propreté est-elle un atout pour ma ville ?



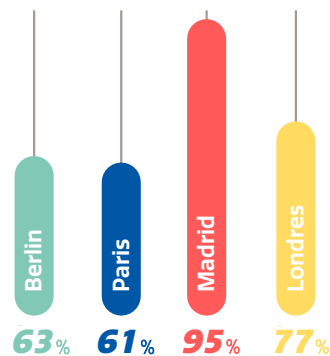
### La sécurité est-elle un atout pour ma ville ?



### Les espaces verts sont-ils un atout pour ma ville ?



### L'accessibilité en transports est-elle un atout pour ma ville ?





Paroles d'experts

# Madrid, la métamorphosée

Président du cabinet de conseil NO COM établi à Paris et Madrid, Pierre Giacometti a vu la capitale espagnole se moderniser, s'internationaliser, tout en misant sur des fondamentaux culturels puissants.



Pierre **GIACOMETTI**  
Président  
**NO COM**

**C**omment expliquez-vous l'enthousiasme si fort affiché par les Madrilènes ?

Je pense qu'il faut remonter à 2020. J'entends souvent que les salariés madrilènes ont eu le sentiment d'être le plus durement touchés par un premier confinement très strict, avec des sorties parfois totalement interdites. Le retour à la normale est vécu d'autant plus positivement qu'au cours des confinements suivants, Madrid a revendiqué une forme de « seul contre tous », avec plus de liberté dans l'accès aux lieux de loisirs et de culture notamment.

**Avant la pandémie, aviez-vous noté une dynamique ?**

Parmi les quatre capitales étudiées, Madrid est celle ayant la taille la plus « humaine », où l'on n'a jamais le sentiment d'être paralysé. Pour y vivre une partie de l'année, j'ai pu la voir se transformer profondément au cours des vingt dernières années. Madrid n'a pas les désavantages des mégapoles, ce qui se ressent notamment dans les transports, qu'ils soient publics ou personnels. Trois fois candidate malheureuse à l'organisation des Jeux olympiques, Madrid s'est dotée d'infrastructures modernes. Si elle a longtemps été complexée par rapport à Barcelone, ce n'est plus du tout le cas, notamment dans le contexte de revendications indépendantistes catalanes plus prononcées depuis une décennie.

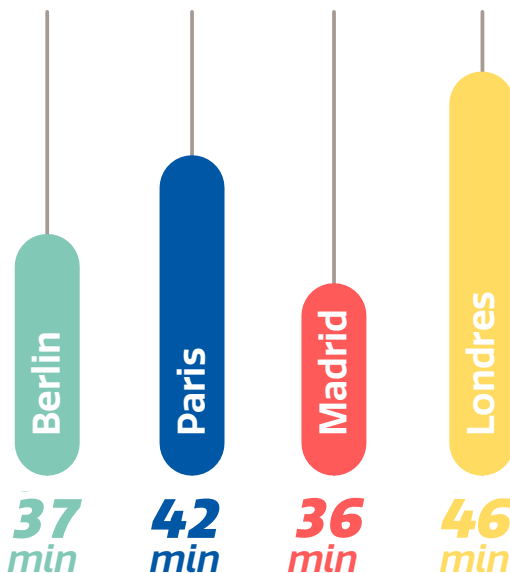
**Quelles différences culturelles observez-vous dans le rapport au bureau au quotidien ?**

Madrid est la première ville latino-américaine d'Europe. Elle s'est fortement internationalisée, ce qui explique son attractivité. Cette influence latino a fluidifié les relations, et l'organisation du travail s'est également développée : les Espagnols cassent plus facilement les codes statutaires que les Français, qui restent attachés à la hiérarchie. Enfin, en matière de propreté ou de sentiment de sécurité, c'est le jour et la nuit. Conséquence : certains patrons de grands groupes vont jusqu'à se désoler que les Madrilènes soient réticents à une expatriation !

**Comment le télétravail s'insère-t-il dans ce « nouveau » quotidien ?**

L'Espagne est allée assez loin, puisqu'aujourd'hui deux jours de télétravail par semaine sont inscrits dans la loi. Mais l'attachement au bureau reste fort, notamment pour la génération des trentenaires qui ont vécu comme un soulagement le fait de retrouver leurs collègues. Dans la culture espagnole, le relationnel est primordial et l'isolement est vraiment exceptionnel. Au contraire, il ne se passe jamais une semaine dans une entreprise sans qu'il y ait une opportunité d'avoir une activité festive. ■

**Post-Covid, la mobilité revêt une importance plus grande que jamais.  
À ce jeu, ce sont les Madrilènes qui s'en sortent le mieux :  
pour se rendre au travail, ils passent moins de temps dans les transports  
en commun que leurs voisins.**



## Retour d'expérience



**Friederike HOBERG**  
Directrice Allemagne  
Covivio

"En Allemagne, la culture, ou plutôt « l'amour » pour la voiture, est toujours très forte. C'est particulièrement marqué en dehors des centres-villes, moins bien desservis par les transports en commun. Nous sommes un pays fortement décentralisé avec l'habitude de faire de longs trajets en voiture pour aller au travail. Les bureaux qui se situent en deuxième ou troisième couronne sont donc pourvus de grandes surfaces de parking, une configuration plus répandue et mieux acceptée en Allemagne qu'en France par exemple."





# L'art de recevoir à la française, modèle en voie d'exportation

Les bureaux lorgnent de plus en plus les savoir-faire de l'hospitalité, qu'il s'agisse de restauration, de services ou d'animation.

La marque française Sodexo Live ! mise sur des expériences personnalisées.

## **E**n quoi le positionnement et les activités que vous développez chez Sodexo Live ! contribuent-ils à valoriser les espaces de bureau ?

Nous avons développé depuis de nombreuses années un savoir-faire en matière de commercialisation et de conceptualisation d'espaces de séminaires, de business center et d'événementiel. Nous concevons autour de ces activités des services d'accueil, de restauration et d'hospitalité qui apportent de la valeur ajoutée au sein des immeubles. Nous imaginons des lieux qui s'inspirent des nouvelles attentes, qui offrent aux entreprises un environnement différent et inspirant pour offrir une expérience mémorable et durable à tous les publics. Nous proposons une offre de services à forte valeur ajoutée qui bénéficie aux locataires, mais aussi aux visiteurs « externes ».

## **Observez-vous une modification de la demande depuis la pandémie ?**

À l'heure du retour au bureau, nous observons une tendance forte : la mixité des cibles et des usages. Les consommateurs sont à la recherche d'expériences dans des lieux clés en main, qui proposent une palette de services divers et variés (afterwork, soirées événe-

mentielles, restauration, animation...) répondant à tous leurs besoins. Ce que nous faisons depuis des années prend tout son sens.

## **Comment définiriez-vous la marque de fabrique « française » en matière d'hospitalité ?**

Elle peut se traduire par la culture de l'art de recevoir à la française. Chez Sodexo Live !, nous mettons cet art au service de chacun de nos événements. Recevoir les clients ou les collaborateurs relève du même objectif : offrir des émotions, surprendre à chaque instant à travers une expérience personnalisée et, surtout, une gastronomie d'excellence.

## **Nous notons une forte attractivité de Madrid aux yeux des employés : quelle analyse faites-vous de ce résultat ?**

Cette étude corrobore notre propre analyse sur l'attractivité et le potentiel des principales villes européennes. Nous avons détecté que Madrid et plus généralement l'Espagne se hissent en haut du classement sur les segments du sport, de la culture et des loisirs, qui composent notre cœur de marché ; ce qui est moins le cas pour d'autres pays latins comme l'Italie ou le Portugal par exemple.



**Franck CHANEVAS**  
Directeur général  
Sodexo Live !

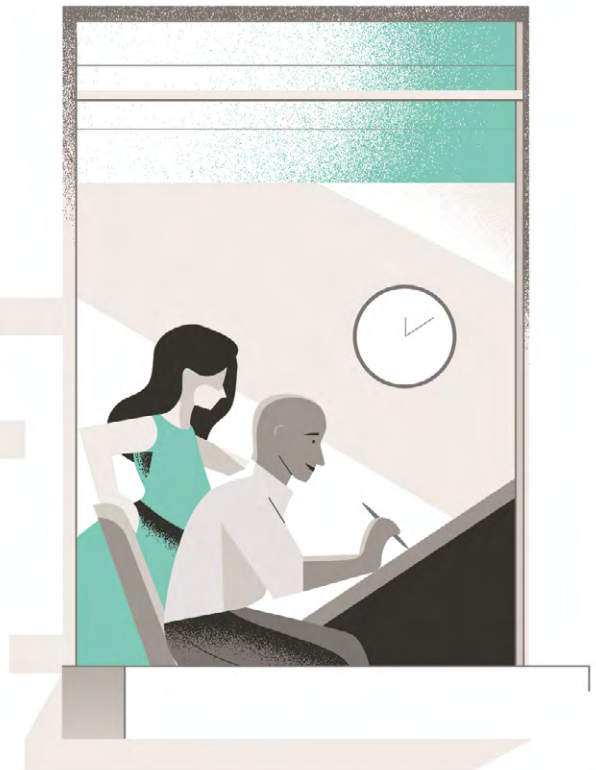
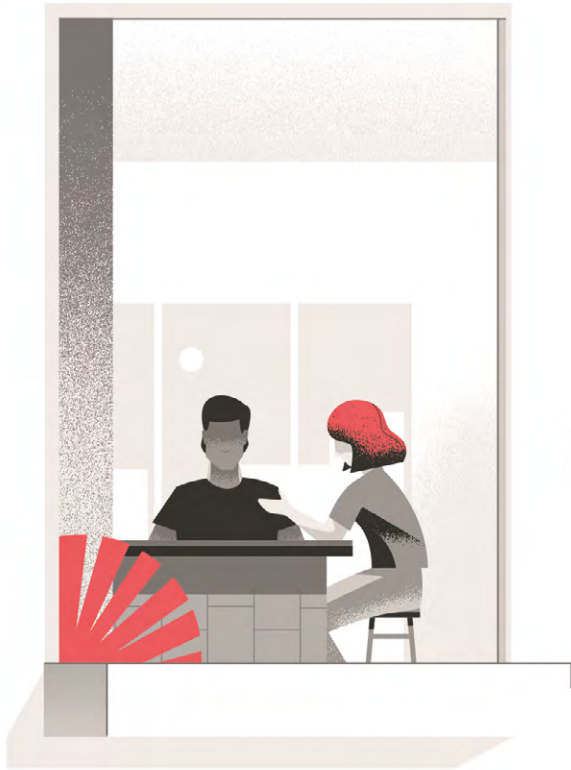
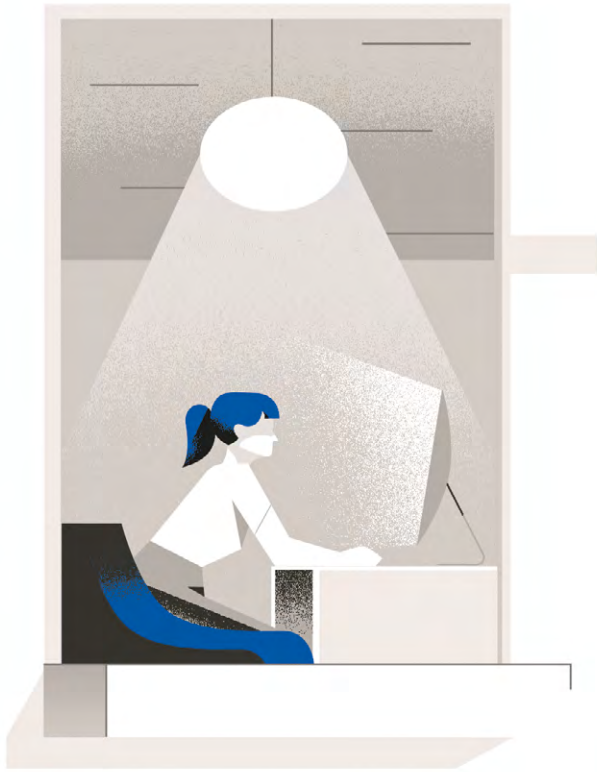
## **Au-delà du tertiaire, constatez-vous une attractivité dans d'autres secteurs ?**

