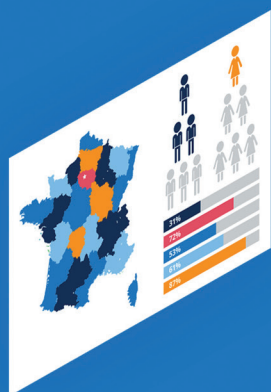


L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL POUR **TRANSFORMER** L'ENTREPRISE

2018



LES MODES D'ORGANISATION
DU TRAVAIL : LES ENJEUX
D'UNE TRANSFORMATION EN MARCHÉ
P. 8

ÉTAT DES LIEUX DE LA FLEXIBILITÉ
DANS LES ESPACES DE TRAVAIL :
OÙ EN EST-ON ?
P. 18

INTRODUIRE LA FLEXIBILITÉ :
ANALYSER SA SITUATION ET
CHOISIR UNE SOLUTION
P. 32

QUELQUES CHIFFRES



85%

des entreprises ont
entendu parler
du flexoffice»
Parella, 2017

52%

des moins de 30 ans estiment que
le fonctionnement des entreprises n'est
pas adapté à leur génération.
Opinionway pour Agefa PME, 2015

600

Espaces de
coworking
en France
Groupe BAP, 2017

50 minutes

Le **temps de trajet moyen**
aller-retour domicile-travail
des Français
Ministère du travail, 2015

85%

des salariés estiment que l'usage
des **technologies numériques**
a eu un **impact positif** sur
leur qualité de vie au travail
Sondage TNS Sofres pour ANACT, 2016

45%

Taux d'occupation
moyen d'un bureau
Unwired et Regus, 2011

15%

des salariés pratiquent
le télétravail de manière
occasionnelle
Ifo, nov. 2017

62%

des cadres estiment que
leur **charge de travail**
a augmentée depuis
l'an dernier
Sondage Viavoice pour Sécafi, 2018

2/5

des salariés se disent
prêts à travailler en
flexoffice
Baromètre Actineo, 2017

+31 ans

d'accroissement de vie
au cours du XX^e siècle
en France
Ined
(Institut National
d'études démographique)

64%

des Français trouvent
que leur patron **n'en fait pas**
assez pour harmoniser
leur temps de travail et
leur vie personnelle
Baromètre OPE, 2017

37%

des salariés placent
l'équilibre vie professionnelle
et vie privé comme premier
critère de QVT
Malakoff Mederic, 2017

INTRO



PLUS UNE SEMAINE NE PASSE SANS QUE SOIENT ÉVOQUÉS LE *FLEX OFFICE*, LE NOMADISME OU ENCORE LE TÉLÉTRAVAIL DANS LES CONFÉRENCES OU ARTICLES DE PRESSE EN LIEN AVEC LE MONDE DE L'ENTREPRISE.

Un nouveau sujet émerge aux frontières de plusieurs thématiques, celle du rapport au travail des salariés d'aujourd'hui, et celle de la vision stratégique qu'ont les entreprises de leur environnement et conditions de travail. Pour autant, malgré l'existence d'expériences de plus en plus nombreuses de sociétés ayant souhaité se transformer, il demeure un flou pour beaucoup sur les tenants et aboutissants de beaucoup des composantes de ce phénomène : de quoi parle-t-on ?

Que promettent ces nouveaux aménagements, modes de travail ou manières de manager ? S'agit-il de nouveaux modèles porteurs de performance ou d'une nouvelle approche « marketing » du principal support de croissance après la masse salariale, l'environnement de travail ?

Ces questions, l'Association des Directeurs de l'Environnement de Travail (Arseg), a voulu se les poser en tant qu'acteur de référence de l'immobilier de bureaux et son exploitation. Impliqués dans ces problématiques, les membres de ce réseau ont une expérience et une valeur ajoutée à apporter dans les projets de transformation des entreprises.

VOILÀ POURQUOI L'ARSEG PROPOSE D'ANTICIPER, DE CHERCHER À COMPRENDRE, D'ÉTUDIER LES RETOURS D'EXPÉRIENCE AFIN DE VOIR PLUS CLAIR DANS LES RESSORTS DE CE PHÉNOMÈNE.

Grâce à un questionnaire statistique, une série d'entretiens et une étude bibliographique, ce travail propose d'en dire plus sur les objectifs, gains potentiels et points de vigilance qui existent lors d'un projet visant à transformer son entreprise et son environnement de travail.

Partant du contexte social et économique actuel, les enjeux derrière cette mutation du travail et de la société peuvent être dégagés et expliquer les logiques sous-tendant ces évolutions.

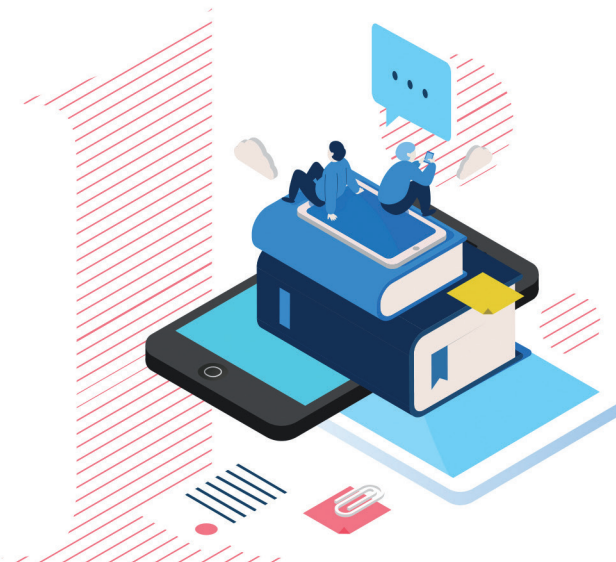
Aux côtés des responsables des ressources humaines, de l'innovation, des autres fonctions support, ils partagent pour la plupart le constat d'espaces de travail manquant d'adéquation avec les nouveaux modes de travail, ainsi que leur quête commune de nouveaux modèles plus productifs.

Plus qu'une adaptation, ces bouleversements appellent à véritablement se transformer, au travers d'une remise en cause forte de certains paradigmes. Le premier concerne la vision des schémas de performance, à l'intérieur desquels le levier de la création de valeur via la qualité de vie au travail (QVT) a trop souvent été négligé au profit de l'autre levier, celui de l'optimisation financière. Le second est celui du rapport des hommes et femmes à leur environnement de travail, et par conséquent des modes d'organisation et de management internes dans l'activité.

Mais est-il facile de se transformer ? Comment le faire en respectant sa culture d'entreprise, tout en tenant compte des contraintes budgétaires ou juridiques ? Ces questions de méthode et de résultat demeurent aujourd'hui nombreuses et incitent à se pencher plus en détail sur les aspects de la « flexibilité », sous l'angle de l'environnement de travail. Elles permettent de s'interroger en profondeur sur la viabilité d'une équation gagnante à la fois pour l'entreprise et pour ses salariés.

Les données issues du questionnaire diffusé au sein du réseau des Directeurs d'Environnement de Travail permettent d'observer de façon agrégée la réponse qu'y apportent, y ont apporté ou souhaitent y apporter les personnes en charge des conditions de travail matérielles et fonctionnelles. Enfin, parce que les statistiques méritent toujours d'être complétées par des informations qualitatives, des entretiens auprès d'utilisateurs ou prestataires ayant un retour d'expérience en la matière illustrent les principales tendances identifiées de cette enquête.

SOMMAIRE



p. 8

LES MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL : LES ENJEUX D'UNE TRANSFORMATION EN MARCHÉ

UNE SOCIÉTÉ QUI ÉVOLUE p.10
L'évolution des grandes temporalités
Les mutations économiques et technologiques

S'ADAPTER AUX CHANGEMENTS p.12
Réagir pour rester performant
Les mutations des modes et espaces de travail

DE NOUVEAUX RAPPORTS AU TRAVAIL p.15
Les collaborateurs, au carrefour des transformations
La qualité de vie au travail : levier de compétitivité



P. 18



P. 32

ÉTAT DES LIEUX DE LA FLÉXIBILITÉ DANS LES ESPACES DE TRAVAIL : OÙ EN EST-ON ?

QUELLE MATURITE DU PHÉNOMÈNE ? p.20

La posture des DET
Périmètre, déclenchement et collaboration

LES ATTENTES DERRIÈRE LA VOLONTÉ DE TRANSFORMATION p.26

Un projet essentiellement managérial
D'autres attentes opportunistes ou différées

CHOIX DE SOLUTIONS, MISE EN ŒUVRE ET ADAPTATIONS p.28

Partage des espaces de travail et plus grande modularité
Les processus d'adaptation et d'accompagnement

INTRODUIRE LA FLEXIBILITÉ : ANALYSER SA SITUATION ET CHOISIR UNE SOLUTION

LES CONTRAINTES INHÉRENTES À LA TRANSFORMATION p.34

Les contraintes communes aux différentes situations
Contraintes spécifiques à sa situation

COMMENT ADAPTER SON PROJET À SA SITUATION p.37

Les principes généraux de la méthode
Actions et solutions pour se transformer

RETOURS D'EXPÉRIENCE D'ENTREPRISES « TRANSFORMÉES » p.46

Obtention de résultat selon l'objectif fixé
Réussites et limites d'un projet

CONCLUSION : ET DEMAIN ? P. 52



CHIFFRES CLÉS

45%

Le taux moyen
d'occupation effective
des bureaux
Regus, 2011

75%

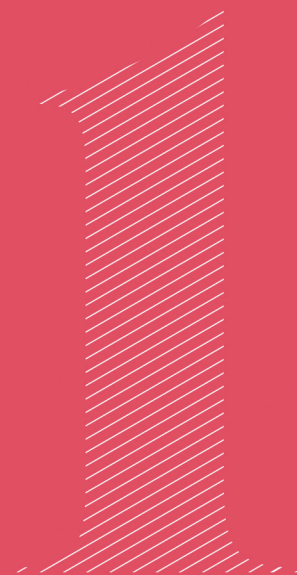
des dirigeants déclarent
que la **QVT** sera un thème
de préoccupation majeure
pour les entreprises
Malakoff Médéric, 2017

70%

des actifs français estiment
que les nouveaux **modèles
d'organisation** du travail ont un
impact positif sur le bien-être et
la performance professionnelle
Nexdoor et OpinionWay, 2016

LES MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

LES ENJEUX D'UNE TRANSFORMATION EN MARCHE



Globalisation, révolution numérique, nouvelles temporalités sociales, autant de forces combinées qui renouvellent aujourd'hui à un rythme très soutenu les structures économiques et sociales et impactent profondément les modes d'organisation du travail. Les modèles de management se transforment, le rapport au travail évolue, les temps et rythmes se désynchronisent, de nouvelles formes de travail apparaissent.

p.10 UNE SOCIÉTÉ QUI ÉVOLUE

L'évolution des grandes temporalités

Les mutations économiques et technologiques

p.12 S'ADAPTER AUX CHANGEMENTS

Réagir pour rester performant

Les mutations des modes et espaces de travail

p.15 DE NOUVEAUX RAPPORTS AU TRAVAIL

Les collaborateurs, au carrefour des transformations

La qualité de vie au travail : levier de compétitivité

UNE SOCIÉTÉ QUI ÉVOLUE

Evolutions sociétales, mutations technologiques, l'accélération des transformations bouleverse profondément la société et les modèles économiques établis, et se traduit aujourd'hui par une nouvelle carte des frontières du travail et par des changements de paradigme dans le mode de fonctionnement des organisations.

L'ÉVOLUTION DES GRANDES TEMPORALITÉS

Avec l'évolution des rythmes de vie des individus, mais aussi de celui du travail, **les grandes temporalités** de la société contemporaine telles que les temps prescrits, professionnels ou encore personnels, ont rapidement été bouleversés. Entremêlées ou fractionnées, leur articulation complexe est aujourd'hui un enjeu important pour les organisations. A la clef, la mise en œuvre et la pratique de nouveaux dispositifs prenant mieux en compte l'espérance de vie, le temps de travail, la féminisation du travail entre autres nouveaux déterminants.

Espérance de vie, durée du travail et place de la famille

L'accroissement de la durée de vie (+31 ans au cours du XX^e siècle) et son corollaire, le vieillissement de la population, amène à se questionner sur le recul de l'âge à la retraite, son impact pour le marché de l'emploi et pour les individus.

Le phénomène d'**usure professionnelle** devient un enjeu de santé pour la société à mesure que la population de collaborateurs vieillit.

La durée du travail a globalement baissé d'environ 25% en soixante ans. Salarisation à grande échelle, augmentation du nombre de jours de congés ou encore développement du temps partiel : de nombreux facteurs contribuent à cette baisse. Parallèlement, **les rythmes sont de plus en plus fragmentés**, et le travail entrecoupé de moments de convivialité entre collègues ou d'instantanés consacrés à la vie personnelle, brouillant ainsi **la frontière entre temps de travail et temps libre** (le temps non contraint s'est multiplié par 4 en 3 générations). Les nouvelles temporalités du travail se sont déployées dans un contexte de concurrence accrue, de projets de plus en plus rapides, et d'une valorisation de la réactivité. Cette logique d'urgence a ainsi contribué à l'accélération des flux et de la mobilité des salariés, l'occupation du bureau étant devenue de moins en moins synonyme de présence « linéaire » au poste. Le rythme des carrières s'est aussi accéléré : un salarié change aujourd'hui au moins quatre fois d'entreprise au cours de sa carrière.

En dehors du temps de travail, la féminisation du marché du travail a accompagné la tertiarisation de l'économie, le développement du temps partiel et se retrouve dans l'évolution des rapports familiaux. L'augmentation du nombre de familles monoparentales rend par exemple la question de l'articulation vie professionnelle et personnelle plus sensible. L'entrée massive des femmes dans le monde du travail a eu des conséquences en matière d'emploi, de mode de vie mais également en matière d'aménagement des territoires (rapprochement des villes, développement des crèches).

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET URBANISME

Les évolutions sociétales et numériques se voient aujourd'hui dans les villes, les territoires et ne transforment pas uniquement les entreprises, mais bien toute la société. Dans le contexte de croissance démographique, lutte contre le changement climatique et restrictions budgétaires, les villes ont des interdépendances fortes avec l'activité des entreprises (transports, immobilier, etc).

Depuis quelques années, on parle ainsi du concept de **smart city** pour décrire toutes les interactions intelligentes et profitables à l'intérêt de la ville et du territoire qui pourraient être mises en œuvre grâce au numérique.

Elles impliquent le partage d'informations, des démarches d'optimisation : régulation des voies de circulation ou stationnements grâce à des capteurs, développement de services innovants (*open data*), meilleure gestion des réseaux, entre autres solutions.

L'enjeu pour les entreprises est de trouver **leur rôle à venir** dans la ville de demain ainsi qu'anticiper l'évolution des processus d'échanges d'informations, du degré d'ouverture sur la ville de leur organisation (exemple le partage de services).



¹ Institut National d'études démographique (INED), Statistiques, 2010

² Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE), Statistiques, 2010



LES MUTATIONS ÉCONOMIQUES & TECHNOLOGIQUES

Entre hier et aujourd'hui, de grandes étapes ont marqué la mutation du travail, enclenchées par la succession des évolutions techniques, technologiques et des principaux courants d'idées économiques.

Les nouveaux modes de gestion du travail

Le taylorisme pensait ainsi le travail de manière décomposée et a développé un schéma de production en tâches ultra segmentées. L'organisation du travail était « à la chaîne » et les méthodes de gestion de la production n'étaient **pas assez matures** pour inclure une part de gestion participative (« cols bleus » vs « cols blancs »). Pensée pour de grandes échelles de production, l'organisation par métier, en silos, a vu **ses limites** lorsque les entreprises se sont retrouvées confrontées à des projets toujours plus complexes, dépendant de plus en plus de sources d'informations différentes. On peut voir un parallèle entre ces changements de logique dans l'industrie et **les changements de paradigmes touchant aujourd'hui le secteur tertiaire.**

De premières réflexions autour des relations humaines et plus précisément la prise en compte de « l'importance du climat psychologique sur le comportement des travailleurs » avaient émergé dans les années 1930 avec les travaux d'Elton Mayo. Son nouveau paradigme est que la productivité de l'employé est intimement liée à **son intégration dans le groupe, son sentiment d'appartenance et les relations qu'il a avec ses collègues.** Plusieurs formes d'organisation allaient alors accompagner l'évolution du travail par la suite. Ont ainsi vu le jour des structures plus coopératives où **la notion de groupe devient une valeur** avec une préoccupation qui portait davantage sur la personnalité des salariés³.

Plus tard, les années 1980 ont été marquées par une approche du travail plus axée sur la compétitivité et la recherche d'économies d'échelle, amorçant une évolution de l'économie vers la financiarisation des années 2000. L'entrée des **Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)** dans les sites de production, et les transformations du travail industriel qui en résultent, ont inspiré des modèles de gestion en rupture avec les modes traditionnels d'organisation scientifique du travail.

Cela s'est concrétisé dans le monde industriel par **une vague d'automatisation et l'utilisation généralisée d'outils reposant sur des technologies informatiques.**

Les changements rapides et fréquents de ces outils et des technologies ont généré la nécessité d'une importante réactivité. Selon Golzan ou Champeaux & Bret, « l'émergence d'un modèle de travail tourné vers l'excellence coïnciderait avec l'avènement de ces systèmes » c'est-à-dire que les comportements professionnels auraient été favorablement influencés par le fonctionnement des technologies elles-mêmes. Les TIC ont initié **des schémas post-tayloriens** d'organisation du travail, nécessitant de nouvelles formes de gestion et continuent de poser régulièrement **de nouvelles questions** sur leur impact – possiblement aussi négatif – sur les conditions de travail.

Rythme effréné des innovations technologiques

Le développement des innovations et des technologies s'est considérablement accéléré ces dernières années ouvrant **l'ère d'une rupture permanente** intégrée à notre vie quotidienne. Comprise comme l'expression des nouvelles pratiques sociales complexes et hétérogènes, la transformation digitale a un impact fort sur l'efficacité économique des entreprises, leur organisation et les conditions de travail. Celle-ci permet de réduire les coûts (dématérialisation et automatisation), de faciliter la communication et l'organisation, ou encore de réduire la rigidité de l'activité et **gagner en flexibilité dans l'environnement de travail.**

Les NTIC, à travers les évolutions sociétales, ont ainsi changé radicalement la façon dont les entreprises innovent, conçoivent, fabriquent et fournissent de nouveaux produits et services. Elles ont également modifié la façon dont les entreprises recrutent, managent et accompagnent les collaborateurs.

Dans ce cadre, plusieurs questions se posent quant aux prochaines mutations de l'économie et à la place du travail humain dans la société de demain. La prédominance du « CDI » pourrait s'estomper (« **désalarisation** »), les **machines** se substituer à l'homme (et changer le rôle des salariés) et l'emploi pourrait se diversifier dans ses formes avec de nouvelles activités. En termes de travail, d'autres bouleversements se matérialisent à travers l'effacement des structures hiérarchiques ou encore l'ouverture à la mobilité, au travail « délocalisé » et à des horaires plus souples. La nouvelle économie numérique incite également à la **valorisation de la créativité**, la prise en compte de l'intelligence émotionnelle et relationnelle (se connaître soi-même, savoir travailler en équipe), etc.

LES NOUVELLES TECHNOLOGIES ONT FAIT CHANGER DE PARADIGME LES ORGANISATIONS

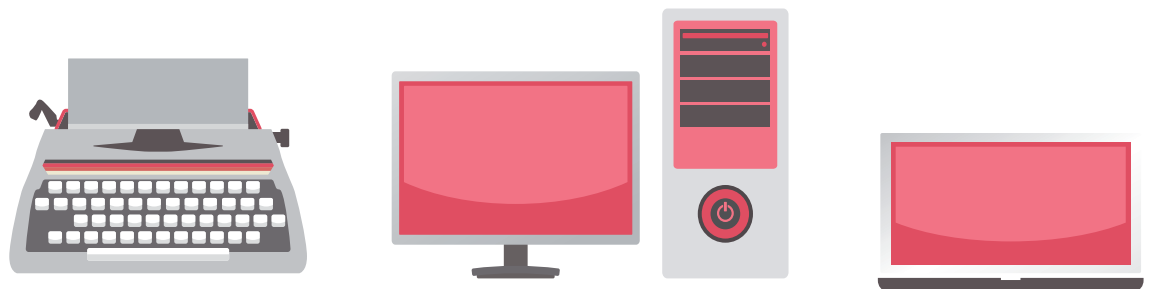
³ Voir les courants de pensée du toyotisme et de l'autogestion

S'ADAPTER AUX CHANGEMENTS

L'environnement économique et social d'aujourd'hui requiert pour les entreprises une **adaptation permanente** à des fluctuations et événements difficilement prévisibles : évolutions économiques rapides, « disruption » de marchés, compétition forte etc.