L'Espagne est un marché attractif pour les entreprises internationales. Nous observons une forte implantation des groupes hôteliers et des parcs de loisirs dans ce pays, ce qui accélère également le développement du marché du tourisme, de l'« entertainment » et de l'accueil des publics de manière générale. L'Espagne est un marché en expansion, à fort potentiel avec de belles opportunités dans l'objectif de satisfaire les nouvelles attentes des locaux et des business nomads, en développant notamment les activités MICE (Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions). ■

# 02

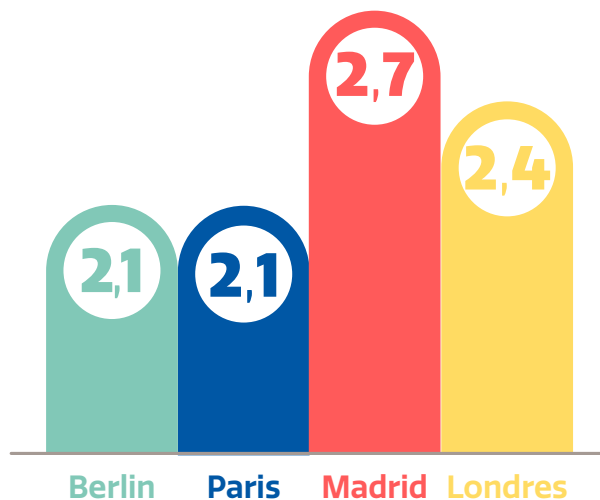


## UN NOUVEL ÉQUILIBRE POST-COVID ?



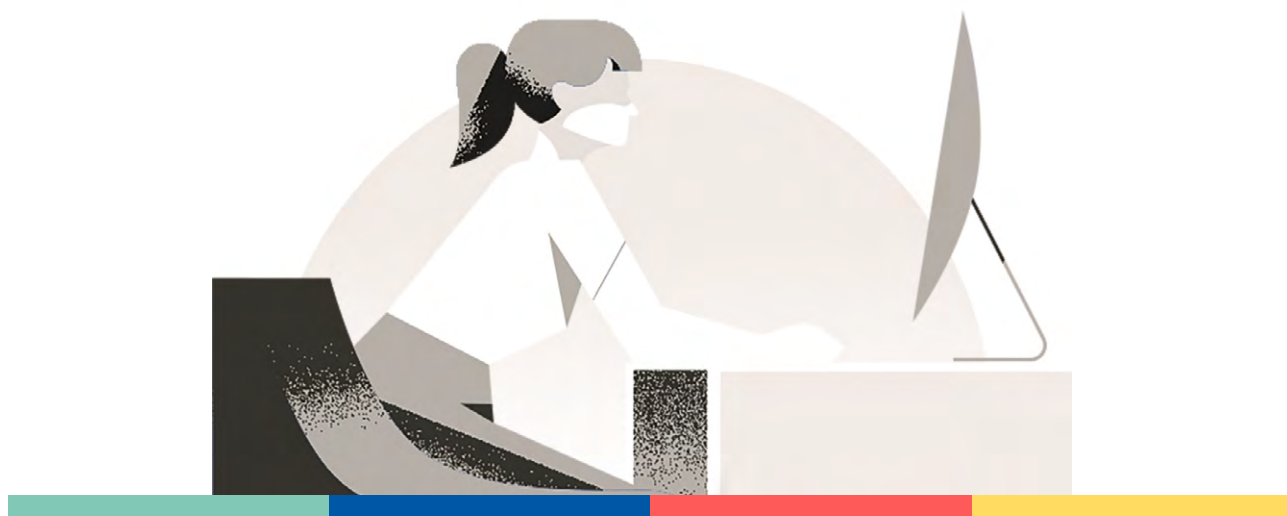
# Dans l'idéal, je souhaite télétravailler...

jours/semaine



Le télétravail est désormais un phénomène ancré, que l'on retrouve dans les quatre capitales. Le nombre de jours télétravaillés par semaine varie peu.

Dans ce contexte général de travail hybride, les Franciliens se distinguent par un attachement au bureau supérieur aux autres.





# « Pour penser le bureau du futur, il faut penser le futur de la ville »

Associé chez EY, Marc Lhermitte observe depuis plus de vingt ans le pouvoir d'attractivité des grandes métropoles européennes.

Selon lui, Paris et Londres sont très en avance... mais l'Europe du Sud et Berlin parviennent à se différencier pour séduire.

## **V**ous êtes spécialiste de l'attractivité : qu'est-ce qui distingue Paris, Londres, Berlin et Madrid ?

À vrai dire, ces quatre métropoles ne jouent pas tout à fait dans la même catégorie. Londres et Paris sont considérées comme des « villes-mondes », ce qui se traduit par des implantations de sièges sociaux, segment dominé par les Britanniques depuis vingt-cinq ans. Avec le Brexit et l'amélioration de l'attractivité et de la compétitivité de la France, Paris a fortement progressé, bien plus que Berlin et Madrid. Alors que beaucoup d'entreprises se posent la question de leur usage des bureaux, nous voyons d'autres « challengers » émerger, comme Amsterdam, Bruxelles ou encore Dublin qui ont réussi à attirer des fonctions de sièges, notamment dans la technologie, la santé ou les services.

### **Sur quoi misent ces villes ?**

Si Londres, aidée par le système fiscal britannique, est « fabriquée » pour attirer des sièges et des cadres à hauts revenus, Berlin, au-delà d'être la capitale de la première économie de l'Union européenne, est une métropole à dimension multiculturelle. C'est un atout important qui lui permet de séduire beaucoup d'entreprises... y

compris EY. Ses caractéristiques en matière d'innovation urbaine et sa sensibilité environnementale sont tout à fait alignées sur les ambitions ESG des entreprises. Nous observons également que les grandes villes d'un arc au sud de l'Europe attirent actuellement les investissements, séduits par le rebond des taux de croissance post-Covid et d'importants bassins d'emplois. Citons Athènes ou Lisbonne qui intéressent beaucoup d'utilisateurs actuellement.

### **En quoi le recours au télétravail a-t-il un impact sur l'attractivité des entreprises ?**

Prenons l'exemple d'EY. À Paris, nous sommes absolument candidats à l'hybridation du travail, car nos métiers s'y prêtent et nous nous y adaptons progressivement. Chez nos clients, l'hybridation se fait à des degrés divers et sous des formes très variées, selon le secteur, le métier et les générations. Mais le bureau reste un lieu social. Il lui faut renouveler ce contrat social et y adosser un contrat territorial. Par exemple, chez EY, la moyenne d'âge est de 29 ans. Nous faisons le maximum pour rendre attractive l'activité au bureau, entre innovation, échanges et formation. Mais nous y encourageons



Marc **LHERMITTE**

Associé

EY

aussi les sas de décompression et les occupations extra-professionnelles. Par ailleurs, nous sommes très attentifs à la ville et au territoire dans lequel nous sommes implantés. Nous nous impliquons auprès des collectivités, et aux côtés d'autres entreprises, pour faire remonter perspectives et suggestions sur ce que doit être la ville pour nos équipes, en matière de mobilité, de mixité et d'attractivité. ■



# Madrid, Londres, Berlin, Paris... quand les grandes entreprises « benchmarkent » les capitales

À l'écoute des évolutions du marché, Aude Grant observe une évolution des attentes, encore plus portées sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Comment faire de Paris une championne en la matière ?



**Aude GRANT**  
Directrice générale déléguée

SFL



**D**ans quelle mesure le Paris Workplace est-il un outil pour concevoir les bureaux de demain dans leur design, leur aménagement, leurs services ?

Pour nous, l'étude Paris Workplace est un véritable laboratoire d'innovation. Dans le contexte de « guerre des talents », les bureaux font bien sûr (et de plus en plus) partie de l'équation et doivent s'adapter à la demande des salariés. Les dernières études Paris Workplace se sont par exemple en partie concrétisées avec la livraison de l'immeuble Biome, dans le XV<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Et les mesures fines des attentes des salariés nous ont permis d'imaginer un site proposant un haut niveau d'interaction entre eux, offrant beaucoup d'espaces extérieurs et une grande qualité de services.

L'étude nous permet également d'engager un dialogue avec nos clients locataires, nos fournisseurs, le marché, afin de mettre les sujets immobiliers au cœur des enjeux stratégiques.

**Pourquoi avoir décidé cette année de vous intéresser à trois villes étrangères en plus de Paris ?**

Il y a bien sûr notre histoire avec Colonial, notre actionnaire majoritaire, qui est basé à Madrid. Mais c'est un choix également pragmatique : aujourd'hui, les entreprises internationales à haute valeur ajoutée comparent les offres des différentes capitales européennes, elles nous « benchmarkent » ! Nous avons donc souhaité élargir notre champ de vision, car, demain, les entreprises actuellement situées dans ces quatre villes européennes pourront s'installer à l'étranger, et demanderont à leurs immeubles de bureaux le meilleur des quatre mondes.

**Que nous apprend cette étude ?**

L'étude montre, avec quelques nuances et différences bien sûr, qu'une forme d'homogénéité des attentes se dégage, que ce soit en matière de télétravail, de type de quartier plébiscité ou d'environnement. Il est d'ailleurs intéressant

de noter que chacun, à sa manière, y répond de façon différente suivant l'état de son parc tertiaire. J'observe aussi une évolution en matière de choix de carrière. Tandis qu'il y a quelques années Londres faisait figure d'eldorado pour les jeunes cadres, notamment compte tenu de sa vitalité, et de la qualité des opportunités professionnelles qu'elle incarnait, et ce même si la qualité de vie était parfois moindre (taille des logements, temps de trajet importants...), il semble que les critères aient changé au bénéfice d'un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Et c'est ce qui explique en partie l'attractivité de Madrid.

**La note (6,9/10) donnée par les Franciliens au bien-être au travail atteint un niveau record depuis 9 ans : qu'est-ce que cela dit de notre rapport au bureau ?**

C'est un indicateur majeur, car nous notons au fil des ans une corrélation entre le bien-être au travail et la performance professionnelle. C'est donc un vrai argument pour les entreprises situées à Paris ou qui souhaitent s'y installer. Encore une fois, l'exemple de Biome en est une bonne illustration, puisque si La Banque Postale décide d'y réunir ses équipes, c'est pour leur offrir

quelque chose que les autres n'ont pas : une centralité, une image unique, une facilité d'accès, une multitude de services... Et les premiers salariés à avoir visité les lieux sont emballés.

**Comment caractériseriez-vous le savoir-faire parisien en matière de bureaux ? Qu'est-ce qui nous différencie des autres capitales ?**

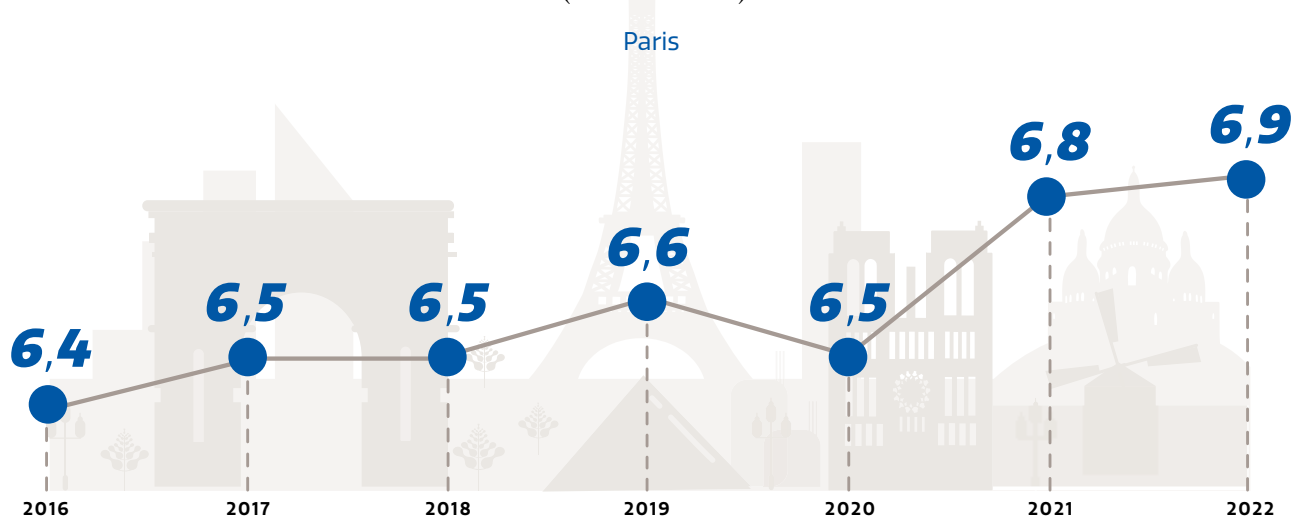
Ce qui nous différencie le plus, c'est probablement l'attention servicielle associée à la qualité du design et de l'architecture. Malgré des contraintes administratives plus fortes à Paris qu'à Londres, nous parvenons à faire naître des projets architecturaux extrêmement innovants, et qui deviennent des vitrines des entreprises occupantes. Mais attention à ne pas nous reposer sur nos lauriers, car les Anglais sont en pointe en matière de services, de restauration commerciale, d'animation des pieds d'immeuble... Paris doit garder son attrait, sa réputation de « Ville lumière », de capitale culturelle, tout en améliorant des fondamentaux de la vie quotidienne comme la qualité des transports, la propreté ou la sécurité, pour allier un cadre de vie plus doux qu'à Londres... et les atouts d'une ville-monde. ■

*“Ce qui différencie Paris ? L'attention servicielle associée à la qualité du design et de l'architecture”*



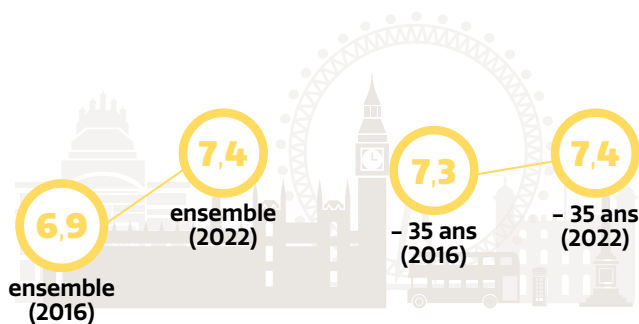
Globalement, le nouvel équilibre post-Covid qui s'est installé semble avoir des effets bénéfiques sur le bien-être au travail et l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

### Note de bien-être au travail sur **10** (ensemble)



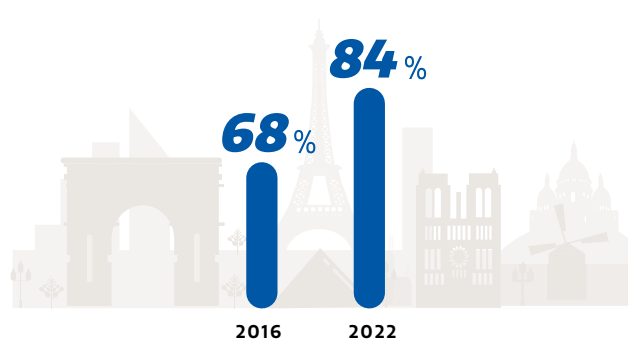
### Note de bien-être au travail sur **10** (par catégorie d'âge)

Londres



### Je m'estime satisfait de mon équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Paris







# À Londres, des bureaux qui valent le déplacement

Les Londoniens, champions de la vie sociale au travail ?  
L'heure du retour au bureau a sonné de l'autre côté de la Manche,  
et certains quartiers tirent mieux leur épingle du jeu que d'autres.

**L**a crise de la Covid-19 a renforcé l'attrait des quartiers centraux et mixtes, au détriment des quartiers d'affaires « mono-usages ». Constatez-vous la même tendance de l'autre côté de la Manche ?

Oui, nous observons la même dynamique à Londres. Si vous regardez la façon dont la vie est revenue, dont les rues et les quartiers se sont animés, les quartiers ouest, plus mixtes, sont en avance avec des utilisateurs beaucoup plus enthousiastes à l'idée de revenir au bureau que les usagers de la City et de Canary Wharf. La crise a renforcé la demande de bureaux « prime », de quartiers vivants, mais aussi de bureaux plus flexibles, qui s'adaptent à la croissance de l'entreprise.

**À Londres, quels sont les ingrédients d'un bureau attractif ?**

Le principal critère, c'est la flexibilité et la qualité des espaces. Les immeubles doivent proposer des espaces vous permettant d'organiser une réunion, passer un coup de téléphone ou bavarder avec un collègue. Mais à Londres, le soin porté aux espaces de travail ne date pas d'hier, les employeurs mettent beaucoup de choses en place pour favoriser

le bien-être au travail : la qualité de l'air, la qualité des équipements, des espaces extérieurs...

**Au-delà du sentiment de bien-être, quel est l'enjeu ?**

Sur le marché londonien, le loyer d'une entreprise représente entre 7 % et 15 % de la masse salariale. La bataille féroce que se livrent les entreprises en matière d'attractivité et de rétention des talents, d'autant plus dans le contexte post-Brexit, les pousse à investir fortement dans leurs bureaux. Elles sont prêtes à dépenser plus, car l'impact sur leur performance est direct. À l'heure du télétravail, le bureau doit valoir le déplacement, c'est pourquoi nous nous inspirons de plus en plus des codes de l'hôtellerie, afin d'apporter aux employés un niveau de qualité et de services auquel ils n'ont pas accès de chez eux.