- Avec cette nouvelle donne, **les entreprises sont dans « l'obligation » de réagir.**

Avoir la capacité de répondre rapidement aux attentes des clients est devenu une nécessité absolue, et ce, quelles que soient son activité et sa taille. Afin de gérer au mieux leurs nouveaux enjeux de marché, les sociétés sont aujourd'hui plus nombreuses à **se transformer** et à **rechercher des nouvelles sources de valeur**. Une démarche qui concerne notamment les nouvelles organisations de travail, posant de nouvelles questions tant au niveau des modèles que de l'utilisation de l'espace.



ET DEMAIN ? LES NOUVELLES ORGANISATIONS SAURONT-ELLES FAIRE FACE À L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES FORMES D'EMPLOI ?

Une partie du travail de demain ne ressemblera plus à ce que nous connaissons aujourd'hui et un nouveau rapport à l'emploi se développera avec ces nouveaux métiers. Y voir clair et avoir une visibilité de long terme est de moins en moins aisé pour les entreprises même si plusieurs pistes de développement existent déjà, allant jusqu'à une remise en cause du fonctionnement actuel du travail. Travailleurs liés à plusieurs employeurs (les entreprises recruteraient sur une courte période des candidats déjà évalués par d'autres), mise en place d'organisation apprenantes (processus d'apprentissage continu) ou encore développement de plateforme collaborative virtuelle : autant d'exemples qui feront appel à une capacité d'adaptation de la part des individus.

Selon un rapport de Dell et « l'Institut pour le Futur », *think tank* californien, 85% des emplois de 2030 n'existent pas encore aujourd'hui. Il est également possible d'imaginer que les robots et les algorithmes

remplaceront une grande partie du travail aujourd'hui assuré par les humains avec 47% des emplois qui seraient menacés de destruction à moyen terme par la robotisation, d'après une étude d'Osborne et Frey.

Cette utopie techniciste doit être tempérée et demeure encore peu concrète, on parle aujourd'hui plus de modifications profondes d'emploi que de destruction massives. Cependant l'avènement d'une véritable intelligence artificielle capable d'imaginer des solutions et d'interpréter les données est une hypothèse auxquelles les entreprises doivent réfléchir dès maintenant. Si « la capacité à acquérir un nouveau savoir vaudra plus que le savoir déjà appris », comment l'entreprise s'organisera-t-elle ? Quels nouveaux rôles proposera-t-elle aux salariés ? De quelle manière participeront-ils à la chaîne de la valeur ? Concernant les conditions de travail, y aura-t-il des risques de perte de lien social ou de déshumanisation du travail ?



RÉAGIR POUR RESTER PERFORMANT

Au regard des nouveaux enjeux de marché et des nouvelles problématiques sur le plan du travail, la performance et l'efficacité sont conditionnées par la capacité que les entreprises ont à **faire coexister au mieux différentes temporalités** : celle du marché, celle de la société ou encore celle des individus. Des frictions émergent cependant entre la logique d'efficacité économique (optimisation, performance et rationalisation) et l'angle nouveau de « **l'expérience au travail** » (transversalité, qualité de vie au travail, agilité etc.). Cela nécessite pour l'entreprise de mettre en place des organisations de travail plus souples, plus évolutives et capables de faire face aux changements (sociétaux, technologiques, économiques), voire de les anticiper.

De nouveaux modèles d'organisation

L'essor et le rythme de ces changements challengent les capacités de réaction d'aujourd'hui et incitent les entreprises à se réinventer. Elles reconfigurent ainsi sans cesse leur fonctionnement, leur modèle d'organisation, selon **le leitmotiv de la création de valeur**. Les organisations doivent repenser leur positionnement de marché, répondre aux nouveaux besoins de leurs clients (de plus en plus axés sur le fonctionnement « **à l'usage** » plutôt que la propriété) et se l'appliquer en interne. En effet, une concurrence venue de nouveaux entrants alimente l'émergence rapide de marchés dits « **ubérisés** », réinventant les produits et services et exploitant déjà les dernières technologies existantes.

CE CONTEXTE DICTE UN IMPÉRATIF DE COMPÉTITIVITÉ QUI INVITE À RÉDUIRE LE « TIME TO MARKET »

Ce contexte dicte un impératif de compétitivité qui invite à réduire le « **time to market** », redéfinir son adaptabilité et systématiquement penser et repenser sa chaîne de valeur. Plusieurs nouveaux modèles sont porteurs de réorganisations du fonctionnement et du management, où est mis en avant le travail en « **mode projet** », **toujours plus collaboratif**, permet « **l'agilité** » et l'avènement d'une entreprise « 2.0 » (capitalisation sur la connaissance collective, « open innovation »).

Certains vont même jusqu'à parler d'« **entreprise libérée** », concept s'appuyant sur l'utopie gestionnaire et appliquant une organisation horizontale où la pyramide hiérarchique est supprimée. D'autres modes de fonctionnement vont encore plus loin, en changeant l'unité de mesure du travail et en calculant la rémunération uniquement sur la base des résultats (méthode ROWE), ou alors en se fondant sur la mise en œuvre formalisée de **l'intelligence collective** qui donne le pouvoir aux salariés (**organisation holacratique**).

⁴ Dell et Institute of the Future, "The Next Era of Human Machine Partnerships Emerging Technologies' Impact on Society & Work in 2030"

LES MUTATIONS DES MODES & ESPACES DE TRAVAIL

Les stratégies classiques d'optimisation des processus ou de réduction des coûts ne répondent plus totalement aux enjeux actuels d'efficacité des organisations. En complément, **l'environnement de travail, la manière de travailler et le management** sont devenus de nouveaux leviers majeurs à disposition des entreprises pour se transformer. De nouveaux compromis et équilibres bénéfiques pour tous les acteurs sont à construire et à tester.

Emergence des nouveaux modes de travail

Les nouvelles possibilités de travail s'inscrivent aujourd'hui dans un cadre où la productivité n'est plus évaluée par rapport à un temps de présence, mais **par rapport à un résultat**. Elle demande de l'autonomie et offre des opportunités d'organisation au salarié qui peut décider où, quand et comment il est le plus efficace.

Ainsi, le travail n'est plus automatiquement lié à un bureau dans l'entreprise. D'un lieu de travail qui concentre tous les moyens de production, et donc les travailleurs (l'usine, puis le bureau), on est passé à une remise en question du concept de lieu de travail unique⁵. En effet, la **dématérialisation** des échanges induite par la technologie a supprimé le lien physique entre le salarié et son poste de travail : celui-ci devient partagé (flex office), mobile, immatériel. L'émergence du télétravail, les tiers-lieux et les espaces de *coworking* en sont des conséquences concrètes, parmi d'autres.

Ce nouveau rapport à l'espace et ce nomadisme de fait impliquent par ailleurs **l'évolution des pratiques managériales**. En effet, ces nouveaux modes et espaces de travail ont eu des conséquences sur le management, dans la mesure où les relations interpersonnelles sont transformées.

Un travail plus collaboratif implique une redéfinition du management et de son moteur (confiance, etc.), et une incitation à l'autonomie du collaborateur. Cette démarche peut aller vers un fonctionnement plus informel, mais néanmoins toujours organisé.

L'espace de travail, apparaît aujourd'hui comme le contenant de l'organisation de travail, un des leviers qui permettra de s'adapter aux nouvelles pratiques en intégrant des nouvelles possibilités et des outils adaptés. Devenant un outil servant les nouvelles stratégies, il va également continuer à remplir ses fonctions fondamentales et devenir progressivement **une vitrine, symbole des valeurs et de l'identité de l'entreprise**. L'environnement de travail doit en effet être attractif pour les talents extérieurs et permettre de préserver le lien social en interne tout en restant à l'appui des objectifs de politique RH (implication, fédération, bien-être, entres autres).

L'environnement de travail est à la fois un coût, qu'il s'agit d'optimiser, et une ressource pour les collaborateurs qu'il s'agit de maximiser. Il peut être utilisé comme outil de gestion, pour **orienter les comportements individuels et collectifs**, et contribuer par-là à la poursuite de l'efficacité productive. Cela passe par l'organisation de son temps entre les moments dédiés à l'échange et ceux liés à la concentration et la prise de recul, qui doivent avoir chacun leur espace correspondant.

Partage, ouverture et créativité sont autant de valeurs que les nouveaux espaces de travail cherchent à incarner. Dans ce cadre, la transformation des lieux de travail est donc à la fois **une cause et une conséquence** des évolutions des modes de travail et de la stratégie d'organisation. Elle implique de penser l'espace de travail comme un sujet (son utilité) plutôt qu'un objet (son essence physique).

⁵ « [...] certaines entreprises [...] bousculent [aujourd'hui] leur modèle de production de valeur en pensant l'assemblage de compétences au-delà du lieu de travail unique. » in Bertrand Dalle, « Les usages des espaces de travail : quelles innovations, quels nouveaux espaces ? », mars 2018



DE NOUVEAUX RAPPORTS AU TRAVAIL

Le bureau de demain évoluera au gré du **rapport au travail et à l'entreprise des individus**. En la matière, des tendances se détachent déjà et les organisations les observent avec un regard attentif. S'attaquer aujourd'hui à la problématique d'occupation de l'espace (densification, etc.) et s'ouvrir aux nouveaux modes de travail n'est pas neutre pour **les conditions de travail**.

Dans ce contexte, les entreprises composent de nouvelles stratégies intégrant les attentes contemporaines des salariés et les opportunités de la transformation digitale.

Le numérique au début du XXI^e siècle a donné lieu à un ensemble d'innovations qui n'avaient pas toujours bénéficié directement à l'utilisateur. En remettant au centre du projet de transformation l'humain, en tant **qu'actif stratégique** de l'organisation, les scénarios que l'on observe redéfinissent les fondements des modèles de performance.

LES COLLABORATEURS, AU CARREFOUR DES TRANSFORMATIONS

Nouvelles générations,
nouvelles attentes

Equilibre vie professionnelle
et personnelle

Les grandes mutations de la société posent aussi la question **des nouvelles aspirations professionnelles** exprimées par une population arrivant sur le marché du travail, symbolisées par le concept de « **millennials** ». Cette génération, considérée comme la première « **globalisée** » ayant évolué avec les technologies numériques, est habituée à une flexibilité inédite à travers l'instantanéité des échanges, la minimisation des distances etc. Elle est à la recherche d'expériences plus enrichissantes (sens et objectifs), de liberté et d'épanouissement personnel, dans un contexte où d'autres générations peuvent garder des repères sociaux différents (statut, carrière, privilèges, etc.). Les exigences des nouvelles générations en termes d'évolution de carrière sont importantes (l'époque où l'on progressait au sein d'une seule et même entreprise est révolue), et pour garder et recruter les **nouveaux talents**, les organisations doivent **proposer des environnements de travail qui puissent aussi les satisfaire**.

Une très large majorité des salariés jugent aujourd'hui important que leur travail permette d'avoir **un bon équilibre vie privée - vie professionnelle**, enjeu incontestablement clef de la satisfaction au travail⁶. Les outils numériques ont eu un effet très important sur la porosité entre vie personnelle et vie professionnelle, et sur la revendication de nouveaux modes et lieux du travail. Ainsi, 34% des actifs employés amènent un équipement **personnel** sur leur lieu de travail « pour l'utiliser à des fins professionnelles » (*BYOD - bring your own device*). Les Français voient d'un bon œil cette flexibilité : 54% estiment que c'est une « **opportunité plutôt qu'une difficulté subie** ». Les nouvelles technologies fournissent la possibilité de rapprocher travail et loisirs, qui se retrouvent mélangés au sein d'une journée, introduisant **une porosité de la frontière** entre ces deux sphères.

⁶ Enquête TNS Sofres pour ANACT, 2014

Le respect de la vie personnelle, **les temps de transport** ou l'aménagement de **travail nomade** peuvent être des critères forts pour les salariés lorsqu'ils choisissent un poste. C'est bien un « équilibre » pour répondre aux préoccupations des salariés qui doit être visé par les entreprises, en facilitant l'organisation de la vie professionnelle et vie familiale. Or, selon l'Observatoire de l'Equilibre du Temps et de la Parentalité en Entreprise (OPE)⁷, 64% des salariés trouvent que leur employeur « ne fait pas beaucoup de choses » pour les aider à équilibrer leur temps de vie, signe qu'il existe encore de **nombreuses marges de progression** dans ce domaine.

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : UN LEVIER DE COMPÉTITIVITÉ

Les impacts des transformations sur la santé...

La qualité de vie au travail (QVT) se retrouve dans des modes de travail innovants capables de concilier l'efficacité et le bien-être au travail. Elle suggère ainsi l'introduction **d'ingrédients toujours plus favorables à la santé et à l'engagement** des salariés. Selon une étude de Malakoff Médéric⁸, 55% des salariés ont vécu au moins un évènement, une restructuration ou une réorganisation dans l'année : une proportion importante de ces salariés dit avoir éprouvé des difficultés en lien avec leurs nouvelles conditions de travail. Stress, risque psycho-sociaux, troubles musculo-squelettiques : autant de risques qui peuvent résulter d'une mauvaise organisation du travail ou être vécus lors de transition vers une nouvelle organisation. Egalement, de nouvelles problématiques inédites, comme la question de la déconnexion ou de l'isolement poussent à s'interroger sur l'adaptabilité aux nouveaux modes de travail.

L'une des manifestations les plus tangibles de l'ensemble de ces risques est **l'absentéisme au travail**, indicateur de la performance sociale, qui ne doit pas être sous-estimé par les entreprises. Les transformations doivent offrir un cadre favorable au développement d'actions de prévention permettant de lutter contre les risques liés à la santé et à la qualité de vie au travail.

... et l'engagement des collaborateurs

Les signes d'un **désengagement des salariés** n'ont cessé de croître depuis une décennie⁹. Les salariés confrontés à une conduite de changement organisationnelle sont amenés généralement à traverser plusieurs étapes allant de la résistance au changement jusqu'à l'engagement. Les raisons de ce processus sont à rechercher non pas tellement dans une altération du lien entre les salariés et l'entreprise, qui demeure au contraire solide, mais plutôt dans les mutations du travail lui-même et dans l'évolution du rapport au travail. Appréhender cette dernière évolution touche plusieurs dimensions non exclusives, allant des attentes matérielles (salaire, sécurité de l'emploi, avantages) à **la dimension expressive** (relations humaines, sens du travail, utilité sociale etc.). Sur cette dernière dimension, l'enjeu pour les entreprises est d'agir sur ce qu'elles maîtrisent : le travail et son organisation.

Faire évoluer le contenu du travail et son environnement est une manière de contribuer à l'épanouissement du salarié et aura **des répercussions à grande échelle**. L'intérêt est donc multiple quand on considère que le collaborateur engagé est davantage impliqué : 48% des salariés Français estiment qu'un fort engagement impacte positivement leur productivité¹⁰. Cette relation entre engagement et performance ne s'établit pas facilement mais elle s'inscrit dans une dynamique plus large : **c'est l'épanouissement du salarié au travail qui rend possible un engagement durable** de sa part dans l'activité, et donc la performance de l'entreprise.

L'ENJEU POUR LES ENTREPRISES EST D'AGIR SUR CE QU'ELLES MAÎTRISENT

⁷ Baromètre OPE de la Conciliation entre vie professionnelle, vie personnelle et vie familiale - 2017

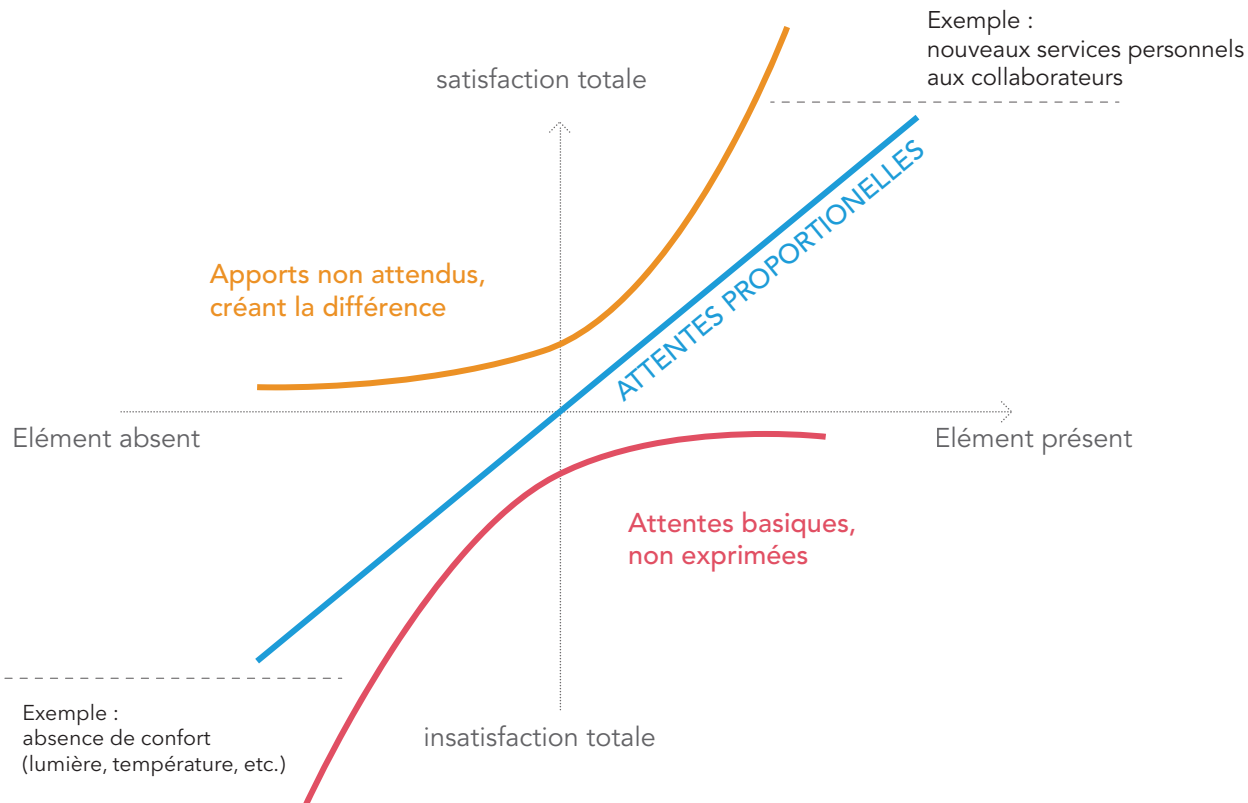
⁸ Etude Malakoff Médéric, « Santé et Bien-être des salariés, performance des entreprises » - 2016

⁹ Ibid.

¹⁰ Etude Oracle « Simply Talent » - Septembre 2015



DIAGRAMME DE KANO



ATTENTES, PERCEPTION ET SATISFACTION SELON KANO

Le modèle de Kano (années 1980) est une représentation des différentes logiques de satisfaction chez le client, une théorie qui invite les entreprises à se pencher sur les différents aspects de leurs produits ou services commercialisés pour maximiser la satisfaction client et maintenir ou développer leurs parts de marché.

Appliqué à l'environnement de travail, qui utilise par ailleurs régulièrement le concept de « client interne », cette décomposition de la satisfaction perçue par le collaborateur peut révéler les ressorts de la QVT et orienter les actions du DET.

La courbe des attentes « basiques » représenterait ainsi les aspects essentiels du confort (ex. régulation de la température) et les fonctionnalités de base, qui sont implicites et sources de forte insatisfaction si leur qualité venait à se réduire. C'est une partie moins « productive », qui peut faire l'objet d'une optimisation financière, mais avec pour limite la baisse du niveau de qualité qui ne peut être « sacrifiée ».

La courbe des « apports non attendus » représenterait elle des besoins qui ne sont pas ressentis à la base par les collaborateurs (ne pas y répondre n'entraîne donc pas d'insatisfaction), mais qui, s'ils sont traités dans l'offre d'environnement de travail, apportent une forte satisfaction supplémentaire. On peut penser aux services n'étant pas conçus comme obligatoires, comme par exemple la conciergerie, la salle de sport, mais qui une fois en place sont très appréciés.

La dernière courbe schématise les attentes plus proportionnelles dans leur manifestation du besoin et la satisfaction éprouvée quand on y répond, et généralement plus clairement exprimées. Il est à noter que le classement des différents éléments de l'environnement de ce travail dans ces courbes / catégories est bien sûr mouvant dans le temps, l'innovation d'hier devenant avec le temps l'acquis d'aujourd'hui.

Cet angle de vue éclaire la position stratégique du métier veillant à de plus en plus suivre une logique « d'investissement » à forte valeur ajoutée en plus de répondre aux différents besoins incontournables des utilisateurs finaux. Il peut ainsi servir de justification à une conception où les ressources dégagées par l'optimisation des fonctions de base sont réallouées pour des services innovants.



CHIFFRES CLÉS

2/3

des directeurs environ-
nement de travail **sont**
concernés actuellement
par un projet de transfor-
mation (réflexion ou mise
en œuvre)

ARSEG 2018

81%

attendent de leur projet une
évolution de
leur organisation
(fonctionnement,
management, etc.)

ARSEG 2018

58%

optent ou ont opté pour
des espaces où les postes
de travail sont **partagés** et
non attribués

ARSEG 2018

ÉTAT DES LIEUX DE LA FLEXIBILITÉ DANS LES ESPACES DE TRAVAIL



OÙ EN EST-ON ?

Face à ces enjeux économiques et sociaux mouvants, les entreprises sont confrontées à la question de leur transformation et des leviers dont elles disposent pour la mettre en œuvre. Certaines ont déjà initié des projets de transformation il y a plusieurs années, d'autres sont en pleine réflexion, tandis que les derniers jugent à l'heure actuelle les gains trop limités ou les freins trop contraignants.

p.20 QUELLE MATURITE DU PHÉNOMÈNE ?

La posture des DET

Périmètre, déclenchement et collaboration

p.26 LES ATTENTES DERRIÈRE LA VOLONTÉ DE TRANSFORMATION

Un projet essentiellement managérial

D'autres attentes opportunistes ou différées

p.28 CHOIX DE SOLUTIONS, MISE EN ŒUVRE ET ADAPTATION

Partage des espaces de travail et plus grande modularité

Les processus d'adaptation et d'accompagnement

Afin d'étudier la situation actuelle dans l'économie française, **plus de 400 Directeurs de l'Environnement de Travail (DET)** en poste ont été interrogés dans une démarche prévoyant les cas de figure les plus exhaustifs possibles concernant l'évolution (éventuelle) de leur entreprise ainsi que les dispositifs mis en place, notamment par rapport à l'environnement de travail. Quatre situations pour les répondants se sont ainsi imposées : intention de réaliser un projet de transformation, en cours de projet, ayant déjà réalisé un projet ou, pour finir, ne souhaitant pas ou ne pouvant pas en faire. Pour bénéficier de la cohérence de tout le projet – de la réflexion à l'évaluation – ils ont été interrogés sur leur vision du sujet et les solutions qu'ils souhaitent mettre ou ont mis en place.

Ce panorama des stratégies et mesures utilisées éclaire ainsi **la maturité du phénomène** et permet, dans le détail, d'effectuer une première **observation statistique des choix des entreprises** en matière d'aménagements, outils et solutions.

QUELLE MATURITÉ DU PHÉNOMÈNE ?

Avant d'aborder plus particulièrement le contenu des projets d'évolution, il est utile de mesurer à plus grande échelle quelle **vision ont les DET** de la problématique de transformation de l'entreprise et ses bureaux, et ce, qu'ils aient ou non réalisé, entamé ou envisagé de réaliser un projet **en réponse aux enjeux actuels**.

LA POSTURE DES DET

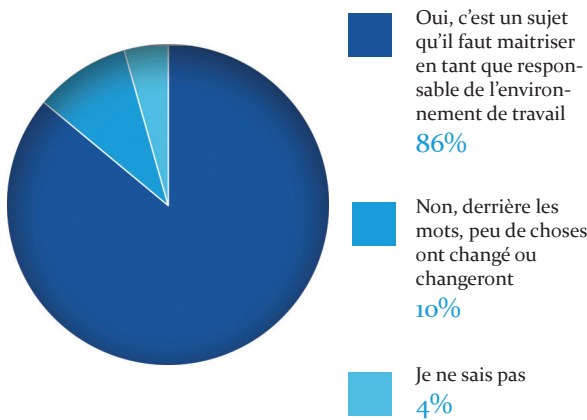
Dans le contexte de l'Arseg, l'angle de l'environnement de travail a été retenu pour observer les transformations engagées par les entreprises dans leur stratégie d'adaptation, sans toutefois exclure les autres éléments qui lui sont interconnectés (management, connectivité, RH, etc.). Pour mieux cadrer le sujet, le phénomène étudié a été défini par les termes de « **flexibilité** » et « **flexibilisation** », c'est-à-dire l'instauration de nouveaux aménagements ou modes de travail se distinguant du poste de travail attitré en horaires fixes.

Un phénomène mature et prometteur

Une définition consensuelle n'existant pas, il est important de savoir si les tenants et aboutissants de la flexibilisation des environnements de travail étaient compris par les personnes qui en sont responsables. Sur ces questions, **83% des DET sondés disent comprendre et appréhendent le sujet** dans le contexte actuel. On peut y voir le signe d'un phénomène commençant à être mature, car disposant d'une certaine bibliographie, ainsi que de retours d'expérience en nombre suffisant. Des exemples phares de France ou de l'étranger ont permis depuis déjà plusieurs années d'étudier les gains et limites de cette démarche.



IMPORTANCE DU SUJET POUR L'ACTIVITÉ



En plus de cerner les apports et contraintes des organisations alternatives au poste de travail sédentaire, les directeurs interrogés se sont également majoritairement rejoints sur l'importance particulière du sujet, laissant une minorité relativement faible considérer que le sujet est un effet de mode. Cet avis confirme **le niveau stratégique de la question pour l'activité**. Cependant, au regard du nombre de répondants concernés (en projet, réflexion ou déjà réalisé) légèrement moins important (71%, contre 83% qui disent comprendre le sujet), on constate que malgré l'attention accordée à cette problématique, lancer un projet de transformation de ses espaces de travail peut être une opération complexe ou difficilement réalisable dans certaines situations.

FACE À UN CONSTAT PARTAGÉ, LES DET ONT UNE OPPORTUNITÉ À SAISIR

Les DET impliqués et une profession concernée

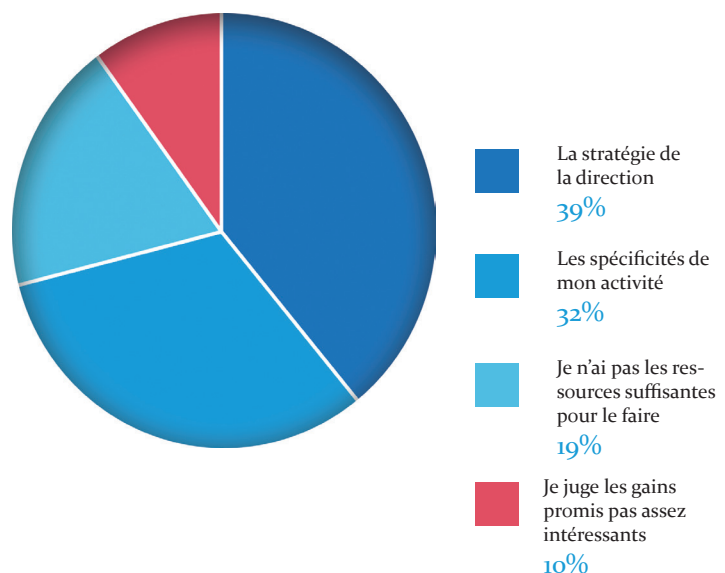
La plupart jugent ainsi le degré d'importance du sujet comme élevé : ils sont nombreux à être impliqués, au-delà d'éventuelles contraintes identifiées, et dans la poursuite de gains potentiels. Ce premier constat confirme l'enjeu du sujet pour les entreprises, notamment au regard des évolutions sociales et technologiques que connaissent la société et l'économie. Mais il est aussi le signe d'une possible évolution du métier de Directeur de l'Environnement de Travail pour l'avenir.

Jouant un rôle central dans la gestion de l'environnement de travail et étant un garant, aux côtés des RH, de la QVT des collaborateurs, le DET a une opportunité à saisir pour faire progresser son rôle vers celui d'un acteur plus transverse. Il intégrerait ainsi de nouvelles responsabilités, notamment sur les impacts opérationnels des bureaux (productivité, management, etc.), ainsi que les impacts du nomadisme sur l'organisation et le salarié. Au carrefour de toutes les mutations économiques, sociales et environnementales de l'entreprise, le DET doit associer une valeur de performance à l'environnement de travail, en prenant compte des évolutions des modes de travail et de l'économie.

Sans solution idéale, une minorité reste en retrait

Parallèlement aux DET concernés par un projet, une population de directeurs non concernés montrent qu'on peut ne pas souhaiter ou ne pas pouvoir initier un changement d'organisation, qu'il s'agisse de raisons stratégiques, d'un manque de ressources ou de contraintes spécifiques à son activité. Ils sont ainsi **18% à déclarer ne pas avoir ni ne prévoir réaliser de telles transformations**.

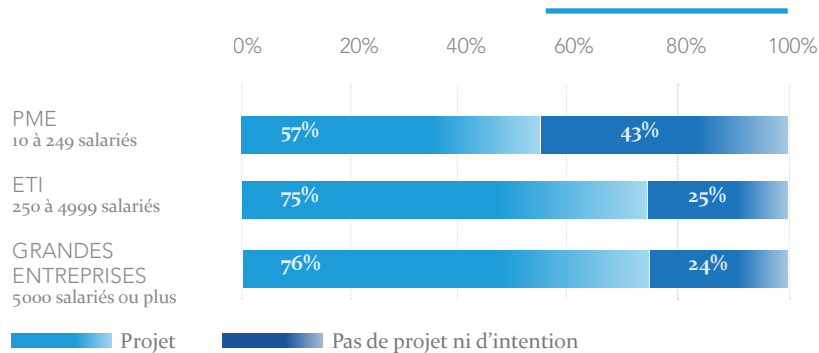
LES FREINS À LA RÉALISATION DU PROJET



Le premier facteur inhibant évoqué est **la stratégie de la direction**, qui apparaît donc comme un premier préalable. L'absence de volonté ou le refus explicite de la gouvernance d'introduire de nouveaux mécanismes de flexibilité, pour certains perçus négativement, crée souvent une impossibilité de pousser soi-même « par le bas » (*bottom-up*) des propositions. Ce frein est particulièrement puissant dans **les grandes structures** qui nécessitent un aval de la direction pour déployer une nouvelle charte d'aménagement et de nouveaux processus à grande échelle. Ainsi 40% des ETI et grandes entreprises n'ayant pas de projet aujourd'hui ou à venir ont invoqué la stratégie comme raison de blocage. L'industrie est le secteur d'activité où le frein de la stratégie est prédominant¹¹.

Un autre cas de figure légitime est de **juger la flexibilisation peu intéressante**, voire même contreproductive : une balance des avantages et inconvénients (mais aussi des ressources disponibles et gains concrets attendus) peut pencher en défaveur d'une initiative d'évolution de son organisation, humaine et spatiale. Certains commentaires accompagnant les réponses entrevoyaient ainsi les transformations radicales comme étant « **imposées** » aux salariés, sans réelle « efficacité », voire « **incompatibles** ». La petite taille du périmètre, et donc un amortissement plus long des dépenses engagées peut aussi être un argument qui rejoint la question des attendus. Les organisations appartenant à la taille des PME sont ainsi moins engagées dans les projets de flexibilisation (56% contre 75% pour les ETI ou grandes entreprises), ce processus de changement représentant un **risque et un coût plus important** pour un intérêt moindre par rapport aux grosses structures.

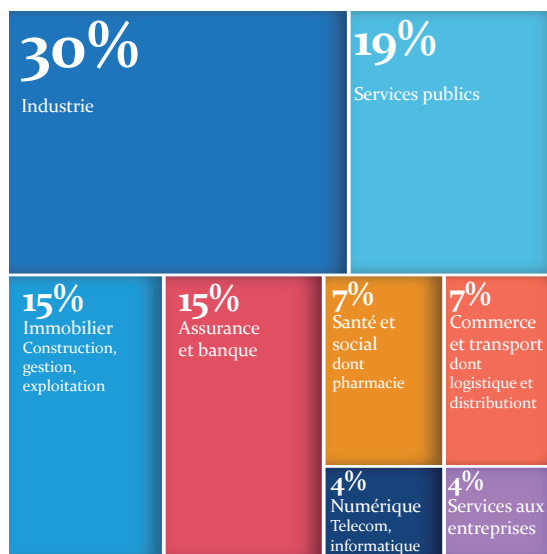
ENGAGEMENT SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE



¹¹ D'après un croisement effectué sur les réponses du questionnaire aux questions sur le secteur d'activité et les raisons de ne pas être engagé dans un projet de transformation : 48% des répondants du secteur industriel hors projet ont répondu ne pas s'engager en raison de la stratégie de la direction.

Ce retrait par rapport à la tendance de flexibilisation des environnements de travail s'explique parfois par une question de **ressources disponibles** pour les investissements nécessaires à ce type d'évolution (19% ont signalé ce frein). Il s'agit de la réponse la plus donnée par les répondants du secteur public n'ayant pu ou voulu se lancer dans un projet d'introduction de flexibilité dans les bureaux.

SPÉCIFICITÉ DE MON ACTIVITÉ : FREIN AU PROJET



Plus sujet à interrogation est la justification concernant les **spécificités de l'activité** comme obstacle à sa transformation : cette explication, liée au type de travail effectué ou à la culture d'entreprise, mérite d'être approfondie, car elle pose la question de « l'universalité » ou non de ce type d'évolution. Dans ce cadre, deux secteurs d'activité se distinguent et représentent près de 50% des raisons liées aux spécificités de son activité : l'industrie et le service public.

Pour l'industrie, également premier secteur en retrait pour des raisons de stratégie, une explication peut se trouver au niveau de **l'enjeu plus faible que représente les surfaces tertiaires** pour ces entreprises, par rapport à leurs surfaces purement industrielles (sites de production, stockage, etc.) et leurs coûts associés. Du côté du public, des pistes d'explication peuvent se trouver dans sa « **culture d'entreprise** » souvent vue comme monolithique et difficilement modifiable, ainsi que dans le statut protecteur de l'administration vis-à-vis de ses agents, provenant de la finalité particulière de la mission de service public.



PÉRIMÈTRE, DÉCLENCHEMENT ET COLLABORATION

Pour ceux concernés, le périmètre des projets de flexibilité est large et concerne une multitude de domaines et d'acteurs dans un calendrier défini.

Pas que dans les bureaux, mais aussi en dehors...

Les transformations d'entreprise questionnent d'abord sur l'étendue et les aspects touchés par ces évolutions : ces projets d'adaptation relèvent-ils uniquement de questions internes d'aménagement et utilisation des espaces, ou vont-ils **plus loin, jusqu'aux conditions de travail « hors les murs »** (télétravail, tiers-lieux, nomadisme, etc.) ?

Les bureaux, les modes de travail et les outils font partie d'un continuum du travail qui repousse les limites spatiales et temporelles « traditionnelles ». Ainsi, **près de 60% des projets recouvrent à la fois les aspects internes et externes**, confirmant la cohérence qu'il y a à traiter ces deux domaines ensemble.

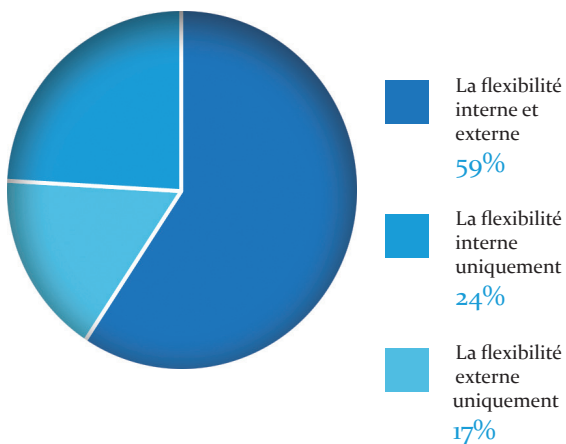
Les interactions sont en effet relativement fortes entre le périmètre interne des locaux de l'entreprise et l'extérieur où le salarié peut être amené à se déplacer et travailler. Ce choix de périmètre s'explique aussi par un effet de taille, les PME étant beaucoup plus focalisées sur la dimension externe de la flexibilité, ayant peu de marge de manœuvre sur l'interne.

Concernant la durée d'un projet complet de transformation, bien que celle-ci puisse très fortement varier avec la taille des espaces concernés, l'étendue du projet et la méthodologie retenue, **une moyenne d'environ 12 mois** serait nécessaire. Les délais recueillis montrent qu'une part importante est consacrée à la réflexion et préparation, à laquelle s'ajoute la mise en œuvre, aussi relativement longue dans le temps.

«Leadership» ou «transversalité» ?

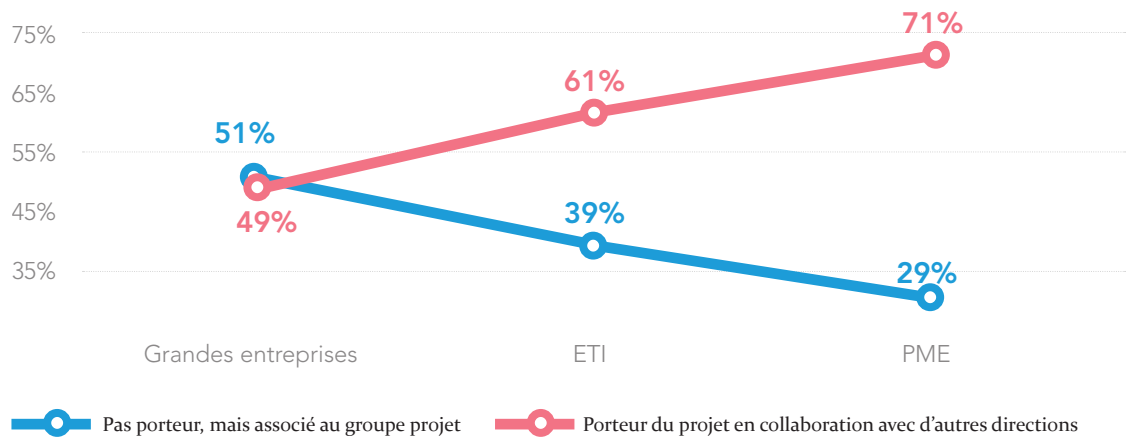
S'agissant d'évolutions impactant potentiellement tous les métiers, et même **la stratégie et culture d'entreprise**, un projet de transformation qui concerne entre autres les espaces de travail se doit d'être porté par **un groupe de travail transverse**. Cela permet de ne rater aucune implication, et de donner une certaine légitimité au projet, afin d'assurer la meilleure acceptation finale possible des transformations.

PÉRIMÈTRE DU PROJET : INTERNE OU EXTERNE ?



En tant que garant d'un environnement de travail complet et cohérent, le DET apparaît comme un acteur bien placé pour être moteur de ces changements, aux côtés du DRH qui est l'acteur pertinent pour les questions de modes de travail. Ainsi, **64% des DET se sont dits porteurs du projet**, mais majoritairement **en collaboration avec d'autres directions** (44%) tandis que d'autres étaient, sans être pilote du projet, associés comme membre du groupe de travail (37%). Ce rôle de leader de la transformation des environnements de travail et des manières de travailler associées se révèle d'ailleurs plus fort dans les petites structures (71% dans les PME) là où il laisse place à un partage des responsabilités et la nécessité d'une concertation large dans les grandes entreprises (49% en position de porteur de projet).

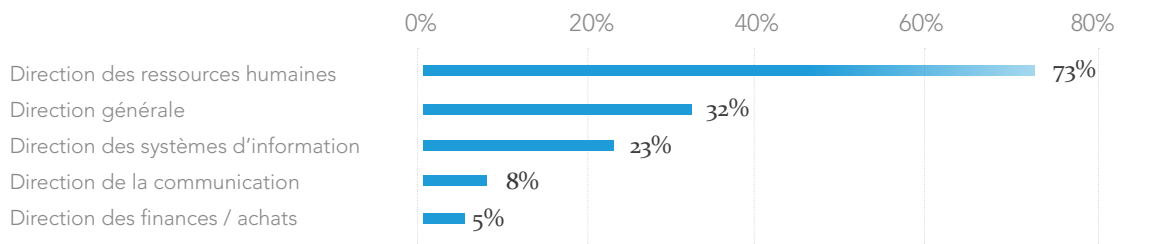
PILOTAGE OU COLLABORATION



Il s'agit bien des directions stratégiques que l'on retrouve autour de la table, d'après les réponses complémentaires des DET sondés. Quel que soit leur statut, « porteur » de projet ou non, on retrouve

une prépondérance de la Direction des Ressources Humaines ainsi que la Direction Générale dans les groupes projet de l'organisation qui souhaite évoluer.

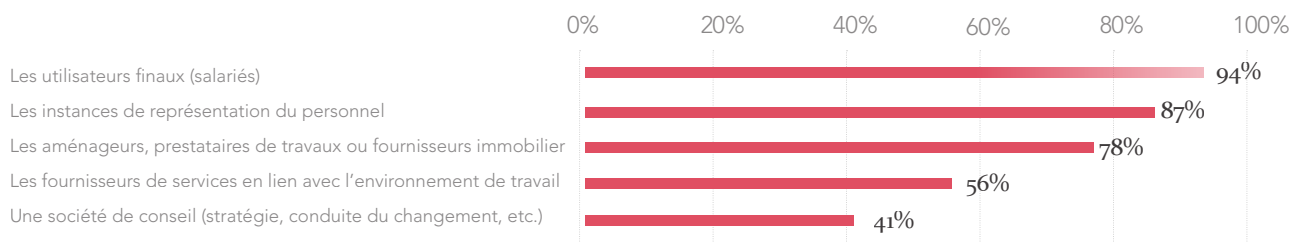
DIRECTIONS INTÉGRÉES AU GROUPE PROJET



Ces résultats confirment la centralité du soutien de la part de la gouvernance et rappellent qu'il ne s'agit pas de projets purement immobiliers mais qu'au contraire **les impacts des changements sont transversaux**. Ces démarches sollicitent les Directions des Systèmes d'Information, pour tout ce qui est équipements, réseaux et communications et embarquent également les directions opérationnelles dans les nouvelles façons de travailler (notamment au niveau du management).