**Quel est le positionnement de GPE ? Qu'est-ce qui vous décide à vous intéresser à un actif en particulier ?**

Nous avons un positionnement de « premier de la classe » ! Nous aimons les actifs centraux, extrêmement bien desservis par les transports en commun,



**Stephen BURROWS**  
Directeur financier

GPE

et apportons beaucoup d'attention aux finitions, à la qualité de l'air, aux aspects environnementaux. Nous venons de livrer un immeuble dans le quartier de Mayfair, d'un niveau de qualité jamais atteint, que ce soit en matière de flexibilité, de bas carbone, d'équipements ou d'accessibilité en mobilités douces, avec des services et des commerces au rez-de-chaussée. Et il est à deux pas d'un nouveau hub de transports qui le place à seulement trente minutes de l'aéroport d'Heathrow, ce qui change tout pour cette partie de la ville ! ■



# « Cultiver nos caractères pour ne pas uniformiser et rapetisser le monde »

Le terrain de jeu du prix Pritzker 2008 est vaste, des récentes Tours Duo qui dominent l'Est parisien au Louvre des Antiquaires dans le cœur historique de Paris, en passant par la Chine et les États-Unis. Interview.



Jean **NOUVEL**  
Architecte  
Ateliers Jean Nouvel

**A**près la crise de la Covid-19, avez-vous perçu un changement dans les attentes des directions concernant les usages des tours ?

J'ai surtout vu que les conditions de travail changeaient. On observe une tentation de déménager, de quitter les grandes villes, et l'on se rend bien compte que le monde du bureau va changer. À l'avenir, il y aura probablement moins d'heures et de jours travaillés à Paris. Ce sera les grandes

viles et la campagne, et non pas l'un ou l'autre. Cette évolution a totalement modifié l'idée même du travail tertiaire, avec les inconvénients et les avantages que tout le monde connaît. Si on veut être lucide : chez soi, personne ne vous embête, en revanche, la collaboration réelle disparaît.

**Qu'ont en commun trois de vos dernières réalisations parisiennes situées à La Défense (Tour Hekla), dans le cœur historique (Louvre Saint-Honoré) ou dans un quartier en totale reconversion (Tours Duo à Bruneseau) ?**

Il y a un dénominateur commun : tous ces projets ont vocation à enrichir Paris. Toucher au patrimoine parisien, faire de la reconversion d'immeubles historiques doit permettre d'insuffler une deuxième culture, tout en mettant en valeur la première architecture, et je dirais même Paris tout entière. Je pense que tous les architectes parisiens devraient avoir cette ambition !

**Les villes très patrimoniales ne musellent-elles pas trop la créativité ?**

Les Allemands ont plus conscience de ce qui fait la spécificité de la ville allemande, de sa culture urbanistique. Et pas uniquement à Berlin, qui a

cependant fait un travail très important, plus qu'à Paris, y compris s'agissant des quartiers périphériques. En France, c'est plus chaotique. Ce qui est un problème aujourd'hui, c'est que la plupart des villes tendent à se ressembler. On le voit bien avec ce qui se passe en première et deuxième couronne, avec une architecture de planification, de mondialisation urbaine. Cette esthétique, ces modèles, vont uniformiser et rapetisser le monde ! En Europe, nous avons intérêt à cultiver nos caractères, nous qui bénéficions d'un patrimoine historique très fort. Cultivons nos différences, à l'image de ce que font Barcelone, Madrid, et certaines villes italiennes. Il faut jouer avec nos atouts, et Paris en a beaucoup ! Les bâtiments parisiens ont une histoire urbaine formidable, qu'il nous faut accentuer. Leur dimension culturelle, patrimoniale doit être continuée, c'est un devoir pour les promoteurs, les architectes, les maires, les artistes...

**Madrid est très attractive aux yeux des salariés berlinois, londoniens et parisiens. Qu'est-ce qui, selon vous, fait l'attractivité de cette ville ?**

C'est Madrid ! Une très belle ville, très vivante, avec de nombreux bars et res-

taurants. Et puis, c'est le sud de l'Europe. C'est une ville très animée, et c'est bien sûr lié à la culture espagnole. Il faut se rendre compte que Madrid est une petite ville – Barcelone aussi – qui a beaucoup travaillé la notion d'espace public pour le rendre attractif. Et cela marche, car les Espagnols aiment être dehors.

### **D'un point de vue esthétique, comment travaillent-ils leur patrimoine ?**

Les Espagnols sont très soucieux de cet aspect patrimonial, et appliquent des règles assez strictes en matière de réhabilitation du bâti. Ils travaillent à partir de matériaux comme la brique, ce qui est très cohérent avec leur histoire et leurs racines. Mais ce n'est en aucun cas un frein à l'innovation. Les architectes espagnols inventent énormément autour de la brique. Mais même en Espagne, j'observe des conflits entre partisans de la conservation, et partisans de la révolution !

### **Vous travaillez à l'échelle mondiale : comment faites-vous pour vous imprégner de la culture locale en amont d'un projet ?**

Ma théorie est simple : quand vous êtes appelé pour construire un bâtiment à l'étranger, vous êtes par nature incompetent. Pour bâtir un projet, il faut comprendre ce qu'il s'y passe, ce qui se joue. Bref, on part de très loin. Un architecte qui ne prend pas le temps de comprendre l'aspect humain, les usages, la politique locale, l'urbanisme, la stratégie, est certain de se tromper. Ainsi, je demande à mes équipes de consacrer la moitié de leur temps à l'analyse et à la compréhension de l'environnement local. Il faut comprendre quelle est la pièce manquante du puzzle à chaque fois. Dans l'existant, mais aussi dans la nature qui est assez fragile. ■



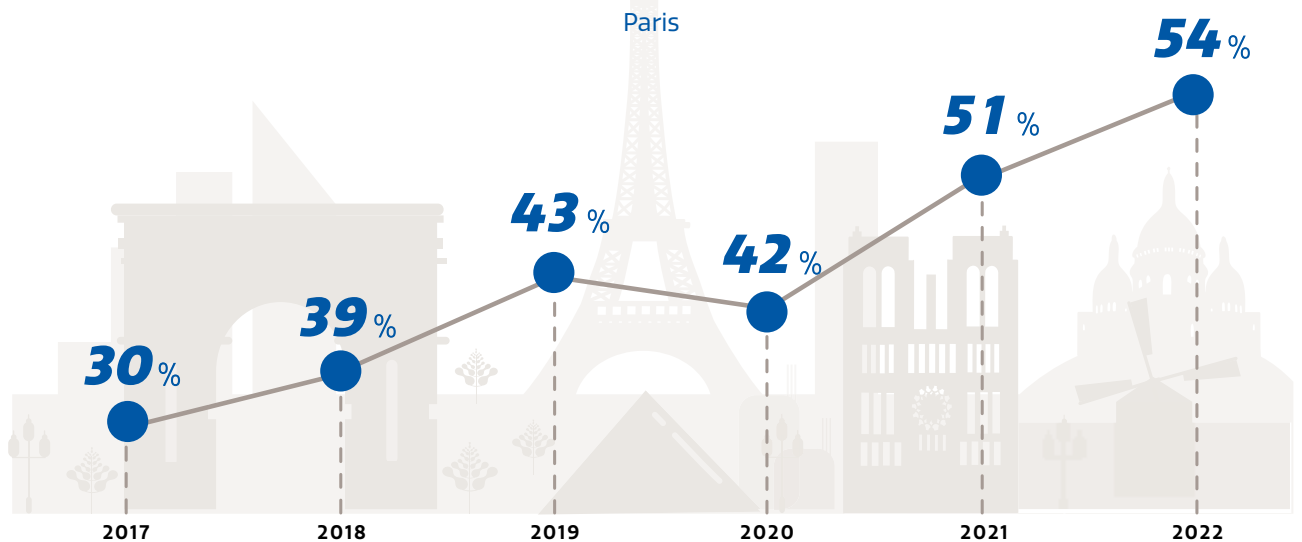
***“Les bâtiments parisiens ont une histoire urbaine formidable, qu'il nous faut accentuer. Leur dimension culturelle, patrimoniale doit être continuée.”***

## Le pouvoir d'attraction des bureaux augmente encore.

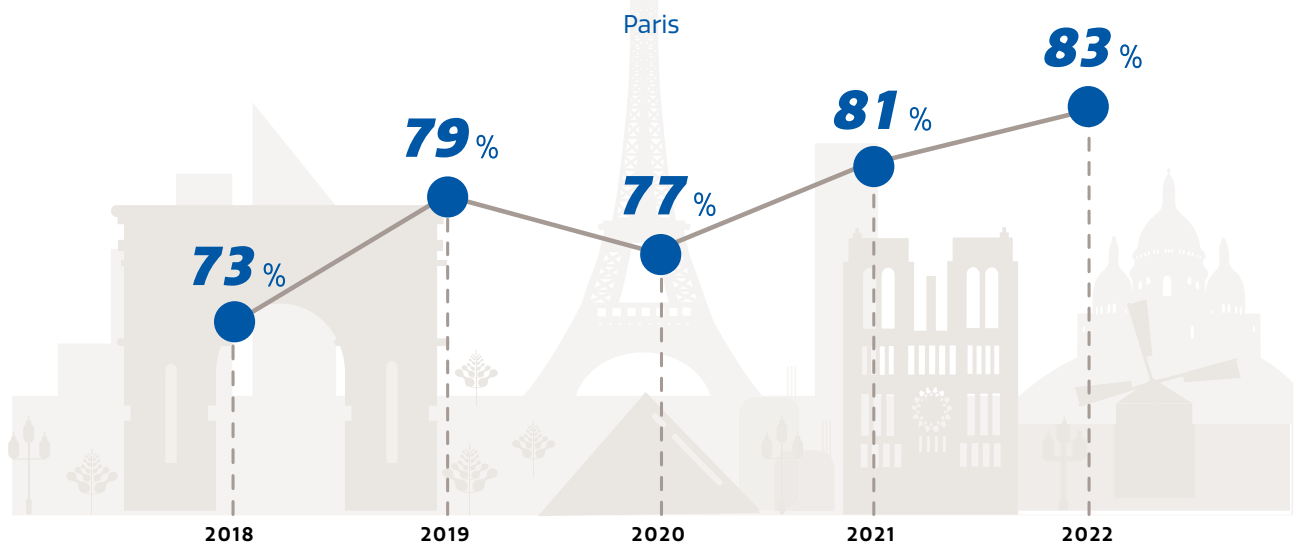
Désormais, plus d'un Francilien sur deux juge les bureaux importants dans son choix de rejoindre une entreprise. C'est près du double d'il y a cinq ans.