Au-delà du bon rapprochement « horizontal » des différentes directions de l'organigramme autour de la partie décisionnelle du projet, l'axe « vertical » d'intégration des acteurs au projet aux chaînes de réflexion et décision est déterminant. Les questions sont multiples quant à **l'intégration des utilisateurs finaux (salariés) et des instances représentatives du personnel dans le projet** ; mais aussi pour savoir si les différents prestataires offreurs de solution (qu'il s'agisse de mobilier ou de service dématérialisé) sont aussi pris en compte pour leurs préconisations et à quel niveau.

LES ACTEURS DU PROJET





L'analyse des différents dialogues établis dans les projets permet de déceler rapidement, d'un point de vue statistique, **le rôle clé des salariés et représentants du personnel**. Cela s'explique par le fait que ces premiers ont un besoin auquel la transformation doit notamment répondre (et qu'il convient de le recueillir « à la source »), et que ces derniers ont un rôle historique, social et légal important dans les organisations de travail. Le recours à un **cabinet de conseil**, spécialisé ou non, apparaît comme plus courant dans **les grandes entreprises** que les structures plus petites (49% de ceux qui ont eu ou auront recours à une société de conseil sont des entreprises de plus de 5 000 salariés).

L'observation du seul niveau d'engagement des entreprises et leur DET dans les projets de flexibilisation des espaces et modes de travail révèle la maturité du phénomène : l'évolution des déterminants sociaux et économiques **a déjà poussé de nombreuses organisations à s'adapter**, ou du moins à y réfléchir. Cependant, certaines personnes consultées affirment encore ne pas avoir la volonté ou la possibilité de suivre cette évolution, à cause de freins, qu'ils soient fonctionnels ou stratégiques.

Cette flexibilisation de l'organisation spatiale, fonctionnelle et temporelle se confirme dans le temps comme véritable **sujet de prédilection pour les DET**, qui s'en emparent aux côtés des autres acteurs transverses nécessaires à la transformation du travail.

Cette démarche, au-delà d'être une simple posture, s'appuie sur **une recherche de création de valeur, au croisement de l'exploitation de son capital matériel et immatériel**. Elle passe par deux principaux leviers : des économies concrètes (optimisation des surfaces, des équipements, des documents papiers, etc.) ou des gains de productivité plus indirects (qualité de vie au travail, changements de processus, facilitation du travail, etc.).

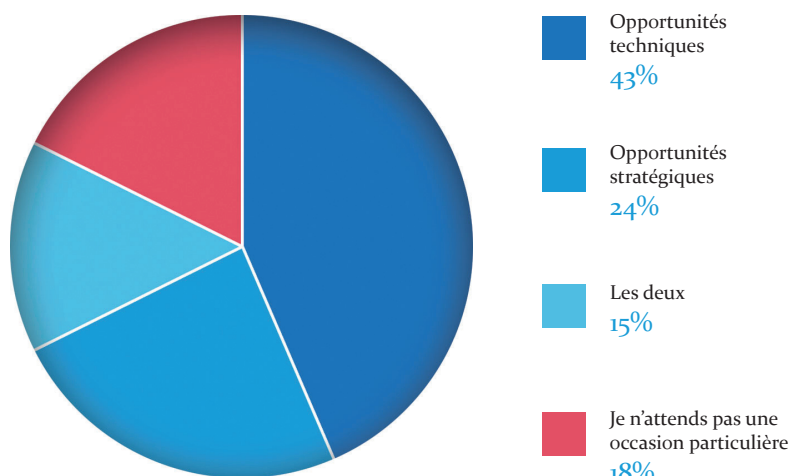


LES ATTENTES DERRIÈRE LA VOLONTÉ DE TRANSFORMATION

L'expérimentation ou le déploiement total de la flexibilité dans les bureaux et journées de travail des salariés ne se fait pas sans une évaluation, même non chiffrée, des coûts-bénéfices pour la productivité. Image sur son marché, optimisation immobilière, attractivité des talents, objectifs de QVT, évolution du fonctionnement interne, etc. : de nombreuses attentes précises sont à l'origine de ces démarches de flexibilisation. Elles sont le fruit **d'arbitrages entre réponse aux besoins des salariés et objectifs stratégiques et moyens de l'entreprise**, et ce, que le changement recherché soit matériel ou immatériel.

A l'origine de la démarche de transformation, plusieurs **facteurs déclencheurs** existent et ont formé une raison plus particulière de travailler sur ce projet. Il peut s'agir d'opportunités qu'on peut qualifier de « **stratégiques** », c'est-à-dire provenant d'une volonté de faire évoluer le fonctionnement interne ou améliorer les conditions de travail (prévention santé par exemple), ou de « **techniques** », comme par exemple la fin d'un bail, un regroupement de sites prévus ou encore une hausse d'effectifs internes.

OPPORTUNITÉS DE LANCEMENT DE PROJET



Sur le panel étudié, près de la moitié (43%) des occasions de se lancer sont qualifiées d'opportunités techniques : il s'agit donc plus souvent de mettre en œuvre une évolution **à l'occasion d'un changement de donne « exogène »** plus que pour des raisons purement stratégiques (24%), comme par exemple faire évoluer son positionnement (vis-à-vis de ses clients, de ses salariés, d'autres acteurs du système).

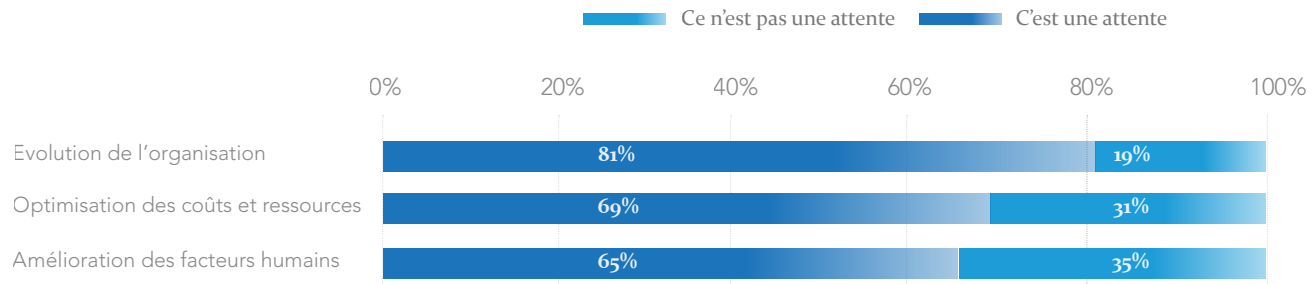
Pour autant, une part restante de 18% indique ne pas avoir identifié une occasion particulière qui aurait déclenché leur projet.



UN PROJET ESSENTIELLEMENT MANAGÉRIAL

Les attentes relatives aux projets de transformation sont très diversifiées. Elles peuvent être regroupées selon leur finalité : améliorer son organisation, optimiser son périmètre ou encore intervenir sur les facteurs humains.

LES ATTENTES DU PROJET DE TRANSFORMATION



Sans surprise, les questions de fonctionnement et de management sont les attentes les plus exprimées (quel que soit l'avancement du projet, pour 81% des répondants) : cet ordre de priorité confirme la dimension stratégique de transformation de l'organisation qui est derrière les solutions de flexibilité, plus que l'angle des économies budgétaires. Ce constat est majeur pour la profession car il montre que dans un contexte d'adaptation aux évolutions, **la recherche de valeur se déplace du levier des réductions de coût à celui de l'innovation, l'investissement dans les conditions de travail, le confort et, in fine, le capital humain.**

La flexibilité des environnements de travail semble ainsi se distinguer des tendances historiques d'optimisation surfacique et budgétaire (*open space*) pour proposer une évolution plus réfléchie et insistant sur d'autres finalités :

- ▶ **Adéquation des espaces** aux différentes activités effectives de travail ; plutôt qu'un raisonnement « 1 personne = 1 activité = 1 poste »
- ▶ **Volonté de décloisonner** (au propre comme au figuré) les salariés et leur activité, c'est-à-dire faciliter les interactions et échanges « fonctionnels » du quotidien, créer des synergies « imprévues ¹² »
- ▶ **Hybridation des solutions** d'environnement de travail permettant de répondre aux variations d'effectifs (croissance) ou des besoins de l'activité (réorganisation) mais aussi des salariés.

D'AUTRES ATTENTES OPPORTUNISTES OU DIFFÉRÉES

L'étude des attentes révèle que l'accent est mis sur la finalité d'amélioration de l'activité proprement dite, plutôt que celle de la performance budgétaire stricte. Cependant, **la maîtrise des coûts reste une attente forte (69%)** : les problématiques d'occupation des postes (souvent faible) et les coûts liés (deuxième poste de dépense après la masse salariale dans les entreprises tertiaires) demeurent un **fort enjeu business** qui a aussi sa place dans ces projets. Ces objectifs de gains financiers immédiats peuvent être qualifiés plutôt comme « **opportunistes** » plus que fondamentaux, les témoignages d'utilisateurs et de conseils nous ayant décrit un modèle économique à résultat neutre dans un premier temps, mais ayant des retours sur investissement **de plus longs termes**, car suivant des mécanismes humains individuels et collectifs jouant sur la productivité.

C'est cet aspect plus indirect des retours du capital humain qui explique sans doute le retrait (moindre) de cette catégorie d'attentes (65%) : les gains sur le « bien-être » et ses impacts positifs sont plus incertains, **moins facile à maîtriser et à chiffrer**, même s'ils restent néanmoins majoritaires à l'échelle du panel. Les chefs de projets interrogés ont peut-être également **intégré certains risques humains indéniables** lors d'un passage à un environnement de travail plus flexible.

¹² Observatoire de l'engagement et Université Paris Dauphine, Engaging workplace, 2017

CHOIX DE SOLUTIONS, MISE EN ŒUVRE & ADAPTATIONS

Voici le panorama statistique des solutions concrètement retenues pour la mise en œuvre du changement dans les bureaux, et en dehors. Celles-ci sont multiformes (mobilier, services, pratiques managériales, processus, etc.) et peuvent avoir des **finalités transverses** : optimisation de l'occupation immobilière, partage d'informations et travail collaboratif entre les équipes internes mais aussi avec les collaborateurs à l'extérieur (développement du concept de *smart workspace*), accompagnement des humains dans la transition.

PARTAGE DES ESPACES DE TRAVAIL ET PLUS GRANDE MODULARITÉ

Le réaménagement des locaux professionnels est un point de départ assez naturel à la démarche de réorganisation des espaces. Il demeure le lieu de travail principal du salarié et **offre plus de liberté d'action et de contrôle de l'exploitation** que les lieux de travail extérieurs à l'entreprise (domicile, tiers-lieux, etc.).

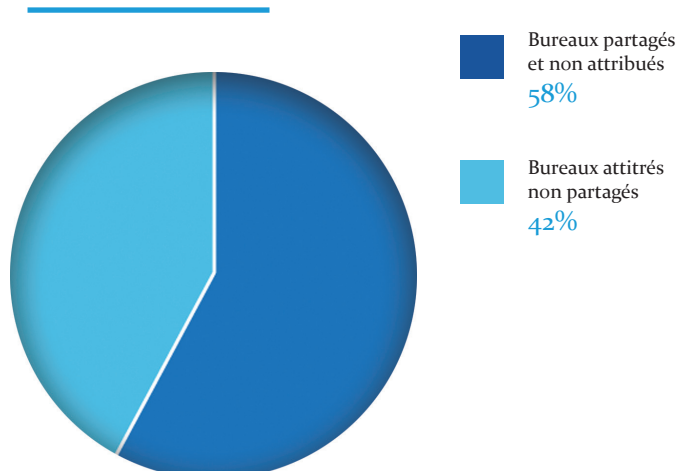
Dans ce cadre, le traitement des surfaces de bureaux de l'entreprise est étudié sous l'angle des deux axes de transformation principaux : le partage des postes de travail et l'évolution de la palette d'espaces et de services mis à disposition des utilisateurs finaux.

Jouer sur le **taux d'occupation de l'espace et la quantité des postes disponibles** reste aujourd'hui une possibilité majoritairement étudiée : elle permet de libérer de la surface pouvant être réallouée à des espaces ou services complémentaires aux postes de travail. Elle pose aussi d'un point de vue symbolique **le principe de mobilité interne** du salarié entre les espaces correspondant à son besoin.

Sur tous les projets, qu'ils soient prévus, en cours ou réalisés, une grande partie (58%) indiquent avoir recours à cette logique de partage des postes de travail. Il s'agit d'une proportion sans doute beaucoup plus forte que la réalité des bureaux actuelle, mais qui prouve néanmoins qu'il ne s'agit pas de la seule et unique configuration derrière le terme de flexibilisation. **La mutualisation des bureaux** n'apparaît donc pas comme un prérequis, 42% ont réalisé leur projet en travaillant, a priori, sur la variété d'espaces proposés, leur organisation, ainsi que sur les services supplémentaires ou autres solutions de nomadisme.

La question de la quantité se pose aussi lorsqu'on considère l'entreprise par rapport à son écosystème : au-delà de partager certains postes entre salariés, certains prévoient des espaces pour des tiers en dehors de leur contingent de salariés.

MUTUALISATION DES BUREAUX : OPTIMISATION QUANTITATIVE DES POSTES





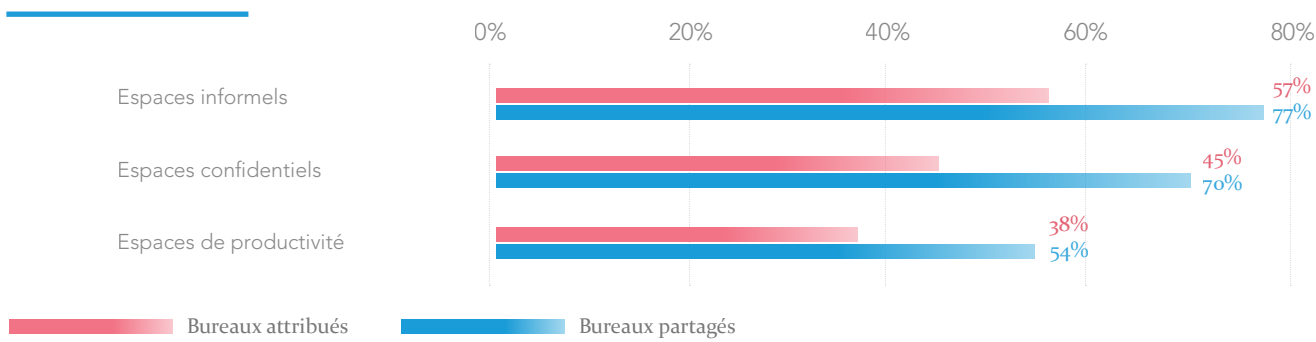
Il peut s'agir de prévoir l'aménagement correct pour les équipes de prestataires de service ou d'exploitation, d'héberger des clients pour l'avancement de leurs projets, voire même être l'hôte d'une start-up ou d'indépendants. Dans ce cadre, **15% des DET** ont l'intention de déployer ou ont réalisé des **espaces de corpworking**. Bien qu'elle pose encore de nombreuses questions dans sa réalisation (gestion, responsabilités juridiques, confidentialité, etc.), cette organisation est un corollaire du principe de mobilité des salariés et de décroissance des bureaux : des synergies sont à créer avec des entités plus ou moins proches de son activité. Cette tendance pourrait devenir une **nouvelle stratégie business** qui s'imprimera dans l'immobilier, en particulier pour les entreprises les plus grandes qui ont les ressources pour développer ce genre de système et ont un intérêt compétitif à attirer l'innovation dans leur environnement.

Côté interne, la flexibilité se matérialise surtout dans le poste de travail qui au lieu d'être unique et figé va se « transformer » avec la mobilité interne du salarié en **un espace plus adapté à son besoin**

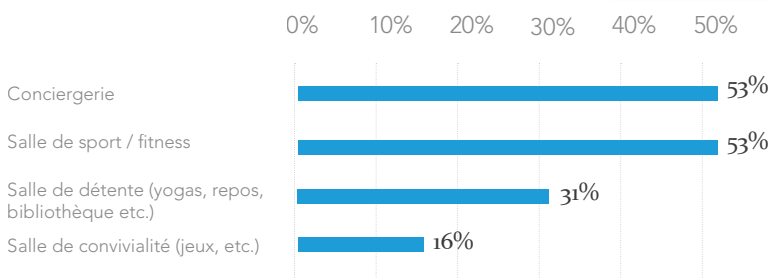
immédiat : confidentialité pour des points ou appels importants, silence pour la concentration, supports pour la création, ou encore informalité pour le management. Ces types d'espace sont utilisés ou développés en moyenne dans au moins un projet sur deux, et à plus forte proportion dans ceux où les bureaux sont en partage. On peut y voir une adaptation à la suppression du bureau individuel et cloisonné par l'accès donné à des espaces « complémentaires » permettant de travailler temporairement dans un lieu clos. De manière générale, ils font également figure **d'incitation à travailler dans des espaces collaboratifs** plus souvent qu'à son poste.

Autre levier à disposition des entreprises pour mettre en œuvre une transformation interne : le recours à des **services supplémentaires** à destination des collaborateurs. Les services récupèrent ainsi parfois les surfaces libérées ou sont développés volontairement afin de répondre à certains besoins personnels du collaborateur et améliorer la qualité de vie au travail.

LES ESPACES COMPLÉMENTAIRES AUX POSTES DE TRAVAIL SELON LA CONFIGURATION RETENUE



FOCUS : LES SERVICES SUPPLÉMENTAIRES

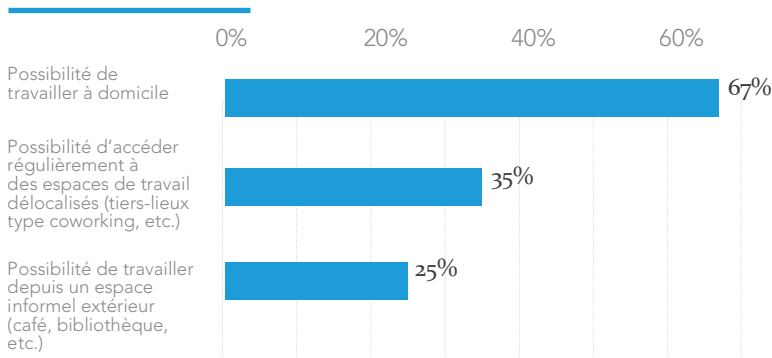


39% des projets comprenaient ainsi l'intégration ou l'amélioration d'une palette de services attachée au bâtiment. Ils permettent d'offrir des facilités et avantages concrets aux salariés avec une vocation particulière pour le **bien-être** physique (la moitié prévoient des salles d'activité physique et presque un tiers des salles de détente), une des priorités avec les services **pratiques** d'une conciergerie. Leur existence est particulièrement importante dans les endroits plus délocalisés ou disposant de peu de services locaux (périphérie éloignée, quartier en cours de développement, etc.) et permet de répondre aux besoins personnels du salarié tout en réduisant les impacts d'un isolement géographique.

Les services apparaissent aussi comme le pendant au bureau de la pénétration de la vie professionnelle dans l'espace personnel : de la même manière qu'on travaille chez soi, on peut raisonnablement régler une question de vie pratique personnelle sur son lieu de travail.

L'interdépendance de fait du travail et de la vie personnelle, dès lors qu'elle est acceptée et assumée, doit connaître des aménagements autant dans l'entreprise qu'elle en connaît à l'extérieur (par exemple le télétravail).

LES SOLUTIONS POUR LA MOBILITÉ



LES SALARIÉS PLUS MOBILES ET TOUJOURS MIEUX CONNECTÉS

L'autre dimension à la flexibilité du travail du collaborateur est la possibilité pour lui d'exercer son activité dans **un lieu externe à son entreprise** : le nomadisme des salariés a ainsi été pris en compte de façon isolée ou en combinaison avec des mesures internes (aménagement, services, etc.) par **83% des entreprises interrogées**. Cette volonté d'ouverture peut répondre à différentes problématiques : celles des entreprises ayant dans leur organisation des métiers par essence très nomades (commerciaux, consultants, etc.) ou des effectifs très variables, celles des salariés ayant des temps ou moyens peu fiables de transport, ou en cas de situations exceptionnelles¹³. Il peut aussi s'agir d'une volonté nouvelle d'organisation où les projets sont délocalisés pour être en conditions de rupture avec son environnement de travail habituel.

Deux tiers des projets de transformation incluent une ouverture au travail à domicile : cette solution est en voie de démocratisation avec la récente évolution de la législation qui va dans le sens du travail à domicile comme un droit (sauf empêchements liés à l'activité). Travailler depuis chez soi était déjà devenu dans les faits une pratique courante (télétravail «gris»), faite en dehors d'un cadre juridique (tel que le contrat de travail, un avenant ou un accord collectif). Une problématique relevant plus de la direction des ressources humaines, mais ayant un **impact direct sur l'immobilier et l'organisation** : occupation des postes, équipement mis à disposition, modalités contractuelles, etc.

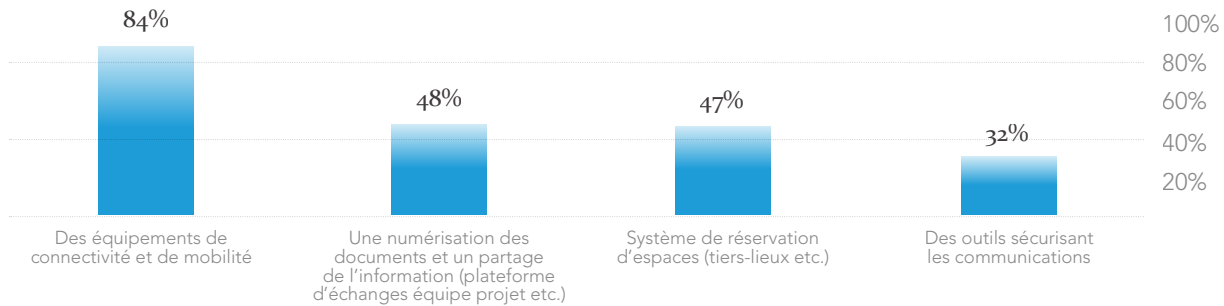
Autre solution, à mi-chemin entre le domicile et le bureau, le **tiers-lieu** semble être un espace externe intermédiaire entre le domicile, potentiellement mal aménagé et impliquant un certain isolement, et les bureaux. Ces tiers-lieux, comme les espaces de **coworking**, offrent des espaces de travail fonctionnels pour le travail individuel, collectif et optimisé à l'usage au niveau de leur coût¹⁴. Ils sont généralement utilisés **en complément** d'une **organisation mobile** de ses salariés, comme un moyen d'**héberger des équipes projets ou petites filiales**, permettant, à la marge, de réguler ses **variations** d'effectifs.

Enfin, la possibilité de travailler dans d'autres lieux plus informels comme les lieux publics type bibliothèque, café, hôtel, est-elle plus minoritaire même si pratiquée parfois dans les faits.

¹³ Pour ces dernières on peut penser aux incidents liés aux réseaux de transports, aléas climatiques (intempéries, pollution, etc.) ou autres cas de force majeure. Voir Neo-Nomade, « Coworking – Les nouveaux bureaux de l'entreprise », 2017



OUTILS ASSOCIÉS À LA MOBILITÉ



Délimité géographiquement ou pas, le travail éloigné du bureau implique une nécessaire **adaptation des équipements et systèmes d'information et de communication** (*digital workplace*¹⁵) qui sont généralement impératifs à l'exercice de son activité. Ces outils rejoignent également la flexibilité interne dès lors qu'on incite aussi dans ses locaux à la mobilité entre les espaces disponibles (poste de travail, salle de réunion, espace de *brainstorming*, etc.)

Face à cet enjeu technique et de communication, beaucoup de projets prévoient **le déploiement d'équipements de connectivité et de mobilité** pour faciliter le nomadisme des salariés concernés (84%). Ces outils s'accompagnent de processus de mise à disposition et partage de l'information dans des systèmes d'information ayant pour objectif de moins avoir recours au papier tout en n'étant pas limité dans son accès à l'information. Cette adaptation de l'organisation des données est particulièrement utile dans les cas où le salarié travaille à distance ou ne dispose plus de rangement attitré, mais pourtant relativement peu soulignée dans nos résultats.

Plus surprenant, les outils **sécurisant les communications** ont recueilli peu de réponses par rapport à l'enjeu que peut représenter la confidentialité des échanges : critique dans certains secteurs, elle reste néanmoins la norme qui protège l'entreprise, autant son activité que ses salariés.

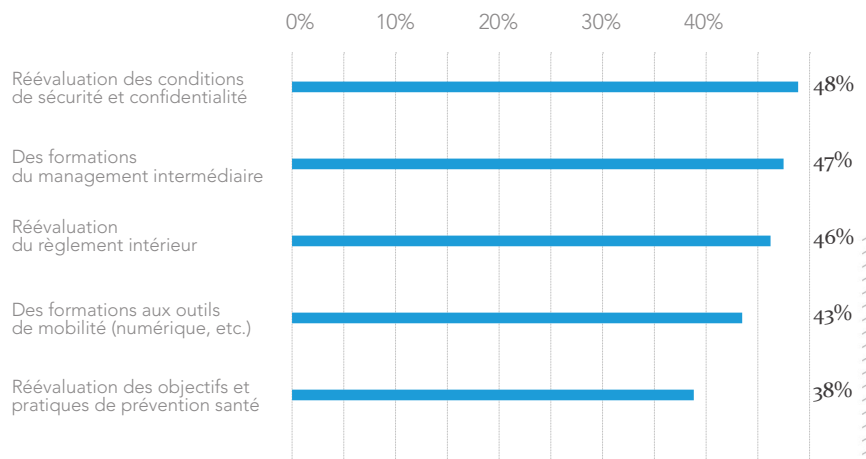
LES PROCESSUS D'ADAPTATION ET D'ACCOMPAGNEMENT

Un autre élément capital du projet de transformation des espaces est **l'accompagnement** fait dans le passage d'une situation antérieure à une situation plus flexible.

Les organisations sont à transformer, les processus à adapter, ainsi que de nombreuses règles à intégrer et des nouveaux outils auxquels se former. Clés de réussite d'une transformation, ces mesures d'accompagnement permettent d'assurer la continuité opérationnelle de l'activité, mais surtout de **prévenir des difficultés humaines** d'appropriation et d'adoption des espaces, outils et modes de travail.

Ainsi les projets prévoient **une sensibilisation aux nouveaux usages et une dynamisation des conditions sociales** permettant de présenter le fonctionnement, mais aussi les règles associées aux nouveaux éléments de leur environnement de travail. L'accompagnement se poursuit parfois par des formations dans le cadre d'introduction de nouveaux outils, ou pour préserver les conditions sociales impactées potentiellement par les transformations (perte d'avantages statutaires du management intermédiaire, etc.). Une évolution du cadre « réglementaire » interne est aussi un processus envisagé dans les projets, surtout pour des raisons pratiques liées à l'évolution de la manière de travailler en interne et en externe.

MESURES TRANSVERSE D'ACCOMPAGNEMENT ET D'ADAPTATION



¹⁴ Ibid.

¹⁵ «En unifiant les technologies utilisées (e-mail, messagerie instantanée, médias sociaux, applications RH, outils de réunions virtuelles...), la digital workplace met en cohérence l'ensemble de ces moyens de communication, transforme « l'expérience collaborateur », et favorise efficacité et innovation collaborative. » Deloitte, « La digital workplace pour transformer l'expérience collaborateur. Unifier, optimiser, fidéliser », 2015



CHIFFRES CLÉS

92%

des DET estiment avoir atteint leurs objectifs en matière de **QVT** et de **fidélisation** dans leur projet

ARSEG, 2018

54%

des DET voient **les aspects humains** (adaptation, QVT, ambiance) comme une **contrainte majeure**

ARSEG, 2018

70%

des salariés estiment que l'aménagement de leur lieu de travail favorise leur performance

JLL, 2016

INTRODUIRE LA FLEXIBILITE : ANALYSER SA SITUATION ET

CHOISIR UNE SOLUTION



Si l'on sait pourquoi les entreprises cherchent à se transformer et les contours des solutions vers lesquelles elles se dirigent, il est aussi nécessaire de voir comment ce type d'évolution se met en œuvre concrètement, en particulier les écueils à éviter et les retours d'expérience issus de ces projets. Dans la réalisation de cette démarche certains points de vigilance essentiels et certains facteurs de réussite émergent de manière commune aux différents projets tandis que d'autres sont plus propres à certaines situations spécifiques.

p.34 LES CONTRAINTES INHÉRENTES À LA TRANSFORMATION

Les contraintes communes
aux différentes situations

Contraintes spécifiques à
sa situation

p.37 COMMENT ADAPTER SON PROJET À SA SITUATION

Les principes généraux de
la méthode

Actions et solutions pour
se transformer

p.46 RETOURS D'EXPÉRIENCE D'ENTREPRISES « TRANSFORMÉES »

Obtention de résultat
selon l'objectif fixé

Réussites et limites d'un projet

LES CONTRAINTES INHÉRENTES À LA TRANSFORMATION

Quel que soit le point de vue que l'on aborde, celui de l'employeur ou du salarié, les questions comme le partage des bureaux ou le travail à domicile évoquent assez rapidement des inquiétudes légitimes sur les aspects opérationnels de ce type de nouvelles mesures. Que cela soit pour des finalités **d'acceptation du changement**, individuelle et collective, ou la bonne **continuité de l'activité**, voire des questions plus matérielles ou juridiques, un projet de transformation incluant l'introduction de flexibilité dans l'environnement et les modes de travail soulève a priori des « contraintes » dont il faut tenir compte lors de son projet.

« LE FLEX OFFICE A DEUX LIMITES PRINCIPALES : LE BESOIN « NATUREL » DE PERSONNALISATION DU BUREAU AINSI QUE LA PRÉFÉRENCE DANS LE PLACEMENT SUR UNE ZONE DONNÉE QUE RESSENT LE COLLABORATEUR (INVERSEMENT PROPORTIONNEL AU TEMPS PASSÉ EN DEHORS DE L'ENTREPRISE). »

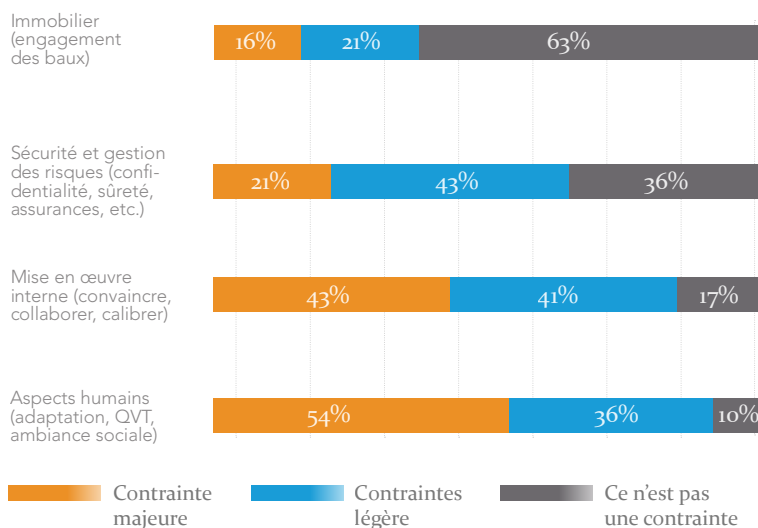
Benoit Peyrefitte, Bouygues Telecom

« L'HUMAIN N'AIME PAS LE CHANGEMENT : IL FAUT LE RASSURER. AUJOURD'HUI, LA PLUPART DES INQUIÉTUDES LIÉES AU PROJET (PASSAGE EN BUREAUX OUVERTS PAR EXEMPLE) SONT LEVÉES. IL DEMEURE CEPENDANT NÉCESSAIRE D'ÊTRE RIGOUREUX DANS L'ORGANISATION DE SON QUOTIDIEN (CHOIX ET RÉSERVATION DE SES ESPACES, ETC.). »

Haygan Oger, Hopscotch

L'évolution des modes de travail soulève de nombreuses questions en matière de condition de travail et parait comme la **contrainte majeure** dans le cadre d'un projet de transformation: adaptation des équipes, préservation de la qualité de vie au travail et de l'ambiance sociale, etc.

CONTRAINTES RENCONTRÉES OU ATTENDUES



Ainsi, 90% des DET montrent une **grande préoccupation** concernant le sujet et voient les difficultés liées au facteur humain comme une contrainte à dépasser dans leur projet : la moitié la qualifie même de majeure. Les **aspects plus techniques** d'adaptation des conditions de sûreté, des baux, des contrats d'assurances ou de protection des données (contrainte majeure seulement pour 21%) s'avèrent des limites plus « surmontables », alors que la complexité même du projet, en particulier les questions de **conception et de collaboration** interne, sont soulignées comme étant elles a priori problématiques.



LES CONTRAINTES COMMUNES AUX DIFFÉRENTES SITUATIONS

Certaines contraintes peuvent être considérées comme « universelles » et présentes dans chaque projet tant elles représentent toute la finesse de la démarche de transformation des modes de travail. Il en est ainsi de la **conduite du changement** qui est un point commun de tous les témoignages recueillis et dont le bon traitement garantit de meilleures chances de réussite.

DÈS LE DÉBUT DE NOTRE DÉMARCHE PARTICIPATIVE, NOUS AVONS BÉNÉFICIÉ DE L'ANIMATION DES GROUPES DE TRAVAIL PROPOSÉE PAR NOTRE CABINET DE CONSEIL EN ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT. »

Camille Bouchard, Mondelez

Le **soutien de la direction générale** en est un autre qui suit immédiatement et que l'on pourrait même qualifier de prérequis, tant il est indispensable. De même qu'impliquer les autres acteurs internes de manière transverse est nécessaire à la **réunion de toutes les compétences** nécessaires au projet.

« IL FAUT UNE VÉRITABLE VOLONTÉ DE CHANGER DE LA PART DE LA GOUVERNANCE EN AMONT DE TOUT PROJET : LE FLEX OFFICE NE SE PARACHUTE PAS DANS UNE ENTREPRISE N'AYANT PAS IDENTIFIÉ SON BESOIN. »

Pauline Patria-Rabeau, AO IM

Par ailleurs, il a été constaté qu'une comparaison des réponses des directeurs avant le projet avec celles de ceux ayant fini celui-ci montre une certaine « **relativisation** » des contraintes a posteriori et une certaine crainte a priori. En comparant les moyennes de réponses, on observe pour chaque contrainte un glissement du jugement de « c'est une contrainte » à « ça n'est pas une contrainte », à l'exception de la **préservation de la QVT** et de la **confidentialité** qui demeurent des contraintes, même rétrospectivement, mais dont la qualification évolue de « contrainte majeure » à celle de « contrainte légère ».



LES CONTRAINTES «SPÉCIFIQUES» À CERTAINS SECTEURS D'ACTIVITÉ

L'analyse des contraintes rencontrées ou redoutées est l'occasion de vérifier, du point de vue statistique, si certaines sont **propres à des secteurs d'activité particuliers** ou si elles restent globalement les mêmes pour tous. Ainsi la comparaison des réponses par secteur à celles de l'ensemble du panel a permis de dégager quelques légères différences par rapport aux réponses générales :

- ▨ Du côté de l'**IMMOBILIER**, l'engagement par rapport à des baux (ou la nécessité de les faire évoluer) est vécu comme une **contrainte plus forte** dans le secteur de l'**immobilier** (gestion, exploitation, etc.) et du **service public** (4 et 5 points de plus dans les réponses) que dans les banques et assurances (7 points en moins), qui sont peut-être plus souvent propriétaires de leurs immeubles exploités.
- ▨ La **PRÉSERVATION DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL** et de l'ambiance sociale semble être prioritaire pour le secteur du **commerce** et du **transport** (ceux-ci rejettent beaucoup moins ce sujet comme n'étant pas une contrainte, avec 12 points en moins par rapport au panel), tandis que les banques et assurances ont plus qualifié le sujet comme n'étant pas une contrainte.
- ▨ Les **ASPECTS LÉGAUX** (contrats, assurances, etc.) sont par contre plus redoutés par les **banques/assurances** et le **commerce/transport** (plus 2 et plus 3 points par rapport à la moyenne) que dans l'immobilier ou l'industrie (moins 3 chacun)
- ▨ Sur la partie difficulté de **COLLABORATION** et importance du travail pour **CONVAINCRE LA DIRECTION**, c'est le **secteur public** qui est surreprésenté au niveau de la vision de ce sujet comme une contrainte (11 points de moins à répondre « ça n'est pas une contrainte »), alors qu'à l'opposé il est moins craint dans le secteur du commerce et des transports (14 points de plus que la moyenne à répondre « ça n'est pas une contrainte »).
- ▨ Enfin, sur la question de l'**ADAPTATION DES ÉQUIPES**, on observe une confiance bien plus importante dans le secteur du numérique (qui rejette plus fortement cette réponse comme n'étant pas une contrainte, à plus 20 points) que dans l'**immobilier** qui est moins fort dans son rejet de l'adaptation comme étant une contrainte (8 points de moins).

« SUR LE VOLET DU PUR MANAGEMENT, NOUS N'AVONS PAS EU À ÉVOLUER CAR NOUS ÉTIIONS DÉJÀ EN MANAGEMENT AGILE AVANT CETTE OPÉRATION IMMOBILIÈRE. LE TÉLÉTRAVAIL, LUI, FAIT L'OBJET D'UNE CRÉATION DE PROCESS RH SUITE À L'ÉVOLUTION DE LA LÉGISLATION. »

Muriel Havas, Blablacar





COMMENT ADAPTER SON PROJET À SA SITUATION ?

Les objectifs et les contraintes à traiter étant déterminés, le responsable d'un projet de transformation des espaces détermine sa marche à suivre et ses différentes étapes. Quelques principes généraux semblent incontournables pour ce type d'évolution : nous avons souhaité les identifier afin de rassembler en un même point les clés de réflexion utilisées dans la méthode pour ce type de projet.

LES PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA MÉTHODE

Embarquer sa direction et fédérer les compétences

Avoir l'aval de sa direction est un prérequis essentiel pour initier une flexibilisation de ses espaces : un principe qui ressemble à une évidence, mais mérite d'être rappelé. Les changements proposés doivent emporter l'adhésion de la direction au sens large car très impactant pour l'activité et la production. L'objectif est de convaincre de **la pertinence de l'immobilier comme outil au service des enjeux liés aux nouveaux modes de travail** et de la nécessité en conséquence de casser une certaine inertie et le conformisme existant dans l'*open space*¹⁶. Présenter les raisonnements derrière la logique de transformation permet de s'assurer de la bonne prise en compte des impacts de ce projet notamment dans le temps long en termes d'image véhiculée, d'identité et de culture d'entreprise¹⁷.

« AVEC 600 COLLABORATEURS TRAVAILLANT SUR PLACE ET 200 VISITEURS PAR JOUR, DANONE A SAISI CETTE OPPORTUNITÉ DE RÉHABILITATION POUR AFFICHER UN SIÈGE SOCIAL MONDIAL REFLÉTANT UNE IMAGE POSITIVE DE LA SOCIÉTÉ ».

Manuel Martins, Danone

« CE TYPE DE PROJET DOIT APPARTENIR À UNE VISION D'ENTREPRISE : TOUT LE MONDE DOIT ÊTRE ALIGNÉ DANS SES CONDITIONS DE TRAVAIL. CELA REQUIÈRE DE L'EXEMPLARITÉ. CHEZ NOUS, LES CONDITIONS DE TRAVAIL DU PDG ET DU STAGIAIRE SONT LES MÊMES... »

Haygan Oger, Hopscotch

Concernant le montage de l'équipe projet en interne, l'expérience collectée suggère de rassembler les compétences internes dans le but d'obtenir un groupe de projet transverse et multidisciplinaire. Cela participe tout d'abord à faire un travail collaboratif décloisonné, soit le fonctionnement souvent recherché comme finalité de sa transformation.

« UN PROGRAMME DE TRANSFORMATION A ÉTÉ LANCÉ EN 2017 POUR MIEUX RÉPONDRE AUX ATTENTES DU MARCHÉ ET DE NOS CLIENTS. UNE MULTITUDE DE GROUPES DE TRAVAIL ONT ÉTÉ CONSTITUÉS AUTOUR DE THÉMATIQUES STRATÉGIQUES, MOBILISANT TOUTES LES DISCIPLINES AFIN D'INTÉGRER L'ENSEMBLE DE LA SOCIÉTÉ ET ENGAGER UN CHANGEMENT EN PROFONDEUR À TOUS LES NIVEAUX. »

François Berthier, TechnipFMC

« UN PRÉALABLE À SA TRANSFORMATION EST LE MONTAGE D'UNE ÉQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE : LE RÔLE DU CHEF DE PROJET PEUT ÊTRE ATTRIBUÉ DE MANIÈRE PLUS SYMBOLIQUE ET EFFICACE À UN COLLABORATEUR « VENANT DU MÉTIER » OU À UN DIRECTEUR DE LA TRANSFORMATION, CELA ÉVITE LA CONNOTATION « ESPACE/SURFACE » DONNÉE AU PROJET DIRIGÉ PAR UN DET OU DIRECTEUR IMMOBILIER. »

Ghislain Grimm, workINprogress

La démarche concourt aussi à faire disparaître une frontière encore trop souvent constatée entre les ressources humaines et l'immobilier. **Faire la preuve des interdépendances directes et fortes** existant entre aménagement et services d'une part, et productivité et qualité de vie au travail d'autre part, permet d'**asseoir sa démarche** et éviter les oublis concernant les implications posées par le nouveau modèle adopté.