Les quartiers mixtes, eux, continuent d'être plébiscités.

### Les bureaux sont un élément important dans mon choix de rejoindre une entreprise



### Je préférerais travailler dans un quartier mixte plutôt qu'un quartier d'affaires





# « En France, beaucoup plus qu'aux États-Unis, il y a une très forte demande de travail hybride »

Spécialiste des questions de leadership et de gestion du changement, Vinciane Beauchene, directrice associée du BCG, voit les cartes se rebattre en matière d'organisation du travail, de management, et de rapport au bureau.

## **E**n 2022, quelle doit être la fonction première du bureau ?

L'un des risques avec le télétravail, c'est de croire que l'on est plus efficace – et c'est le cas s'agissant des tâches individuelles pour 71 % des salariés – sans prendre conscience de la perte des interactions informelles, qui sont pourtant une source d'innovation et de créativité. La vocation première du bureau est de permettre aux équipes de retrouver de la sérendipité, d'interagir et de travailler ensemble. D'où l'importance pour les entreprises d'élargir leurs réflexions sur l'agencement des espaces de travail, au-delà du débat open-space versus bureaux fermés. Mais aussi de s'adapter au travail hybride et aux nouveaux besoins des salariés en créant du lien, des moments de convivialité, ainsi que des espaces de travail individuels.

## **Observez-vous des différences dans la manière dont les entreprises repensent leurs bureaux ?**

J'observe surtout une différence majeure entre les États-Unis et le continent européen. Si outre-Atlantique la possibilité d'être en télétravail à 100 % est devenue un prérequis à l'attractivité de certains talents, ce n'est pas le

cas en Europe, et particulièrement en France où il y a encore un fort désir de travail hybride. Il y a quelques années, de grandes entreprises, notamment aux États-Unis, mettaient tout en place pour que leurs employés n'aient aucune raison de quitter leur bureau : garderie, services, loisirs... On observe aujourd'hui un retour en arrière, et c'est plutôt sain. Le bureau, on n'y vient pas pour y vivre, mais pour toucher du doigt la culture de l'entreprise. Alors que la guerre des talents fait rage, ce changement de paradigme pousse les entreprises à réfléchir à leur proposition de valeur de manière plus holistique.

## **Comment les pratiques managériales doivent-elles se saisir de cette nouvelle vision ?**

Si la fonction de manager est moins attractive qu'elle n'a pu l'être, elle est pourtant cruciale à l'heure du travail hybride. Garder le lien entre les employés présents au bureau et ceux à distance, c'est fondamental. À condition de former les managers à ces nouveaux modes de travail. Les managers jouent également un rôle essentiel dans l'engagement et le développement de leurs



Vinciane **BEAUCHENE**

Directrice associée

BCG

équipes. C'est pourquoi il est important de sanctuariser des moments en présentiel. Je pense notamment à la phase d'intégration, moment clé d'acculturation, ou aux premiers jours de mission d'une nouvelle équipe, qui permettent de définir des règles, des méthodologies et d'expérimenter ensemble des moments de convivialité. Deux ans et demi après la pandémie, les directions apparaissent trop peu impliquées dans ces problématiques pourtant cruciales pour attirer et retenir les talents. ■



# « L'Île-de-France, seule région qui peut jouer le rôle de hub global européen »

Comment faire de l'Île-de-France un pôle d'attractivité à l'échelle continentale ?  
En misant sur l'équilibre entre travail, loisirs, et qualité de vie,  
d'après la vice-présidente de la Région.



Alexandra **DUBLANCHE**  
Vice-présidente  
Région Île-de-France

## **L**a Covid-19 a-t-elle eu un impact sur l'attractivité de la Région Île-de-France ?

Malgré la Covid, l'attractivité de la Région Île-de-France a fait mieux que résister : en 2021, elle a accueilli 404 investissements directs internationaux, soit une hausse de 20 % par rapport à 2020. Une performance que je salue, d'autant qu'elle se traduit concrètement en matière d'emploi : ces investissements représentent à terme près de 10 200 emplois. Quant aux entreprises étrangères, ce qu'elles nous disent aujourd'hui c'est que la Région Île-de-France est la seule région européenne

qui peut jouer le rôle de hub global qu'a joué Londres par le passé.

## **Que mettez-vous en avant pour attirer les implantations ?**

Nous avons fait de la Région Île-de-France une région multilingue, avec 9 lycées internationaux qui seront opérationnels d'ici 2023, soit le double par rapport à 2015. Nous avons fait de la Région un hub mondial d'innovation, en développant les atouts du territoire en matière de R&D et en investissant largement. Nous avons créé un leadership sur les filières de demain, et notamment sur la quantique avec le Pack Quantique Île-de-France qui a engagé 2,5 milliards d'euros sur trois ans afin de créer des synergies entre grands groupes industriels et start-up. Nous souhaitons aussi capitaliser sur un contexte porteur : nous tirons encore les conséquences du Brexit, l'horizon des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 se rapproche. Le projet du

*“Le Grand Paris Express, en réduisant de moitié les temps de transport dans la Région, va créer de nouvelles opportunités de développement urbain.”*

Grand Paris Express se concrétise : de nombreux projets de renouvellement urbain y sont liés.

**Madrid attire pour son rythme de vie, Londres a beaucoup joué sur l'attractivité de la City, Berlin attire les start-up... Y a-t-il selon vous une spécificité qui fait l'atout de la région capitale ?**

Je crois que notre spécificité, c'est justement d'être une Région qui est un endroit où l'on peut à la fois bien vivre et travailler. Et c'est cette spécificité qui guide notre politique régionale d'attractivité et de développement économique. Avec une attention toute particulière portée à l'innovation. Là encore, la Covid a montré son rôle crucial, ne serait-ce que parce que l'innovation nous permet d'imaginer les solutions aux grands défis d'aujourd'hui, qu'ils soient sanitaires ou environnementaux. Enfin, je crois que notre spécificité, c'est aussi l'attention que nous portons à notre impact. Plus qu'un « Paris way of work », je crois qu'il s'agit d'un « Paris Region way of life » qui allie qualité de vie, innovation et développement durable.

**Quels sont les axes de développement en matière d'immobilier tertiaire en Île-de-France, et plus précisément à Paris selon vous ?**

Aujourd'hui, de plus en plus de personnes travaillent en flex-office. L'immobilier de bureaux traditionnel recule, mais cela offre de nombreuses opportunités d'investissement en phase avec les aspirations de la société, notamment environnementales. De nombreux espaces se sont libérés, qui pourraient être renouvelés en hybridant les formats : résidentiels, bureaux, commerces... et en portant davantage d'attention à l'environnement et à la qualité de vie. Par ailleurs, depuis le Brexit, les

volumes de transaction sur le marché de l'immobilier de bureaux sont en déclin au Royaume-Uni. Cela contribue à renforcer l'attractivité de la Région Île-de-France, perçue comme diversifiée, équilibrée et résiliente.

**Les Franciliens plébiscitent (83 %) les quartiers mixtes plutôt que les quartiers d'affaires. Y a-t-il une spécificité francilienne en matière de vie de quartier ?**

Ce que cherchent aujourd'hui les habitants et les talents, c'est avant tout un

bon équilibre entre travail, loisirs, et qualité de vie. Prenons l'exemple du campus Arboretum à Nanterre : à 15 minutes de Paris, ce projet bas carbone comprend 125 000 m<sup>2</sup> de bureaux et services, des espaces verts, le tout sur un hub de transport. Je pense aussi à ECOTONE, à Arcueil. Le Grand Paris Express, en réduisant de moitié les temps de transport dans la Région, va renforcer cette tendance et créer de nouvelles opportunités de développement urbain, et notamment de quartiers mixtes. ■



©SEL - Biome - Alexis Paoli



# « Si les Français se disent encore attachés au “prestige de l’adresse”, les Allemands valorisent davantage l’aspect pratique »

Partner du cabinet Egon Zehnder, Clarisse Toutée conseille les entreprises en matière de recrutement et de développement de cadres dirigeants.



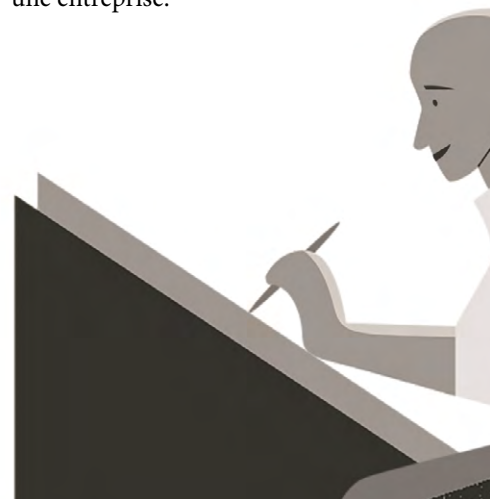
Clarisse **TOUTÉE**  
Partner  
Egon Zehnder

## Quels signaux faibles notez-vous dans les attentes des dirigeants envers leurs bureaux ?

L'adoption du télétravail ayant été pérennisée pour deux voire trois jours par semaine dans beaucoup d'entreprises post-crise Covid, les décisions de réduction de mètres carrés et de

réaménagement des espaces de travail par certains dirigeants ne se sont pas fait attendre. Elles ont constitué un levier formidable d'optimisation des coûts dans un environnement économique « incertain ». Dans certains cas, elles ont pu répondre aux nouvelles attentes de dirigeants et de collaborateurs en matière d'utilisation des bureaux (réduction du nombre de bureaux individuels au profit d'espaces partagés conviviaux agrandis, relocalisation des bureaux dans le centre de grandes villes permise par la réduction de mètres carrés, etc.). Dans d'autres, elles ont pu commencer à menacer l'affectio societatis en limitant la durée d'interaction entre les collaborateurs et en sacrifiant parfois le bien-être de ces derniers. Dans ce contexte, la qualité

et l'organisation des bureaux proposés aux employés, qu'ils soient seniors ou non, est aujourd'hui souvent un des facteurs de décision des dirigeants que nous accompagnons pour rejoindre une entreprise.