¹⁶ « Il est donc indispensable de penser le flex-office pour chaque entreprise, organisation et métier. Il ne doit absolument pas devenir un nouvel aménagement stéréotypé comme l'a pu être l'open space au cours des 10 dernières années » in « Le flex-office, nouveau modèle à adopter ? », Gérard Pinot, Les Echos, 6 juillet 2017

¹⁷ Conférence à Lyon du 27 septembre 2017, Génie des Lieux

Évaluer sa maturité, présenter sa démarche

La réaction propre à chaque entreprise face à la problématique de flexibilisation de ses espaces et l'évolution de ses méthodes de travail peut dépendre de facteurs purement exogènes : concurrence sur le marché, croissance, etc. Mais en interne, c'est surtout **la maturité de l'organisation et de la culture d'entreprise** qui va jouer sur le lancement d'une entreprise dans un projet de transformation de ses espaces de travail, elle jouera aussi et surtout dans **les orientations de sa mise en œuvre**. Il est ainsi trop brutal et risqué de passer d'une situation plus « rigide » (bureaux fermés, pas de télétravail, organisation en silos, management de surveillance, etc.) à un modèle repoussant loin les curseurs de la flexibilité (partage de bureaux, suppression totale des bureaux fermés, télétravail généralisé, travail très collaboratif).

La démarche construite à partir de son niveau de maturité et d'ouverture à la transformation doit également être présentée de manière travaillée si l'on veut pouvoir **gagner en légitimité** avant même le début du projet. C'est souvent un angle positif qui est retenu : ces évolutions visent à **apporter de nouvelles possibilités** et outils **plus qu'elles n'en privent** les utilisateurs finaux. Elles se basent sur une logique d'investissement en capital humain plutôt que de rationalisation des coûts immobiliers, etc. **Être clair sur les enjeux et les motivations** permet de se distinguer de politiques financières plus centrées sur la lutte contre les coûts, auxquelles est attachée par exemple l'image de l'*open space*.



ILS L'ONT DIT AU SIMI 2017
conférence « **Le flex office : parlons-en !** »
organisée par A.R.T. Réalisations

« Je préférerais le terme de « **flex work** » plutôt que « flex office » qui rappelle trop le lieu dans lequel on travaille, alors que le vrai sujet est **le travail** lui-même »
Medhi Lazrak, Société Générale

« Il faut communiquer sur **le sens**, souligner **les avantages directs** de son projet »
Lou Marzloff, BETC

« Au-delà du raisonnement économique, il y avait dès le départ du projet **une volonté de changer** »
Lhocine Aliouane, Air France

Il peut également être judicieux de différencier dans le calendrier certaines étapes dont les objectifs ne doivent pas être confondus pour être mal interprétés : en effet synchroniser ouverture au télétravail et réduction du nombre de postes disponibles (*desk-sharing*) pourrait résulter en un message mal compris indiquant qu'il n'y aura plus suffisamment de places par personne dans le nouvel aménagement en bureaux partagés.

« **POUR ALLER VERS DU PLUS AGILE, DU PLUS FLEXIBLE, L'ENTREPRISE DOIT D'ABORD ÉVALUER SA PROPRE MATURITÉ : SELON SON POSITIONNEMENT SUR LES DIFFÉRENTES COMPOSANTES (EX. MANAGEMENT PAR LA « CONFIANCE » OU AU CONTRAIRE PAR LE « CONTRÔLE »), ON PEUT DÉTERMINER LA PERTINENCE À LANCER UNE TRANSFORMATION, MAIS SURTOUT ADAPTER SON PROJET EN FONCTION DE CHACUNE DE SES COMPOSANTES.** »

Ghislain Grimm, workINprogress

Définir ses besoins fonctionnels

Beaucoup de responsables ou conseils interrogés ont communément rejeté l'existence hypothétique d'un modèle « unique » de flexibilisation de son environnement de travail. Il semble se dégager au contraire une palette de solutions à laquelle on peut recourir selon la **pondération de ses caractéristiques et priorités**¹⁸. Pour répondre à l'objectif de transformation, il faut équilibrer dans son équation la réponse aux besoins des utilisateurs finaux, les impératifs de l'employeur et tracer un compromis optimal.

« **LE RÉSULTAT DE NOTRE ENQUÊTE PRÉALABLE AUPRÈS DES SALARIÉS A PERMIS D'IDENTIFIER POUR CERTAINS DÉPARTEMENTS UN ATTACHEMENT AU BUREAU COMME UN « PORT D'ATTACHE », OÙ L'ON RETROUVE SES DOSSIERS ET AUSSI DES OBJETS PERSONNELS. AINSI CES ÉQUIPES SONT RESTÉES DANS UNE CONFIGURATION SÉDENTAIRE.** »

Camille Bouchard, Mondelez

Ces besoins sont a priori variés, car beaucoup sont partagés par la population d'employés évoluant dans des espaces tertiaires : besoin de concentration, besoin de confidentialité, besoin d'espace collaboratif, etc. Leur appréhension doit pouvoir permettre de **définir un « profil » général** de la société décrivant la distribution des différents profils fonctionnels présents dans sa population de collaborateurs.

¹⁸ Voir la méthodologie proposée par Haworth (Marion Toison-Flichy) et les préconisations de Génie des Lieux (Pierre Bouchet) dans le dossier « Flex office : réelle opportunité ou danger ? », Julie Dohen, Workplace Magazine, janvier-février 2018



Pour établir ceux-ci il est possible de définir plusieurs critères principaux permettant une qualification des activités de chacun dans une « journée type » de travail :

— Niveau de mobilité externe

En premier lieu, il est prioritaire d'établir le **niveau de mobilité externe** du métier ou département étudié : la fréquence des **déplacements** extérieurs ou du recours au **télétravail** si celui est déjà en place aura un impact relativement facile à mesurer concernant l'occupation des bureaux.

— Définir les besoins par métier

En second lieu, il est intéressant de tenter de prévoir les besoins par métier concernant les **activités** en interne pour prévoir ses espaces fonctionnels en conséquence (taux de foisonnement de ces espaces), en utilisant par exemple comme critère :

Le temps passé au **téléphone**

Le temps passé en **réunion**

Le temps passé en **point** (« 1-to-1 »)

Le temps passé à son **poste de travail**

Voire d'autres critères (le temps passé à la rencontre d'autres collaborateurs en interne, etc.)

— Prendre en compte

les différentes échelles et interactions

Attention, l'utilisation de certains espaces se faisant collectivement (réunion, brainstorming, etc.) l'utilisation des critères ne peut se faire à une échelle uniquement « micro » du collaborateur pour être standardisée au niveau de son département ou sa famille de métier. L'étude doit aussi en effet comporter un aspect plus « **macro** » sur **les besoins collectifs** de réunion (nombre moyen de participants, fréquence moyenne, etc.) et les besoins de collaboration entre services ou départements.

A ceux-ci viennent s'ajouter d'autres besoins plus subtils à définir car très fortement dépendants du **management** – ou de celui vers lequel on veut évoluer – et de la culture d'entreprise : espaces **informels** pour casser la formalité, espaces et services de détente pour jouer sur la **convivialité**, etc.

Calibrer l'environnement de travail

Malgré la difficulté que représente le calibrage des espaces pour qu'à tout instant ceux-ci soient le plus utilisés et rationalisés (taux d'occupation), l'exercice de quantification de ses effectifs et de leurs besoins est incontournable.

Il commence en amont par des exercices de recensement permettant de se positionner par rapport à l'occupation moyenne réelle de ses bureaux (pointage, outils informatiques, etc.). Il permet aussi de prévoir à grande échelle (macro zoning) ce à quoi ressemblera l'aménagement de son environnement de travail. A cette étape, il reste important de conserver des marges pour ne pas susciter de blocages (saturation de services, manque de bureaux, etc.) qui impacteraient la continuité de l'activité mais aussi l'appréciation « sociale » des évolutions. L'occupation projetée doit aussi tenir compte d'éventuels « pics » d'occupation. A cela s'ajoute la précaution **d'anticiper une éventuelle variation des effectifs occupants**, à la hausse comme à la baisse : le projet peut inclure ainsi dans les baux des options de surface supplémentaire, ou à l'inverse une autorisation de sous-louer une partie des bureaux.

« POUR PROPOSER UNE TELLE DIVERSITÉ D'ESPACES, IL A FALLU REGROUPER LES POSTES DE TRAVAIL SUR UN TIERS DE CHAQUE PLATEAU ENVIRON. ET DONC RÉDUIRE LÉGÈREMENT LA TAILLE DES BUREAUX ET LES RANGEMENTS À DISPOSITION... MAIS SURTOUT PASSER AU FLEX-OFFICE. »

Manuel Martins, Danone

Ces précautions prises, il ne demeure pas moins un objectif de re-répartition entre les espaces, partant du principe que la libération de mètres carrés sur les postes de travail sous-occupés est **directement réutilisée pour le développement d'autres espaces dédiés aux activités ou services complémentaires**. Optimiser les différentes surfaces, c'est-à-dire ni sous-dimensionner, ni « gaspiller », est aussi le gage de pouvoir apporter plus en termes de qualité à surface – et donc coût¹⁹ – égale.

Impliquer les utilisateurs finaux et chercher leur acceptation

L'implication des utilisateurs finaux, les salariés occupant les nouveaux espaces, est une constante supplémentaire s'étant dégagée de notre étude. Elle est une manière de **tenir compte des besoins pour l'activité**, mais aussi des **préférences collectives**, plus subjectives, des équipes. Sur ce point, l'intérêt est clairement de contrebalancer le biais de la « dépersonnalisation » des bureaux qui impactent les plateaux en bureaux partagés en créant une démarche collective d'appropriation.

¹⁹ L'immobilier reste le poste de dépense représentant environ 50% du coût d'un poste de travail d'après les Buzzy Ratios de l'Arseg.

La liberté de choix dans les différents paramètres de l'aménagement a été observée à des niveaux de détail plus ou moins avancés, mais toujours dans un certain cadre inhérent aux projets d'aménagement (limite de ressources, contraintes réglementaires, etc.). **Clarifier ce qui relève du choix** et ce qui n'est pas négociable est en la matière la meilleure conduite à suivre lors des consultations des salariés²⁰. Cette prise en compte des avis des utilisateurs est d'ailleurs en soi un **signe aussi de confiance** allant de pair avec un management prônant l'autonomie qui est une autre composante incontournable des projets de transformation.

« APRÈS UN RECUEIL DU BESOIN ET UNE RÉFLEXION FONCTIONNELLE, L'ÉQUIPE PROJET A PRÉSÉLECTIONNÉ DU MOBILIER À DESTINATION DES POSTES DE TRAVAIL ET ESPACES COLLABORATIFS : GRÂCE À DES ESPACES TÉMOINS, DES VISITES DE SHOWROOM ET UNE CONSULTATION DES COLLABORATEURS, LES ÉQUIPES ONT PU CHOISIR LE MOBILIER CORRESPONDANT À LEUR BESOIN. »

Camille Bouchard, Mondelez

Au niveau des pratiques, on observe le recours à des groupes de travail mêlant des acteurs de compétence sur le sujet (architecte, aménageur, etc.) et des futurs occupants des bureaux, ces groupes se voulant parfois transverses (selon l'homogénéité des activités et la taille du projet) ou segmentés par département si l'on veut aller au plus loin dans la **personnalisation des aménagements** et le **sentiment d'appropriation**²¹.

« EN RAISON DE NOTRE ACTIVITÉ, NOUS AVONS PU IMPLIQUER LES ÉQUIPES INTERNES AU STADE DE LA CRÉATION, CE QUI A PERMIS DE RENFORCER LE SENTIMENT D'APPROPRIATION, ET FAIRE DE NOS BUREAUX UNE VITRINE DE NOS COMPÉTENCES VIS-À-VIS DE NOS CLIENTS. LES AUTRES COLLABORATEURS ONT AUSSI FORTEMENT ÉTÉ IMPLIQUÉS : PAR EXEMPLE DANS LE CHOIX DES CHAISES DE BUREAU, DES NOMS DES FUTURS ESPACES... À PEU PRÈS POUR TOUT CE QUI IMPLIQUAIT UNE DÉCISION ! »

Haygan Oger, Hopscotch

Une autre pratique courante, si ce n'est inévitable, est le montage d'un **projet pilote** ou le recours à des phases de test des nouveaux aménagements, généralement sur une portion limitée de l'espace et pour une partie seulement des salariés²². Elle permet l'obtention de retours rapides et l'**adaptation et correction immédiate** lors de la suite de l'aménagement d'un site, voire la validation d'une charte ou de standards d'aménagement pour les plus grandes structures, qui déploieront progressivement leur modèle dans leur parc immobilier.

Dialoguer avec les représentants sociaux

Le dialogue avec les instances de représentation du personnel est une partie obligatoire des projets de transformation, les conditions de travail appartenant à leur périmètre de consultation et de pouvoir. Il faut donc **tenir informés** en toute transparence les représentants sociaux internes très tôt, et autant que l'on peut, les impliquer dans le projet.

« LES IRP ÉTAIENT PARTIE PRENANTES DU GROUPE DE TRAVAIL. »

Manuel Martins, Danone

Ces échanges peuvent être l'occasion de faire de la pédagogie sur les évolutions à venir, d'expliquer le fondement du projet et la **logique d'amélioration de la qualité de vie au travail** et aussi identifier les sensibilités voire les oublis du projet pour les traiter au mieux. Cette vigilance sur l'évolution des conditions de travail et le maintien de la qualité pour tous a toute sa place et sa légitimité en tant que rôle **complémentaire à celui des salariés eux-mêmes**.

« LE FLEX A ÉTÉ VÉCU ASSEZ POSITIVEMENT PAR LES IRP DANS NOTRE EXPÉRIENCE, CAR IL EST AUSSI UNE MARQUE DE MODERNITÉ ET APORTE UNE FIERTÉ D'ÉVOLUER DANS DE NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL ET NOUVELLES MÉTHODES DE MANAGEMENT. LE TOUT EST DE BIEN LES PRÉPARER EN AMONT, LES IMPLIQUER. LA RELATION AVEC LES IRP VA AUSSI DÉPENDRE DU CONTEXTE SOCIAL CONTEMPORAIN. »

Jacques de Fontgalland, A.R.T. Réalisations

²⁰ « Il est également essentiel de s'accorder en amont sur les sujets à traiter, de définir les marges de manœuvre des groupes de travail, de préciser le terrain du participatif et du non négociable. Les participants doivent savoir ce qui va être abordé et ce qui ne va pas l'être afin qu'ils ne nourrissent aucun faux espoir, facteur de frustrations. », Réussir sa transformation (via Génie des Lieux), Business immo, 9 février 2018 (<https://www.businessimmo.com/contents/94764/reussir-sa-transformation-d-entreprise>)

²¹ Le recueil du besoin peut aller jusqu'à 18 mois, comme cela a été le cas dans le projet de réaménagement d'Ipsos, voir « Ipsos se réinvente », Workplace Magazine, 19 juillet 2017

²² L'expérience de Deloitte en la matière est particulièrement emblématique : 5 plateaux à l'organisation très différente ont été testés par 1 000 collaborateurs pendant un an dans la Tour Majunga à La Défense. Voir « Quand les millenials poussent les entreprises à repenser les lieux de travail », Laetitia Van Eeckhout in Le Monde, 23 janvier 2018 et la présentation du Club immobilier du 9 mars 2017 sur le site de l'Arseg www.arseg.asso.fr



Accompagner la transition, fixer des règles de vie

Le changement n'étant peu dans la nature de l'être humain, au contraire des habitudes, transformer ses espaces et son organisation nécessite de mettre en place un accompagnement. Le passage d'une situation installée à une situation nouvelle n'étant pas toujours aisé, il est recommandé de jouer habilement **entre « contrainte » et « incitation »**, que l'on retrouve parfois dans l'aménagement : minimiser les rangements au poste incite directement à la discipline en matière de consommation de papier et rangement. C'est grâce à des outils de pédagogie et de communication que l'on peut préparer l'occupation des nouveaux espaces et l'utilisation des nouveaux services : nul n'est besoin de nier la nécessité de règles de vie et l'existence d'inconvénients au nouveau système, mais à la place il est possible de rappeler la démarche de la direction, la **prise en compte des spécificités et l'intérêt individuel et collectif** derrière chaque nouvelle mesure. Ce processus peut avoir lieu via des formations ou outils de communication dédiés, qu'ils soient prévus et réalisés en interne ou par des cabinets extérieurs spécialistes du sujet.

« DES « AMBASSADEURS » ONT ÉTÉ DÉSIGNÉS PARMI LES COLLABORATEURS POUR COMMUNIQUER EN INTERNE SUR LES CHOIX RETENUS. POUR CELA, NOUS LEUR AVONS PROPOSÉ DE VISITER LES CHANTIERS D'AMÉNAGEMENT ET LEUR AVONS MIS À DISPOSITION DES KITS DE COMMUNICATION SPÉCIALEMENT CONÇUS POUR CE RÔLE. »

Haygan Oger, Hopscotch

Une importance particulière est à donner **aux règles de vie** qui deviennent plus critiques dans des espaces utilisés par tous et étant associés à des fonctionnements différents (convivialité ou au contraire concentration, etc.), particulièrement dans le cadre du partage de mêmes postes de travail. On parle dans le cas des postes de travail partagés de la politique de « *clean desk* » visant à laisser le bureau utilisé propre et rangé après usage.

« DANS L'OPEN SPACE, CHACUN DOIT ADAPTER SON COMPORTEMENT ET CHOISIR L'ESPACE LE PLUS ADAPTÉ À LA TÂCHE QU'IL DOIT ACCOMPLIR (RÉUNION TÉLÉPHONIQUE, ÉCHANGE AVEC DES COLLÈGUES, ETC.). LA DIVERSITÉ DES AMÉNAGEMENTS PERMET DE RÉPONDRE AUX DIFFÉRENTS BESOINS. POUR LE CONFORT DE TOUS, IL EST IMPORTANT DE DÉFINIR LES RÈGLES DE VIE DANS L'OPEN SPACE ET DE LES RAPPELER RÉGULIÈREMENT. »

Camille Bouchard, Mondelez

Egalement, le management est à prendre en considération attentive tant il évolue avec un espace flexible : les **managers sont plus accessibles** dans les bureaux ouverts, doivent s'organiser pour échanger de manière confidentielle avec leurs collaborateurs, doivent accepter la **disparition de certains « avantages »** dans l'homogénéisation des espaces et services (ex. suppression des bureaux fermés). Ils doivent aussi montrer de **l'exemplarité**, guider les collaborateurs dans les nouveaux usages (organisation de sa journée de travail en fonction de ses besoins et les espaces correspondants) et évoluer dans la politique de management (casser la culture du présentisme, introduire de la confiance et de l'autonomie, etc.)²³, notamment dans le cadre du management externe. Autant de problématiques de management nouvelles posées par la flexibilité de l'environnement de travail, et qui font évoluer le rôle de manager en **relai de la transformation**²⁴.

« COMME SOLUTION SIMPLE DE TRANSITION ENTRE NOTRE AMÉNAGEMENT ACTUEL ET L'ÉVOLUTION DE NOS AMÉNAGEMENTS VERS DES ESPACES DYNAMIQUES, NOUS AVONS MIS EN PLACE UNE OPÉRATION « OUVRE TON BUREAU ! » : LES COLLABORATEURS AYANT DES ESPACES DE RÉUNION INCLUS DANS LEURS BUREAUX INDIVIDUELS METTENT À DISPOSITION DES AUTRES COLLABORATEURS DU SITE LEURS ESPACES DE RÉUNION LORS DE LEURS ABSENCES (RDV EXTÉRIEUR, DÉPLACEMENT OU CONGÉS) POUR PALLIER AU MANQUE DE SALLES DE RÉUNION. »

Audrey Gasq, RATP

Ces aspects méthodologiques ont été identifiés au travers d'échanges avec des utilisateurs comme des prestataires : cette réflexion et ce travail d'étude et de préparation peut être en effet préparé en interne comme il peut aussi être pris en charge par un accompagnement dédié proposé par des prestataires spécialisés en conseil ou même par les prestataires qui mettent en œuvre les nouveaux espaces de travail (aménageur, fournisseur de mobilier ou services, etc.).



ATTENTION, ILS NE SONT PAS FLEXIBLES !