### En quoi certaines décisions concernant la gestion des bureaux peuvent-elles s'avérer risquées ?

Prenons l'exemple de certaines entreprises françaises, petites ou grandes, dont les leviers importants pour attirer et retenir des collaborateurs sont les valeurs, la culture, le sentiment d'appartenance (parfois plus que les niveaux de rémunération). Les bureaux et leur utilisation peuvent contribuer au développement et à la préservation de ces valeurs et de cet attachement à l'entreprise. En passant du temps ensemble au bureau, en partageant l'information dans les couloirs, en observant le top management être inspirant au quotidien, la fidélité des équipes se construit et se renforce. Si la venue au bureau est très limitée du fait d'une politique de télétravail extrêmement développée, de la réorganisation des espaces de travail (type flex-office) avec beaucoup

moins de postes de travail disponibles que d'employés par exemple, le risque de voir l'attachement de ces derniers à l'entreprise se déliter progressivement peut naître, ce qui peut conduire à des départs.

### À l'échelle européenne, quelle est l'image de Paris ?

Aujourd'hui Paris est considérée comme une ville très attractive en Europe. Elle est sortie renforcée du Brexit puisque bon nombre d'entreprises – des banques notamment – ont choisi d'y rapatrier une partie de leurs équipes londoniennes (alors qu'au début du Brexit, Francfort avait pu être considérée comme la ville qui « bénéficierait seule » de la relocalisation d'activités et d'équipes de Londres). La beauté de la ville certes mais aussi la qualité de vie, la qualité des infrastructures et des bureaux, l'efficacité des transports en commun, le nombre d'aéroports à proximité, la forte activité économique et d'autres atouts qu'il serait trop long de citer ont contribué fortement à convaincre les employeurs de choisir Paris pour continuer à attirer et à retenir les talents. Le gouvernement français a participé à ce succès en communiquant beaucoup en

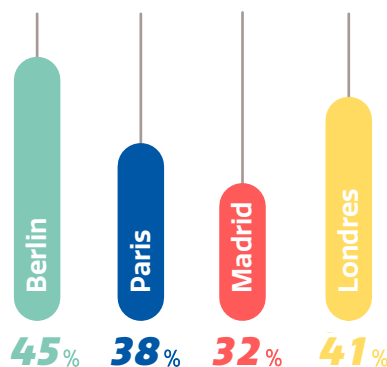
France comme à l'étranger sur les atouts de notre ville-monde et sur la facilité d'obtention du régime d'impatriation, mais aussi en poussant le développement d'écoles internationales pour accueillir les enfants de professionnels venus de Londres.

### Quels sont les atouts sur lesquels mise l'Allemagne en matière d'attractivité de leurs bureaux ?

Si les Français se disent encore attachés au « prestige de l'adresse » et au confort de leurs bureaux, les Allemands valorisent davantage leur aspect pratique et leur accessibilité. Du fait de la décentralisation des activités en Allemagne, la proximité d'un aéroport ou d'une gare et le fait de bénéficier d'une place de parking constituent des points très importants pour eux, car ils se déplacent beaucoup plus que les Français. Avec le développement économique des villes de province et avec la multiplication des collaborateurs choisissant d'habiter loin des grandes villes françaises tout en « y travaillant à mi-temps » grâce au télétravail, la valorisation des quartiers de gares devrait aussi s'accroître dans les grandes villes, dont Paris : je crois que cela commence d'ailleurs déjà à être le cas. ■



## Je suis prêt à accepter une baisse de 5% de salaire pour travailler dans une entreprise plus responsable



# 03

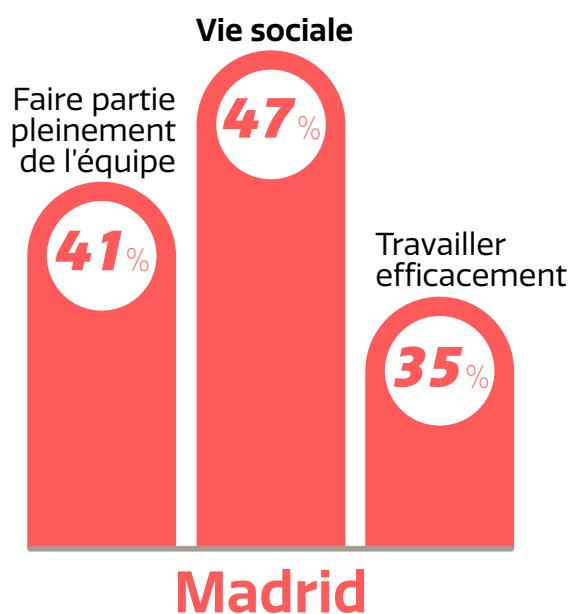
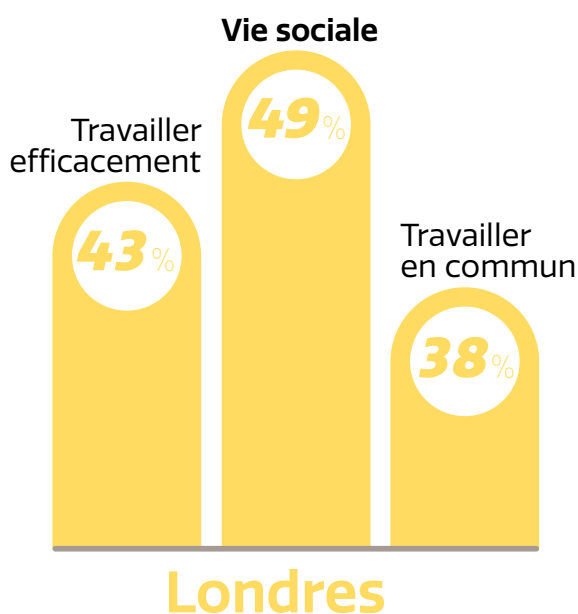
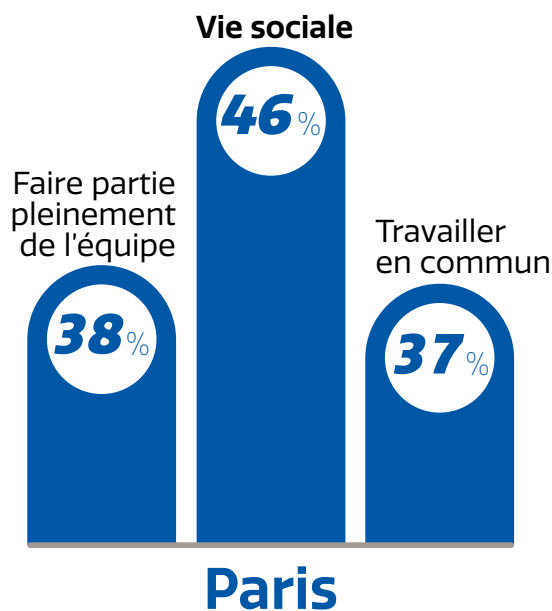
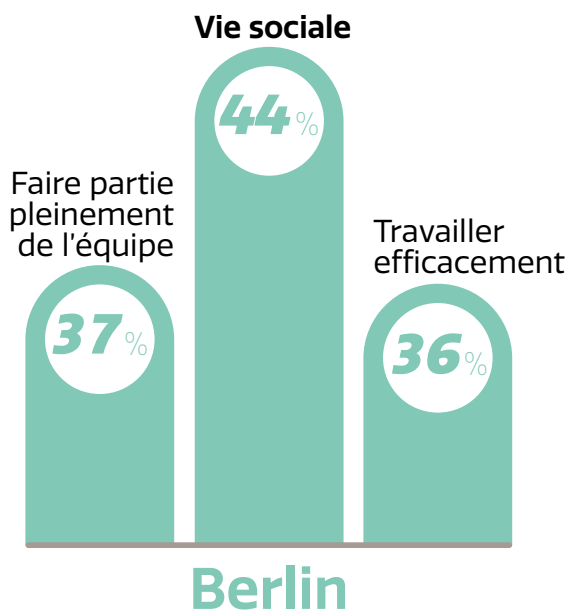


## LE BUREAU, LIEU ÉMINEMMENT SOCIAL





# Quelles sont les raisons de se rendre au bureau ?



*Dans tous les pays,  
la vie sociale  
avec les collègues est*  
**LA PREMIÈRE MOTIVATION  
POUR VENIR AU BUREAU**



# 1h07



***C'EST LA DURÉE MOYENNE  
DE LA PAUSE DÉJEUNER DES PARISIENS  
VS 57 MINUTES À MADRID,  
52 MINUTES À LONDRES,  
47 MINUTES À BERLIN***



# « Un « grand bureau » en Espagne n'a pas la même taille qu'un « grand bureau » en Angleterre ! »

Spécialiste de l'aménagement des espaces de travail, Steelcase est présent dans plus d'une vingtaine de pays. L'entreprise observe avec attention les différences culturelles et l'évolution des demandes en matière d'aménagement.

## Quels sont les changements en matière d'aménagement que vous avez pu observer au cours des deux dernières années ?

Post-confinements, la question du lieu et de ses usages est centrale. En filigrane, il y a bien sûr le sens et l'image que cela donne de la culture d'une entreprise. Afin d'attirer les collaborateurs, nous concevons les bureaux comme des « quartiers » : les quartiers mono-usages ne fonctionnent plus ? Les bureaux mono-usages non plus. Si l'on prend l'exemple de la cafétéria : plus aucune entreprise ne la conçoit comme celle de la célèbre série « Caméra café » ! Nous faisons des espaces « workcafés », avec de quoi se faire un café certes, mais qui comprend aussi un espace visio, une box pour passer des coups de fil en urgence... C'est là que germent les idées, il faut que le lieu soit adapté !