LA SÛRETÉ
LA SÉCURITÉ
LA SANTÉ
LE RESPECT DE LA VIE PRIVÉE

²³ Voir l'analyse développée par Axel Schmidt qui compare notre législation à celle de pays plus avancés (Royaume-Uni et Pays-Bas) ainsi que le retard de certaines méthodes de management (« management de suspicion », manque de confiance, refus de principe) mais aussi des progressions en la matière, y compris dans le public (ex. Mairie de Paris). « En France, le télétravail est encore souvent considéré comme un caprice de l'employé », Axel Schmidt, Le Monde, 18 juillet 2017

²⁴ Intervention de Génie des Lieux à la table-ronde des Rencontres autour de l'environnement de travail, Lyon, 27 septembre 2017

ACTIONS & SOLUTIONS POUR SE TRANSFORMER

Repenser son aménagement et développer l'offre d'espaces et de services

L'aménagement flexible n'est pas synonyme de partage des bureaux, la flexibilité s'entendant à la fois sur la **quantité** (nombre de positions de travail par espace, nombre d'occupants) et la **qualité** (variété des espaces en fonction de l'activité qu'ils proposent respectivement). Mais cette solution étant retenue dans près d'un cas sur deux, elle est un premier point qui mérite d'être tranché : beaucoup de facteurs sont à prendre en compte (masse totale des occupants, proportion des nomades de par leur activité, culture d'entreprise, etc.) et tout autant d'options sont envisageables (partage des bureaux total, « pôle géographique » par département (archipel), ou au contraire maintien de la sédentarité pour certains, etc.)²⁵.

« LA CUSTOMISATION PROPOSÉE TOUT LE LONG DU PROJET (AMÉNAGEMENT, CHOIX DU MOBILIER, INTÉGRATION DES CONTRAINTES, ETC.) A PERMIS UNE CRÉATION DE « TERRITOIRES » POUR LES DÉPARTEMENTS, CEUX-CI REFLÈTENT LA FAÇON D'ÊTRE EN ÉQUIPE ET PERMET L'APPROPRIATION DE L'ESPACE, UN ENJEU QUI RELÈVE AUSSI SELON MOI DE LA QVT »

Camille Bouchard, Mondelez

En revanche, pour « prétendre » avoir mis en place une flexibilité dans son organisation, il apparaît incontournable de **développer des nouveaux espaces et services** répondant au besoin de changer sa position de travail en fonction des nécessités de l'activité. Plus que de simples salles de réunion à occuper, il s'agit d'espaces, d'outils ou de services adaptés dans leur mobilier ou leur finalité à la réalisation dans des conditions optimum de son activité (création, collaboration, production, présentation, etc.). Ces solutions visent aussi à éliminer toute rigidité d'organisation qui nuirait à la fluidité des déplacements (internes, externes, collectifs, etc.), voire même à aider le salarié à se défaire de contraintes personnelles (conciergerie, crèche, points de vente, etc.).

Développer ces espaces et services en quantité et en variété permet de pouvoir configurer sa journée par rapport au maximum de situations possibles.

« LES BUREAUX SONT DE PLUS EN PLUS DIVERSIFIÉS DANS LEUR AMÉNAGEMENT FONCTIONNEL, SANS POUR AUTANT ÊTRE TOUS EN FLEX OFFICE (BUREAUX PARTAGÉS) : LA TENDANCE DE FOND EST LA CRÉATION DE NOUVEAUX ESPACES, RÉPONDANT AU PLUS PRÈS AU BESOIN DE L'ACTIVITÉ. DANS CE CADRE, LE FLEX OFFICE (PARTAGE DES BUREAUX) EST UN PLUS DANS L'ÉTAPE DE REDISTRIBUTION DES M² ENTRE ESPACES INDIVIDUELS ET COLLECTIFS. »

Jacques de Fontgalland, A.R.T Réalisations

S'ouvrir sur l'extérieur, permettre la mobilité

La flexibilité de son environnement de travail s'envisage aussi pour le bureau **dans ses rapports avec son environnement et l'extérieur**. S'ouvrir est donc une solution qu'il faut entendre sur plusieurs dimensions : considérer la possibilité de travailler hors du bureau (télétravail, à son domicile ou dans d'autres lieux) ou même accueillir des tiers (indépendants, start-up, visiteurs, collaborateurs d'un autre site) dans des postes de travail dédiés en prévoyant du *corpworking* ou l'équivalent de « tiers-lieux » internes pour accueillir les collaborateurs d'un autre site en déplacement.

« UNE PISTE DE RÉFLEXION EST DE DÉVELOPPER EN INTERNE DES « TIERS-LIEUX », UN PEU SUR LE MODÈLE DES COWORKING, QUI PERMETTRAIENT AUX SALARIÉS DES DIFFÉRENTS SITES DE TRAVAILLER TEMPORAIREMENT DANS UN AUTRE DE LEUR SITE, EN RETROUVANT LE MÊME AMÉNAGEMENT ET LES MÊMES SERVICES. »

Audrey Gasq, RATP

Dans l'évolution vers un **travail à distance** autorisé, plusieurs avantages et contraintes se dégagent. Côté gains, on peut penser aux temps de transport évités, à la possibilité de prendre du recul, voire la possibilité de faire face à une contrainte extraordinaire. En revanche, des contraintes accompagnent ce nouveau mode de travail : questions juridiques, risque d'isolement, gestion des présences, etc.

²⁵ Voir les avis exprimés par Dominique Losay, Lhocine Aliouane et Alain d'Iribarne sur la territorialité et les opportunités de mélanger les différents départements dans le dossier « Flex office : réelle opportunité ou danger ? », Julie Dohen, Workplace Magazine, janvier-février 2018



Elles nécessitent la prise de précautions quant aux aspects contractuels, managériaux²⁶, de confidentialité²⁷ mais aussi de santé (RPS) et de fonctionnement.

« LE TÉLÉTRAVAIL COMME L'OUVERTURE AUX TIERS-LIEUX EST UN SIGNE D'AUTONOMIE ET DE CONFIANCE (OU DU MOINS, UN EXERCICE POUR S'Y METTRE...). »

Ghislain Grimm, workINprogress

Pour le *corpworking* (accueillir des indépendants ou des sociétés extérieures dans ses locaux), il est adopté particulièrement par les sociétés de grande taille (disposant d'une surface suffisante et de moyens à mettre en œuvre), notamment car elles sont préoccupées par la nécessité d'innover. En effet, il est particulièrement intéressant d'attirer à soi des individus ou entreprises pouvant apporter des synergies avec son cœur de métier plutôt que de faire une simple sous-location indépendamment de l'activité du preneur.

« UNE DES STRATÉGIES DU PROJET EST LA CRÉATION D'UN ÉCOSYSTÈME INTÉGRANT DES START-UP, DONT L'OBJECTIF EST DE DÉVELOPPER UNE SYMBIOSE ET DES ÉCHANGES, AVEC DES ACTEURS DU MÉTIER, MAIS PAS UNIQUEMENT. CELA PERMET DE CHANGER L'IMAGE DE L'ENTREPRISE VIS-À-VIS DES TALENTS À RECRUTER ET DES CLIENTS EXTERNES. »

François Berthier, TechnipFMC

Par ailleurs, on peut pour les collaborateurs se rendant toujours au bureau, a priori une majorité, chercher à améliorer leurs déplacements entre le bureau et leur domicile ou leurs lieux de RDV client. Cela nécessite un état des lieux de la situation (recensement des infrastructures, offres de service urbaines, etc.) et des solutions à disposition dans sa zone géographique.

Traiter cette problématique peut-être une occasion de créer ou utiliser son **Plan de Mobilité** (ex PDE ou PDIE), mettre en place une organisation de covoiturage ou prospecter sur des solutions innovantes dans le domaine des transports.

« LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE POUR LA MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL SONT : UNE STRATÉGIE ET UN POSITIONNEMENT CLAIR DE LA DIRECTION GÉNÉRALE, UNE CONDUITE DU CHANGEMENT NOTAMMENT AUPRÈS DU MIDDLE MANAGEMENT (NOTION DE LA « PERTE DE CONTRÔLE » DÙ À L'ÉLOIGNEMENT ENTRE LE MANAGER ET SON COLLABORATEUR), DES RÈGLES CLAIRES D'ÉLIGIBILITÉ, DES BENCHMARKS, DES TESTS, DES PILOTES ET POUR FINIR DE LA COMMUNICATION. »

Benoit Peyrefitte, Bouygues Telecom

Penser et améliorer la qualité de vie au travail

Mettre en place un environnement flexible est une orientation permettant de gagner en fonctionnement, et donc en productivité directe, pour les entreprises. Mais c'est aussi le pari « d'investir » dans le capital humain de sa société, selon la logique qu'**un salarié bien au travail produit plus qu'un salarié qui ne l'est pas**. Ce parti pris accompagne souvent l'esprit des projets de transformation qui se basent sur des retours escomptés plus indirects, plus immatériels et sur plus long terme. C'est l'essence de la qualité de vie au travail (QVT), que beaucoup cherchent à améliorer, dans la limite de ce qui est possible et de ce qui restera relativement « objectif » et appréciable par tous.

« LA VOLONTÉ D'AMÉLIORER LA QVT EST UN PRÉREQUIS, A MINIMA IL FAUT LA PRENDRE EN COMPTE, AFIN QUE LES ÉVOLUTIONS INITIÉES SOIENT BIEN VÉCUES. L'INTÉGRATION DE SERVICES SUPPLÉMENTAIRES SE FAIT AU CAS PAR CAS : SI L'ENTREPRISE EST BIEN LOCALISÉE, IL N'EST PAS FORCÉMENT NÉCESSAIRE D'EN METTRE EN PLACE. SELON LES BESOINS DES GÉNÉRATIONS CONCERNÉES, LE TYPE DE SERVICE VARIERA ÉGALEMENT. »

Pauline Patria-Rabeau, AO IM

Il est ainsi intéressant de faire un **état des lieux** de sa QVT, via par exemple des **questionnaires de satisfaction**, et de fixer les priorités et leurs objectifs associés qui pourront être intégrés à un projet de transformation. C'est cette dimension qui va jouer pour les salariés comme une « compensation » aux éventuelles pertes de repères engendrées par les évolutions de l'organisation, mais aussi comme un gage de la **teneur « humaniste »** et non financière de ces démarches. Dans la mise en œuvre, on peut donc porter une attention particulière aux services personnels aux collaborateurs (crèche, salle de sport, etc.) mais aussi à des espaces (salle de détente, de jeux, etc.) et un aménagement confortable (meublement ergonomique, luminosité et acoustique, etc.).

« UNE ATTENTION IMPORTANTE A ÉTÉ PORTÉE SUR LE CÔTÉ CHALEUREUX DE L'AMÉNAGEMENT FINAL, POUR EFFACER LE CÔTÉ « IMPERSONNEL » ET « FROID » DU SYSTÈME DE PARTAGE DE BUREAUX ET DU « CLEAN DESK » : BEAUCOUP D'ÉNERGIE A ÉTÉ MIS SUR LA PERSONNALISATION, VIA LA DÉCORATION PAR EXEMPLE. »

Haygan Oger, Hopscotch

²⁶ Voir « Télétravail : « le plus grand défi est celui du changement des mentalités » », Franck Le Tendre, Le Monde, 7 décembre 2017

²⁷ « Rencontre Jacques Léonard, responsable du projet flex office et télétravail chez BNP Paribas », Arnaud Deltenre, Voyages d'affaires, 9 janvier 2018

Prévoir les implications matérielles, adapter son fonctionnement

Être flexible demande des adaptations. Si à l'inverse la rigidité peut provenir de limitations techniques ou organisationnelles, alors la mise en place de lieux partagés ou la libéralisation des mouvements dans et hors l'entreprise doit s'accompagner nécessairement d'**adaptations matérielles**. Il est bon de rappeler celles-ci, même si elles font figure d'évidence : mettre à disposition de ses collaborateurs des équipements mobiles, prévoir la bonne connectivité des espaces (sans fil), l'accès sécurisé aux outils numériques depuis l'extérieur (cloud, etc.).

En-dessous de cette couche, il est également judicieux de s'interroger sur les **outils de gestion** des équipements plus techniques de l'environnement de travail comme le chauffage, la ventilation ou la climatisation qui doivent être plus sophistiqués si l'on veut qu'ils répondent à des changements de besoin fréquents et sur des courts délais.

Un bilan de sa situation de départ aide à prévoir les améliorations de l'existant à faire ainsi que les nouveautés à développer, selon les besoins fonctionnels concrets identifiés dans l'analyse préalable des profils fonctionnels et collectifs.

Le corollaire de ce tout-mobile est l'importance d'avoir **accès à ses données** de travail facilement et sans contraintes : cela implique de se diriger au plus possible vers le « zéro papier », ce à quoi incite particulièrement les bureaux partagés et les suppressions d'archives ou limitation de mobilier de rangement.

« L'IT DOIT POUVOIR SUIVRE L'ORGANISATION FLEXIBLE DES BUREAUX, AFIN QUE CHACUN RETROUVE EXACTEMENT SA CONFIGURATION DE POSTE OÙ QU'IL SOIT. »

Jacques de Fontgalland, A.R.T. Réalisations

« D'UN POINT DE VUE TECHNIQUE, L'INSTALLATION EN COMPARTIMENTS AUTONOMES PERMET D'ÉVITER DES CONTRAINTES TECHNIQUES À L'ÉVOLUTION DE L'OCCUPATION DES ESPACES (SOUS-LOCATION, LIBÉRATION, PRISES EN MAIN, ETC.) »

Muriel Havas, Blablacar

« LE MOBILIER A ÉTÉ ADAPTÉ AUX NOUVELLES FAÇONS DE TRAVAILLER, AVEC MOINS DE PAPIER. LES RANGEMENTS PROPOSÉS SONT CONSTITUÉS D'UNE ARMOIRE BASSE (1,2 M SUR 80 CM) POUR CHACUN, UN CAISSON À ROULETTES POUR LES SÉDENTAIRES OU UN CASIER NOMADE VERROUILLABLE PAR CODE POUR CEUX N'AYANT PAS DE BUREAU ATTITRÉ. ÉGALEMENT, LES POUBELLES INDIVIDUELLES ONT ÉTÉ REMPLACÉES PAR DES POINTS D'APPORT VOLONTAIRE (« BARS À TRI ») RÉPARTIS DANS LES PLATEAUX. »

Camille Bouchard, Mondelez

Les besoins spécifiques, éventuellement détectés pour certains postes ou départements, doivent faire l'objet d'aménagements dérogeant à l'organisation générale de chaque espace. Cela peut consister en la mise à disposition de rangements supplémentaires ou équipements spécifiques selon la nécessité (utilisation indispensable de papier pour un département, travailleur en situation de handicap, etc.).

D'autres questions pratiques sont soulevées dans le cas de bureaux non attitrés, ayant pour résultante une géographie mouvante des équipes. C'est le cas des **affaires personnelles** ou de la distribution du courrier : dans la configuration de bureaux partagés, on observe le positionnement fréquent de casiers à proximité des postes de travail permettant de stocker les affaires personnelles du collaborateur. Ceux-ci sont, selon la volonté de localiser les équipes et renforcer un sentiment de personnalisation, attribués à un collaborateur ou en partage, et peuvent, dans le premier cas, servir aussi de boîte aux lettres personnelles où l'on distribue courrier ou messages internes.

Au-delà de ces deux exemples, ce sont de nombreux processus habituels d'exploitation de l'environnement de travail qui peuvent être à revoir dans la phase d'**adaptation de son fonctionnement**, suite à des changements radicaux d'organisation (bureaux non attitrés etc.).



Changer son système d'information

Au-delà de la partie support (moyens de communication), ce sont les systèmes d'information de l'entreprise qui doivent s'adapter en tenant compte des nouvelles conditions de fonctionnement : distance, dispersion des collaborateurs, etc. Les **outils numériques collaboratifs** (gestion de projet, chat, ou autres) sont un bon moyen de pallier aux éventuels inconvénients ou perturbations créés par la flexibilité. Leur adaptation fait partie d'une mise en cohérence avec l'organisation générale vers laquelle on souhaite évoluer dans sa transformation.

En plus d'un système général bien soigné, les applications numériques doivent être intégrées pour les éléments propres à la flexibilité des espaces et du travail. Il ne faut ainsi pas négliger la qualité et la conception des outils de **réservation des espaces** (en temps réel, se libérant si non occupés (capteurs), etc.) et analyser l'exploitation possible des données issues des équipements (capteurs du bâtiment ou smartphones des collaborateurs) pour bénéficier d'une optimisation et d'une meilleure qualité d'exploitation (remontée d'informations pour les interventions).

L'aspect **sécurité** des systèmes d'information et confidentialité nous semble également très important et pourtant assez peu ressorti des statistiques de notre questionnaire. Bien que ce sujet puisse être compliqué dans les situations où plusieurs acteurs – juridiquement différents – sont connectés au même système d'information (immeubles multi locataires, multiplicité des prestataires, accueil de visiteurs ou de tiers), il nécessite d'être traité.



Mesurer l'utilisation et l'appréciation des espaces

Ainsi que déjà évoqué, la mesure et l'utilisation d'indicateurs pour gérer l'environnement de travail et enrichir la gestion de l'entreprise est un axe intéressant à inclure dans la transformation de ses processus. En dehors de l'évaluation d'un projet par la comparaison avec la situation antérieure, **le traitement des données** permet d'améliorer son exploitation et donc le confort final des occupants, mais aussi d'ajuster son aménagement et ses services en identifiant ceux étant saturés ou au contraire sous-utilisés.

« L'IT PEUT PERMETTRE DE MESURER EN TEMPS RÉEL L'OCCUPATION. CE BESOIN DE MESURE VIA CE TYPE D'OUTILS DOIT AUSSI ÊTRE ANTICIPÉ DANS LE PROJET ! »

Jacques de Fontgalland, A.R.T. Réalisations

Ce travail de **recueil des informations** et d'analyse pour exploitation de celles-ci est à interfacer avec ses systèmes d'information (cf. paragraphe précédent) et à compléter avec des questionnaires de satisfaction, quelle qu'en soit la forme (intranet, application mobile, audit). Il peut comporter idéalement le traitement des deux dimensions intéressant le projet :

LA DIMENSION **QUANTITATIVE**, soit la mesure de l'utilisation et l'occupation des espaces (recensement, mise en place de capteurs, exploitation des systèmes d'information)

LA DIMENSION **QUALITATIVE**, soit le recueil de l'opinion des collaborateurs par des questionnaires de satisfactions afin de tirer des conclusions de départ à comparer a posteriori.

« LES ENQUÊTES D'ENGAGEMENT, DONT IL FAUT VÉRIFIER QU'ELLES COUVRENT BIEN TOUS LES ASPECTS DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL, ET LES ENQUÊTES DE QVT SONT DES MOYENS DE MESURER LA QUALITÉ DE SES BUREAUX AVANT ET APRÈS, POUR AVOIR UNE IDÉE DE L'IMPACT DE SA TRANSFORMATION. IL EXISTE SINON DES APPLICATIONS DE MESURE « PERMANENTE » DU BIEN-ÊTRE AVEC SOLlicitations RÉGULIÈRES, OU L'OPTION D'EXPLOITER LES DONNÉES TECHNIQUES LIÉES À L'UTILISATION RÉELLE DES ESPACES ET OUTILS, PREMIER PAS À LA MISE EN PLACE DE SOLUTIONS BASÉES SUR L'INTERNET DES OBJETS. »

Ghislain Grimm, workINprogress

RETOURS D'EXPÉRIENCE D'ENTREPRISES « TRANSFORMÉES »

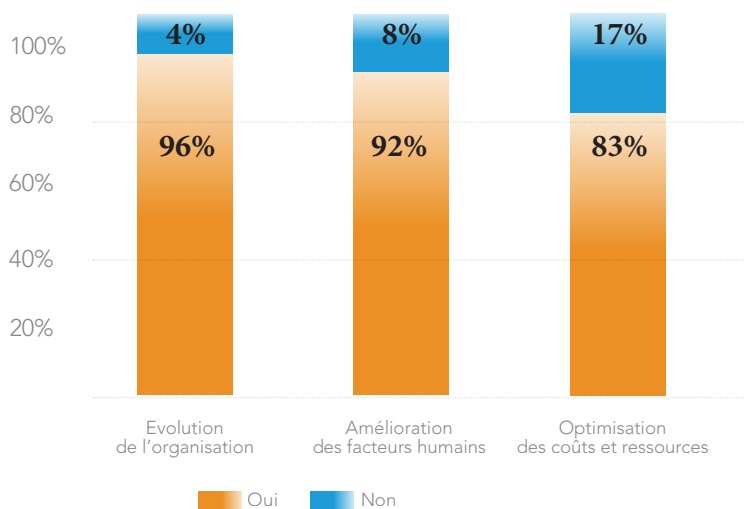
Quels sont les apports réels, dans la pratique, des transformations d'espace ?

Une fois les contraintes prises en compte, une entreprise voit-elle ses attentes satisfaites en se transformant ? Arrivent-elles à amener ses espaces et ses collaborateurs vers un fonctionnement plus flexible ?

L'heure est à l'étude des résultats par une évaluation quantitative et qualitative des projets menés jusqu'à leur terme. Ces résultats restent des informations obtenues sur **une base déclarative**, et qu'il convient donc, si l'on souhaite se comparer, de **recontextualiser** dans un panel comprenant une diversité d'entreprises (à l'historique, l'actualité marché, ou encore la maturité organisationnelle très différents) dont les résultats ont été ici agrégés.