## Qu'est-ce qui chez vous, au « WorkLife Paris », reflète votre vision du bureau ?

Nous avons tenté de quantifier le nombre de façons de travailler qu'il était possible d'adopter dans nos bureaux... et avons vite arrêté de comp-

ter. Car si l'on croise tous les paramètres (digital, hybride, ouvert, fermé, formel, informel...), les possibilités sont quasi infinies. Aujourd'hui, nous apportons une attention particulière à la qualité des réunions hybrides, avec un son et une image irréprochables. 70 % des réunions se font avec au moins une personne à distance : il faut que cette dernière soit au même niveau d'engagement que les autres, pas qu'elle soit réduite à une miniature de quelques centimètres sur un écran.

## Travaille-t-on ensemble de la même manière à Madrid qu'à Londres ou à Paris ?

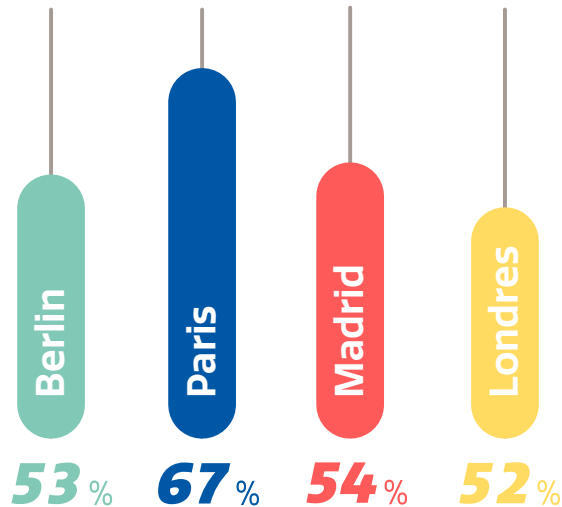
Il y a des tendances de fond qui sont mondiales et un besoin d'uniformisation dû aux collaborations internationales où les voyages sont très fréquents. Mais des différences subsistent. C'est vrai qu'en Espagne, le climat entraîne un rythme de travail différent sur une journée. En France, nous sommes les « champions » des espaces individualisés, parfois fermés, ce qui est une demande bien moins forte dans les pays anglo-saxons, où le nombre de bureaux attitrés a diminué deux fois plus vite qu'en France après la pandémie.



Mickaël **LOCOH**  
Vice-président  
Steelcase

Autre exemple, nous avons tous une zone d'intimité autour de nous... mais la taille de cette zone n'est pas la même dans les pays européens. Un « grand bureau » en Espagne n'a pas la même taille qu'un « grand bureau » en Angleterre. Cela se joue à quelques centimètres parfois, mais en matière de space-planning, à l'échelle d'un immeuble, cela a des répercussions importantes. En Angleterre, travailler sur un bureau d'un mètre vingt, élégant ou design, c'est normal, alors qu'en Allemagne où l'aspect fonctionnel prime, la norme c'est de travailler sur un bureau modulable en hauteur. ■

## Avec vos collègues, vous arrive-t-il de déjeuner ensemble le midi ?



### Retour d'expérience



**Franck CHANEVAS**  
Directeur général  
Sodexo Live !

"Il existe une véritable synergie entre la France et l'Espagne. Chez Sodexo Live ! notre direction est commune pour ces deux pays, ce qui s'explique par la proximité culturelle et notamment par des attentes similaires de la part des consommateurs, en matière d'art de recevoir, de moments de convivialité, d'entertainment. L'expérience de l'hospitalité en France se passe (majoritairement) à table. Ce pays offre au monde ce qu'il a de meilleur : ses traditions, sa gastronomie, son art de vivre et son goût pour l'élégance, le raffinement et l'utilisation des matières nobles..."



*À Paris*  
**UNE CULTURE DU DÉJEUNER  
APPARAÎT CLAIREMENT**





# « L'endroit idéal pour rencontrer des gens de tous horizons »

Chez Goldman Sachs depuis 25 ans, Dermot McDonogh a suivi de très près l'emménagement récent de ses équipes avenue Marceau. Un choix qui a du sens dans le contexte « post-pandémique » qui plaide pour la centralité des bureaux.



**Dermot MCDONOGH**  
Directeur des opérations Europe  
**Goldman Sachs**

**L**a pandémie a interrogé la raison d'être des bureaux. Comment la définissez-vous ?

Dans l'ère post-pandémique, tout le monde a soif de flexibilité et recherche le maximum d'options possible. Mais dans une carrière, les discussions à la cafétéria ou autour de la fontaine à eau, ce sont des choses d'une importance capitale. En fin de compte, la vie est faite de connexions, de relations, et les relations se font au bureau. Je pense qu'il s'agit de l'endroit idéal pour rencontrer d'autres personnes, de tous les horizons, de toutes les nationalités, pour développer son réseau, pour découvrir différentes carrières. Autant d'activités que l'on peut faire dans un bureau mais pas de chez soi.

**Vous vous êtes récemment installés avenue Marceau à Paris : pourquoi ce choix ?**

L'importance du marché parisien aux yeux des entreprises vient de l'immense attrait de la ville de Paris. On y vient notamment pour rencontrer des clients, et l'immobilier est une extension naturelle de ces rencontres. Nous voulions être dans le centre, car nous voulions être près de nos clients.

**Vous avez fait le choix d'un immeuble avec un très haut niveau serviciel. Pourquoi ?**

Aujourd'hui, nous parlons constamment de bien-être, de la santé mentale des collaborateurs. L'architecture, l'espace et un environnement de travail de qualité rendent les gens plus heureux. Si vous devez passer 8, 10 ou 12 heures par jour dans un endroit, vous voulez l'apprécier et être en mesure de collaborer avec d'autres personnes. Pour y parvenir, il est important que nous fournissions des bureaux de très haut standing. ■

*“ La vie est faite de connexions, de relations, et les relations se font au bureau. ”*



© SFL - 83 Marceau - Michel Denancé

*“ Pour moi, l'immeuble de bureaux idéal se caractérise par une lumière naturelle, de nombreux espaces ouverts, la collaboration, l'absence de portes fermées et une sorte de liberté de mouvement dans tout le bâtiment. Mais le critère le plus important d'un bâtiment est son emplacement. ”*



# Madrid, championne de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Madrid séduit de plus en plus de groupes internationaux. Colonial, actionnaire majoritaire de SFL qui investit dans des bureaux « prime », est aux premières loges pour constater l'attractivité de la capitale espagnole.



**Begoña MUÑOZ**  
Directrice des ressources humaines  
Colonial

## Madrid est très souvent citée parmi les villes les plus attractives d'Europe : d'où lui vient ce pouvoir d'attraction ?

Dans les années 1990, la formule de Pedro Almodóvar « Madrid me tue » mettait en lumière le bouillonnement permanent qui agite la capitale espagnole. Une ville qui ne s'arrête jamais, et qui vous laisse suffisamment de liberté pour atteindre un équilibre professionnel et personnel. Bien sûr, il y a le climat, la gastronomie, mais surtout une véritable dimension cosmopolite, sans le gigantisme d'une « ville-monde ». C'est cet équilibre qui séduit et permet d'attirer les talents, et les grandes entreprises.

## Comment l'aménagement urbain s'ajoute-t-il aux atouts que vous venez d'évoquer ?

Ces dernières années, la ville de Madrid s'est dotée d'un plan bas carbone qui, au-delà des aspects environnementaux, a des effets très positifs sur l'expérience de Madrid au quotidien. Qu'il s'agisse de piétonnisation ou de végétalisation, ce plan permet de renforcer les atouts de Madrid en tant que ville à taille humaine. Les actifs de Colonial sont situés dans le cœur de Madrid, et les investissements de la ville dans les moyens de transport sont bien sûr un plus pour nous.

## Aujourd'hui, à quelles demandes Colonial répond-elle ?

Nous sommes très à l'écoute des demandes des utilisateurs finaux, qui plus que jamais sont en recherche de bien-être au travail, de confort, d'espaces extérieurs... Mais ces demandes ne sont possibles que si elles s'intègrent dans un espace qui dépasse le seul cadre du bureau, et se conçoit à l'échelle du quartier. Nos immeubles interagissent

*“ Bien sûr, il y a le climat, la gastronomie, mais surtout une véritable dimension cosmopolite, sans le gigantisme d'une 'ville-monde'. ”*

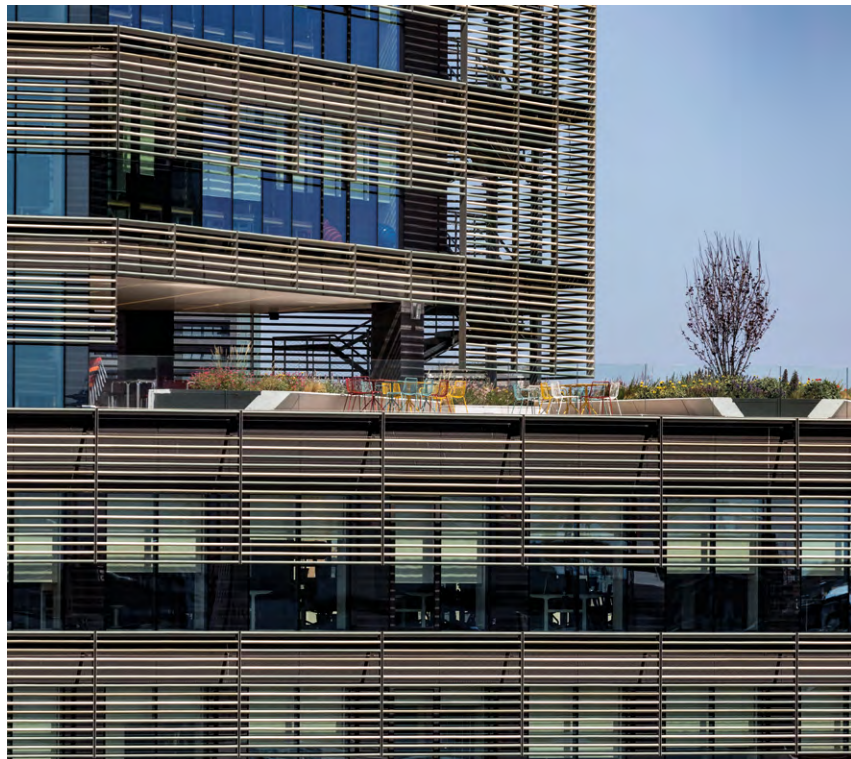
énormément avec leur environnement immédiat comme des pièces du puzzle qu'est la fabrique de la ville : les services alentour, les restaurants, les salles de sport... Par exemple, au 86d Velázquez, nous développons une application mobile qui permet aux utilisateurs des bureaux de participer à des activités dans l'immeuble, d'organiser leur vie dans le quartier, de se réunir entre collègues pour une fête après le travail, etc. La vie au bureau doit être une partie de l'expérience de la ville de Madrid dans son ensemble. Il faut donc faciliter un maximum les ponts entre les différents moments de vie, professionnels et privés.

**C'est cette vision qui vous permet aujourd'hui d'attirer des sièges mondiaux ?**

Ce qui est certain c'est qu'aujourd'hui les grands groupes voient Madrid comme une implantation crédible, qui permet de combiner une offre de bureau « prime » et flexible avec une offre résidentielle pour leurs employés tout à fait compétitive. C'est très difficile en Europe d'arriver à proposer les deux de manière si qualitative.

**L'un des effets de la pandémie de Covid-19 est la demande de flexibilité des utilisateurs. Comment y répondez-vous ?**

L'un de nos locataires est une entreprise suédoise qui a décidé de délocaliser l'ensemble de ses bureaux à Madrid... pour un an ! L'année suivante, ils sont allés à Barcelone, et l'ensemble des familles des employés ont suivi. C'est à cette extrême flexibilité que nous devons répondre aujourd'hui, que ce soit en matière de services, de contrats, d'aménagement. Pour vous donner une idée, il y a quelques années, les locataires changeaient l'aménagement de leurs bureaux en moyenne tous les sept ans, alors qu'aujourd'hui, ils doivent probablement le faire tous les deux ans. ■





# « Toute une génération d'Allemands a grandi avec les enjeux RSE »

Après plus de dix ans passés à Paris, Friederike Hoberg a rejoint Berlin en 2022 pour y diriger l'activité allemande de Covivio. Elle y observe les différences professionnelles et culturelles qui marquent le monde de l'immobilier tertiaire en Europe.



Friederike **HOBERG**  
Directrice Allemagne  
Covivio

**C**ovivio est principalement présent en France, en Allemagne et en Italie : avez-vous la même approche stratégique pour ces trois pays ?

Nous déployons les mêmes standards Covivio quelles que soient les implantations, avec une présence autour des hubs de transports, dans les centres-villes, avec des immeubles de bureaux flexibles et multi-usages. Aujourd'hui, les services, l'expérience sur site, mais aussi l'intégration des enjeux RSE sont cruciaux, tout comme la prise en compte des aspects liés à l'environnement dans la phase de construction. En Allemagne, la centralisation est beaucoup moins marquée : il n'y a donc pas un marché du bureau, mais une dizaine de marchés. Les villes sont aussi plus fragmentées et étalées. Le rapport à l'espace et aux distances, ainsi que la notion de centre-ville sont très

différents de ce que nous connaissons en France.

**En matière d'aménagement, avez-vous une approche différenciée suivant les pays ?**

L'exemple de nos espaces Wellio est intéressant. Nous avons une « signature » propre avec des marqueurs forts, mais l'inspiration architecturale est chaque fois différente. À Milan, dans un immeuble de centre-ville, l'esprit des lieux de Wellio Duomo fait écho au patrimoine historique du quartier, et à Paris, pour notre site du V<sup>e</sup> arrondissement, nous avons travaillé avec l'école des Gobelins afin de nous intégrer dans le territoire.

**En Allemagne, comment se déroule le retour au bureau ?**

Avec les restrictions liées à la Covid-19, beaucoup d'habitues des transports ont trouvé cela pratique de ne pas faire une heure de voiture pour aller au bureau. Mais les jeunes, eux, sont très désireux de s'y rendre pour se retrouver, se socialiser. Afin de favoriser le retour en présentiel, l'employeur met souvent à disposition une gamme de services

*“En Allemagne, la centralisation est beaucoup moins marquée : il n'y a donc pas un marché du bureau, mais une dizaine de marchés.”*



©Covideo

élargie, des endroits plus informels, voire ludiques, des salles de réunion innovantes... Des lieux systématiquement montrés aux candidats lors des entretiens.

#### Qu'en est-il des demandes de services ?

Sur l'aspect serviciel, le marché allemand n'a pas atteint la même maturité qu'à Londres ou Paris. La demande s'accélère pour des espaces de partage, comme des cafétérias plus vastes, des salles polyvalentes ou des espaces extérieurs, mais rares sont encore les immeubles qui proposent toute la gamme servicielle comme plusieurs offres de restauration, une conciergerie, une salle de sport, une crèche, etc. La connectivité commence seulement à se mettre en place. La recherche est plutôt axée sur

l'efficacité : il est moins nécessaire d'avoir un grand hall représentatif de l'entreprise ou des espaces « exceptionnels », comme cela peut être le cas à Milan ou Paris. Les start-up, elles, adoptent des nouveaux codes et sont plus orientées vers le partage de bureaux, de services et demandent des aménagements spécifiques comme une salle de yoga ou un bar avec barista.

#### Vous avez travaillé par le passé en France. En quoi la culture française diffère-t-elle de la culture d'entreprise allemande ?

Toute une génération d'Allemands a grandi avec les enjeux RSE : le tri des déchets, les économies d'énergie... Quand j'ai commencé à travailler à Paris il y a 15 ans, ces sujets étaient peu

présents sur le lieu de travail et dans les esprits des collaborateurs. Aujourd'hui, les deux cultures convergent fortement sur cette thématique.

#### Y a-t-il une « recette allemande » ou des spécificités, des attentes particulières auxquelles vous répondez ?

En France, les négociations sont moins franches, on fait des déjeuners, on échange beaucoup, mais les décisions sont plus hiérarchiques. En entreprise, les Allemands sont constamment à la recherche d'un consensus, le plus large possible. Cela passe par un dialogue organisé et l'intégration d'un maximum de personnes. Les représentants du personnel ont ainsi beaucoup de poids, et sont intégrés dans les décisions des entreprises. ■

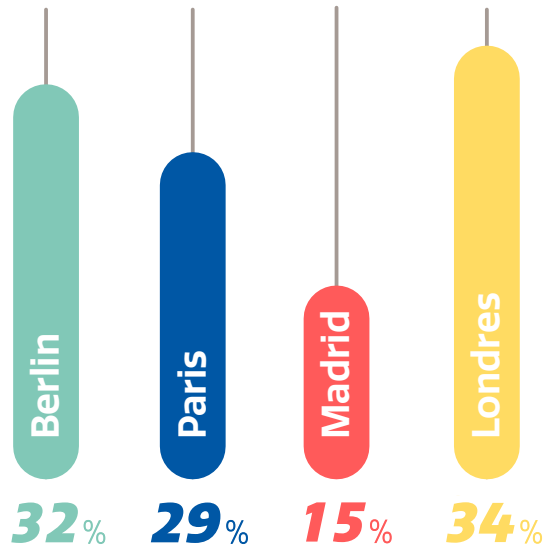
# *ET HORS DU BUREAU ?*

*Qu'il s'agisse de pratique sportive  
ou de relation amoureuse, la porosité est  
moins importante chez les Latins.*

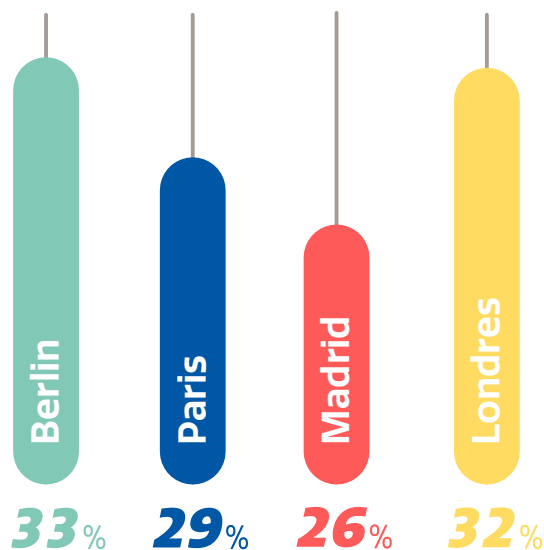




## Il m'arrive de pratiquer du sport avec mes collègues



## J'ai déjà eu une relation amoureuse avec l'un ou l'une de mes collègues





***« La Bananeraie  
de Michel & Augustin est  
un totem pour toute la tribu.  
Plus que des bureaux,  
c'est un lieu de formation,  
de créativité, de fête,  
ouvert à tous. »***

*Augustin Paluel-Marmont,  
co-fondateur et ex-CEO de Michel & Augustin.*



Retrouvez tout le détail de l'étude sur  
[www.parisworkplace.fr](http://www.parisworkplace.fr)

Et l'actualité du Paris Workplace sur  et   
[@ParisWorkplace](https://twitter.com/ParisWorkplace)



**EVIDENCE**

Conception & rédaction

Christophe Arnoux : 06 25 43 24 78  
[christophe.arnoux@evidenceparis.fr](mailto:christophe.arnoux@evidenceparis.fr)



Création & réalisation

Sébastien Ventimiglia  
[sebastien.ventimiglia@mrbyron.fr](mailto:sebastien.ventimiglia@mrbyron.fr)

Illustrations : Clément Barbé



Louvre Saint-Honoré (1<sup>er</sup>)



#Cloud.Paris (II<sup>e</sup>)



103 Grenelle (VII<sup>e</sup>)



Cézanne Saint-Honoré (VIII<sup>e</sup>)



Washington Plaza (VIII<sup>e</sup>)



Edouard VII (IX<sup>e</sup>)



Condorcet (IX<sup>e</sup>)



Biome (XV<sup>e</sup>)



83 Marceau (XVI<sup>e</sup>)

**Et demain,  
pourquoi pas vous ?**

[www.parisworkplace.fr](http://www.parisworkplace.fr)

**SFL**  
SOCIÉTÉ FONCIÈRE LYONNAISE

Créateur de lieux "prime"