OBTENTION DE RÉSULTAT SELON L'OBJECTIF FIXÉ

ATTEINTE DES OBJECTIFS



L'enquête menée auprès des DET prévoyait ainsi d'indiquer pour chaque attente identifiée s'ils jugeaient avoir atteint leur propre objectif en la matière grâce à leur transformation. Cela excluait les cas de figure prévus où l'item ne correspondait pas à un objectif de départ ou si l'évaluation n'était pas possible. L'étude des statistiques d'auto-évaluation montre de manière générale une forte satisfaction et un sentiment d'avoir rempli ses objectifs.

L'ordre des résultats exprimés diffère ainsi en un point de celui des attentes : **les résultats en optimisation sont après les changements de QVT**, là où la priorité était inversée au niveau des attentes identifiées.

On peut y voir le signe que la gestion des surfaces, coûts d'exploitation et des évolutions d'effectifs en est à un niveau déjà avancé d'optimisation, où le **gain marginal est finalement plus difficile à atteindre** que pour le capital humain. Les bénéfices pour ce dernier sont plus tangibles et rapidement visibles lorsque les projets de transformation revalorisent en particulier la QVT comme une priorité.

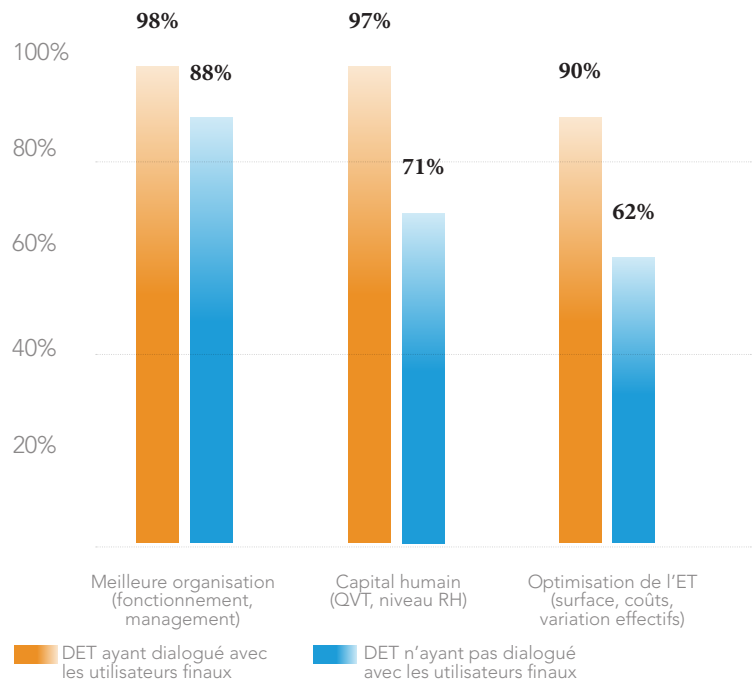


La constante est que tant la motivation à l'origine que les résultats perceptibles a posteriori concernent **le fonctionnement induit par l'environnement de travail**. Elle revient à faire de ce dernier un outil de la transformation des entreprises tertiaires et suggère un avenir où celui-ci sera **un enjeu de plus en plus compétitif** pour les sociétés sur le marché de l'emploi et sur le marché de leur cœur d'activité.

Ayant identifié **la centralité du dialogue avec les utilisateurs finaux**, largement évoqué aux différentes étapes de ces projets (conception, phase de test, évaluation, etc.), ce point commun a justifié une vérification statistique de cette corrélation entre dialogue avec les utilisateurs et le résultat obtenu, sur le panel des projets réalisés.

On observe un décalage dans le taux de réussite déclarative entre la population des DET ayant dialogué avec les utilisateurs finaux et ceux n'ayant pas déclaré avoir dialogué avec eux aux différentes étapes du projet²⁸. Cela confirme en partie **l'importance de cet aspect méthodologique**, qu'il faut néanmoins nuancer avec les limites à fixer dans les décisions à prendre, par rapport aux contraintes du projet.

RÉSULTAT SELON LE NIVEAU DE DIALOGUE AVEC LES UTILISATEURS FINAUX



RÉUSSITES & LIMITES D'UN PROJET

Des adaptations difficiles et un résultat plutôt immatériel

« **COLLABORATIF** » : c'est peut-être le mot qui a le plus été cité à propos du bilan des différents projets de transformation étudiés. Le travail collaboratif est en effet la finalité principale recherchée dans ses projets (cf. paragraphe sur les attentes) et a été observée également dans les retours qualitatifs. En interne, l'éventuelle suppression des postes attirés et le passage en bureaux ouverts a généré **moins de retours négatifs** des utilisateurs finaux à cause de **l'offre supplémentaire d'espace correspondant à leur activité**.

L'impact semble particulièrement fort pour les nouveaux espaces de type collaboratif qui ont permis de mieux travailler ensemble, d'échanger plus, d'avancer plus vite, le tout dans une certaine spontanéité.

Concernant les nouvelles pratiques de travail à distance, en particulier **le télétravail**, elles semblent **faire leurs preuves à l'usage**, démontant certaines idées reçues de l'employeur (exemple : les salariés en profitent pour garder leurs enfants ou partir en week-end plus tôt) et des salariés (crainte d'être isolé etc.). Avec du temps et des précautions nécessaires à l'ajustement (nombre de jours, définition des temps collectifs, organisation) le vécu semble aller vers une **option** qui est appréciée pour la productivité et le confort qu'elle permet, sans qu'elle soit pour autant considérée comme une fin en soi. L'autonomie a bien été intégrée, en contrepartie d'une bonne organisation.

²⁸ Différence de 10 à 30 points de pourcentage pour les différentes finalités. A noter que le panel de ceux n'ayant pas dialogué avec leurs utilisateurs finaux était proportionnellement moins important que celui de ceux l'ayant fait.



« LE TÉLÉTRAVAIL EXISTE À TOUS LES NIVEAUX ET N'A JAMAIS ÉTÉ IMPOSÉ : CELA FAIT PARTIE DE LA PHILOSOPHIE DU RÉSULTAT, QUI NE CHERCHE PAS À SAVOIR S'IL Y A DU « PRÉSENTIEL » OU PAS. NÉANMOINS, DANS TOUS LES PROJETS NOTRE MANAGEMENT PRÉVOIT RÉGULIÈREMENT CE QUE L'ON APPELLE DES « CÉRÉMONIES » AUXQUELLES PARTICIPENT LA PLUPART DES EMPLOYÉS. ELLES RENFORCENT LE *TEAM SPIRIT*. »

Muriel Havas, Blablacar

Cette application de la flexibilité dans son travail et son utilisation de l'espace a aussi touché le management qui a évolué avec : **les managers apparaissent comme plus accessibles**, ils recourent aux différentes atmosphères possibles du bureau selon la tonalité de leurs échanges (petite salle, cafétéria, coin lounge), et ont donc changé leur organisation.

« ON A VU AUSSI UN EFFET DE SOLIDARITÉ SE CRÉER ENTRE LES ÉQUIPES ET LEUR DIRECTEUR DE DÉPARTEMENT QUI, BIEN QU'ILS SOIENT EUX AUSSI SANS BUREAU FERMÉ, DISPOSENT D'UNE SALLE DE RÉUNION « PRIVATIVE » QU'ILS ONT NATURELLEMENT MIS À DISPOSITION DE LEUR ÉQUIPE EN LEUR ABSENCE, SELON UNE HABITUDE QUI S'EST CRÉÉ. » Camille Bouchard, Mondelez

La pleine et entière adoption des nouveaux espaces ou nouvelles manières de travailler demeure néanmoins une utopie. C'est pour cela que de nombreux chefs de projets s'étaient **laissé des marges de correction** (phase d'expérimentation) dans leur aménagement ou du temps dans **l'accompagnement du changement**. Il reste néanmoins des limites a priori courantes et posant des défis à régler. Par exemple, on peut constater l'installation de certaines habitudes de placement ou une forme de « sédentarisation » au poste n'allant pas dans le sens des nouveaux modes de travail suggérés par la transformation. Ou encore, à l'inverse, une désocialisation ou un isolement par rapport à son équipe et ses collègues pour le collaborateur qui serait ultra-mobile et rarement dans ses locaux.

« APRÈS PRESQUE 2 ANS ET DEMI, NOUS AVONS FAIT UNE RÉORGANISATION FAÇON « TETRIS » DES ÉTAGES, ESSENTIELLEMENT PARCE QUE L'ORGANISATION BUSINESS A BEAUCOUP CHANGÉ SUR CE LAPS DE TEMPS, MAIS AUSSI POUR NE PAS AVOIR L'IMPRESSION DE SE « FOSSILISER » DANS CET AMÉNAGEMENT. »

Haygan Oger, Hopscotch

S'il y a toujours une population - réduite - qui est réfractaire au changement, on peut néanmoins souligner que le sentiment d'un **bilan plus positif que négatif** sur le fonctionnement est partagé dans les récits rapportés. Il est apprécié de manière plus qualitative que quantitative et plus à long terme que des optimisations budgétaires, visibles sur l'exercice suivant et quantifiable numériquement.



La QVT appréciée, succès et réserves des espaces

Les retours d'expérience ont beaucoup porté sur le détail des impacts de la transformation sur le capital humain : les espaces ont apporté en termes de fonctionnalités, tandis que les services ou autres adaptations ont concouru, généralement, à **améliorer le bien-être du collaborateur – et donc sa productivité**.

Côté espaces, les plus grandes réserves émises concernent le décroisement des plateaux et ses corollaires (inconfort lié au bruit, peur de ne pas pouvoir se concentrer, etc.), la perte de repères (où trouver un bureau, où trouver son équipe) qui ont pu cependant être limitée grâce à de l'accompagnement, à **une bonne organisation et des outils adéquats** (géolocalisation, regroupement par quartiers géographiques, etc.). Ces craintes ne résistent généralement pas longtemps à la pratique qui, passé le temps d'adaptation, permet de changer ses habitudes pour réduire ces désagréments. À l'inverse, des succès presque « contre-productifs » ont créé une **forte fréquentation** de certains espaces particulièrement les espaces informels, dont le succès peut dépasser l'enceinte de l'entreprise quand ceux-ci sont même « adoptés » par des clients externes.

Pour pallier à ce qui ne peut l'être par l'organisation et l'accompagnement, on remarque que pour « compenser » les éventuelles perturbations vécues par un changement de modèle, les DET ont gardé un regard attentif sur la qualité des **éléments de confort** (traitement acoustique et luminosité essentiellement), d'ergonomie (mobilier, etc.) et la **décoration** (casser les codes du bureau classique, permettre une personnalisation). Si ces aspects relèvent beaucoup de la subjectivité, les DET mesurent des tendances globales positives concernant la satisfaction.

« POUR LE CONFORT, IL Y A EU UN TRAITEMENT ACOUSTIQUE DES PLATEAUX DU FAIT QUE L'ESPACE EST PARTAGÉ ET OUVERT. DANS L'ENSEMBLE, LE CONFORT A ÉTÉ BIEN RESPECTÉ. »

Camille Bouchard, Mondelez

Les services ont permis eux de compléter en apportant de la qualité de vie au travail. S'il était souvent trop tôt et difficile, sans une vue d'ensemble, d'évaluer les impacts en termes de fidélisation du collaborateur et attraction des talents (dans certains cas avec un ciblage particuliers des nouvelles générations), le bien-être s'est fait percevoir. Les nouveaux outils numériques **facilitent le quotidien professionnel (collaboration), et même personnel (vie pratique)**. La satisfaction liée à ces services et outils représente une positivité qui est considérée comme un fort potentiel de productivité et d'engagement pour les collaborateurs. Bien que représentant parfois un certain coût, plus ou moins supporté par l'entreprise, un service « mal défini » pèserait a priori moins, en termes d'insatisfaction, qu'un aménagement mal dimensionné.

Un gain d'optimisation souvent « marginal »

Malgré l'accent marqué sur les attentes en termes de fonctionnement, de manière de travailler et de management, des attentes légitimes étaient exprimées par les DET en termes d'optimisation de leur périmètre.

« LA PRIORITÉ ÉTAIT LA QVT, LA LOGIQUE N'ÉTAIT PAS FINANCIÈRE. LA MÉDECINE DU TRAVAIL ÉTAIT D'AILLEURS INTÉGRÉE AU PROJET, AU MÊME TITRE QUE LA DET, DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES. »

Manuel Martins, Danone

Les gains financiers concrets sont restés ainsi **peu évoqués** pour se concentrer plus sur les aspects qualitatifs de la transformation managériale. Les mètres carrés libérés dans un plateau constant sont souvent réutilisés pour les espaces collaboratifs, cela a atténué les gains qu'un éventuel partage des bureaux aurait apportés.

L'optimisation au plus près de l'occupation réelle (celle reflétant le besoin mais aussi les aléas) reste un objectif vers lequel on souhaite tendre, mais pas au **risque de devoir manquer un jour de place pour ses collaborateurs**, une situation extrêmement contre-productive et qui ruinerait la crédibilité de la philosophie de la flexibilité. Les difficultés à définir dans sa typologie d'espaces la quantité de postes pouvant répondre à tous les besoins agrégés des occupants d'un site à un instant « T » ont été rappelés, la prudence ayant bien souvent primée dans la résolution de cette question.

L'optimisation ayant été ces dernières années un des principaux efforts des DET sur le levier des ressources, elle semble être **déjà à un niveau élevé** pour lequel chaque gain supplémentaire est toujours plus dur à obtenir. Ainsi, face à un besoin de surface pour les nouveaux espaces collaboratifs, à une maîtrise de son occupation variable (dans le cadre d'une ouverture à la mobilité et à l'autonomie), avec des effectifs pouvant varier avec l'activité, **ajuster son environnement de travail à la demande reste un exercice compliqué** que même une nouvelle organisation flexible ne pourra entièrement résoudre.

PERFORMANCE ET INDICATEURS

Alors que le coût moyen d'un poste de travail traditionnel est de 13 087 €HT (Buzzy Ratios 2017, cf. définitions sur arseg.asso.fr), le développement des postes dynamiques (bureaux partagés, nomadisme, télétravail etc.) ouvre la voie à de nouveaux schémas d'optimisation économique.

Mesure standardisée des espaces, optimisation des surfaces (gains de 25 à 50% dépendant de la situation de départ et du taux de foisonnement), occupation effective (situé entre 40 et 60% aujourd'hui), coûts d'exploitation (ratios par occupants), satisfaction des collaborateurs, qualité des services, autant de variables de la performance qui demandent aux DET de mettre en place de nouveaux indicateurs.



« EN 2016, NOUS AVONS TRIPLÉ NOTRE SURFACE EN DÉMÉNAGEANT. NOTRE SOUHAIT ÉTAIT D'ÊTRE UN PEU MOINS À L'ÉTROIT, MAIS AUSSI D'ANTICIPER UNE FUTURE CROISSANCE DE NOTRE ENTREPRISE ET DE SON BESOIN EN IMMOBILIER EN TOUTE FLEXIBILITÉ. EN ATTENDANT, LES ESPACES LIBRES SONT SOUS-LOUÉS À DE PLUS PETITES ENTREPRISES. NOUS AURIONS SOUHAITÉ Y FAIRE UNE SORTE DE LIEU DE « COWORKING » AVEC DES START-UP DE NOTRE ÉCOSYSTÈME, MAIS CELA N'A PAS ÉTÉ POSSIBLE PAR RAPPORT À CERTAINES RÈGLES LIÉES AU PROPRIÉTAIRE (QUI ÉTAIT PAR AILLEURS INFORMÉ ET IMPLIQUÉ DANS CE PROJET). »

Muriel Havas, Blablacar

Néanmoins, les nouvelles solutions flexibles ont a priori été bien accueillies par les directions, en dehors de la question du travail, pour les possibilités qu'elles offrent de s'adapter – dans une certaine mesure – à leur situation. Un espace flexible peut à une certaine échelle faire l'objet d'une **densification progressive** qui permet d'y faire travailler plus de collaborateurs sans prendre de nouvelles surfaces (meilleur taux d'occupation effectif). Quant au coworking et au télétravail, ils ont pu être utilisés (avec l'accord des collaborateurs) comme **d'éventuelles variables d'ajustement** à la question de l'occupation immobilière.

Pour finir, du côté des limites, des préoccupations ont été évoquées concernant les questions de confidentialité et de sécurité : laisser travailler les salariés dans un lieu tiers ou faire entrer dans ses bureaux des personnes extérieures (*corpworking*) soulève légitimement des questions de sécurité (notamment informatique), d'implications juridiques (responsabilités, assurances, etc.), ainsi que des risques en matière de confidentialité de l'activité (cas des secteurs sensibles) ou plus simplement de la confidentialité inhérente à certaines fonctions de l'entreprise (RH, management). La délimitation des périmètres et la persévérance d'espace clos à disposition ne semblent pas pouvoir répondre à toutes ces interrogations.



AVEC LEURS MOTS



GESTION DU PROJET, MÉTHODE

« L'acceptation et la motivation de la Direction dans le projet. »

« L'implication de tous les salariés et l'adhésion du management. »

« Ça a été fait sur une population de salariés n'étant pas uniquement issus de la génération Y, et ça marche ! »

« La prise en compte de l'humain. »

LA QUALITÉ

« Etre conforme avec les postes de travail et la médecine du travail et CHSCT. »

« La préparation et la sensibilisation des équipes »

« L'échange avec les utilisateurs finaux dès le début du processus, ainsi que la volonté forte de la Direction. »

« La conduite du changement des équipes concernées. »

L'HUMAIN

« L'adaptation aux contraintes de certains salariés, leur temps de transport notamment. »

« Les espaces informels et coin café vivent énormément... les salariés apprécient leur nouveau cadre de travail et les services qu'il propose ! »

L'IMPACT RH

« La diminution du turn-over »

« Gestion et fidélisation des talents »

SUCCÈS

LIMITES

« La capacité de travailler partout de façon sécurisée. »

CALIBRER

« L'augmentation des effectifs difficile à estimer au départ du projet. »

« La limite budgétaire »

« Le coût des équipements connectés »

« Mesurer la productivité »

CONFORT

« Le bruit : il a fallu réapprendre à partager l'espace, suivre de nouvelles règles de conduite. »

« Changer sa manière de travailler : passer d'un bureau individuel multifonction à un environnement de travail «dynamique» où il faut se déplacer en fonction de l'activité à réaliser. »

« L'adhésion du middle management. »

SÉCURITÉ

« Calculer le nombre de bureaux nécessaires pour respecter les ratios d'occupation. »

BUDGET

« Satisfaire tout le monde en respectant les contraintes budgétaires et techniques. »

« Le confort et l'adaptation de l'espace à la confidentialité des échanges. »

« Le succès du lieu qui peut parfois être contre-productif. »

ADAPTATION

« La bonne ou mauvaise volonté des utilisateurs. »

« Les limites dans la bonne compréhension de la démarche, et donc son acceptation. »

« Les habitudes... »



CONCLUSION : ET DEMAIN ?

L'« ENTREPRISE HÔTEL » ? LA QVT COMME NOUVEAU KPI ? LA DISPARITION DU « POSTE DE TRAVAIL » ?

A la lumière des différentes réponses apportées par les entreprises aux mutations qui les touchent, on peut se demander comment évoluera à l'avenir le métier de Directeur de l'Environnement de Travail ainsi que « l'expérience employé » de ses collaborateurs.

On l'a vu, les besoins de mobilité et de flexibilité dans le travail se retrouvent progressivement intégrés à l'environnement de travail (augmentation des types et du nombre d'espaces fonctionnels) et même en dehors (télétravail, équipements de mobilité, etc.). L'entreprise se transforme et cherche à proposer plus de possibilités à ses collaborateurs pour répondre à leurs attentes professionnelles – mais aussi personnelles – et ainsi fluidifier l'activité de toute l'organisation.

En partant d'une logique d'optimisation plutôt quantitative, qui voulait éviter le « gaspillage » de bureaux dans la réalité peu occupés, les acteurs de ce sujet ont peu à peu découvert et profité d'un compromis visant à réinvestir les fruits de cette rationalisation dans des améliorations de la qualité de vie au travail. Multiples sont les solutions, qui combinent espaces, services ou mesures toujours plus pratiques et toujours plus bénéfiques, à la fois aux salariés, et à leur employeur. Elles n'impliquent pas systématiquement un partage des postes de travail, mais ont en commun la mise au centre de l'humain dans l'immobilier, et la quête persistante de valeur ajoutée.

Les retours d'expérience étudiés décrivent ainsi des projets formés par des équipes transverses et pluridisciplinaires, qui ont eu à cœur de consulter les utilisateurs finaux pour maximiser la portée de leur transformation. Cela explique aussi largement pourquoi la question du management se greffe finalement à ces projets, à la base portant sur l'environnement de travail, tant la flexibilité est le support à une « agilité » plus générale recherchée dans le fonctionnement de l'entreprise.

La transformation de son environnement de travail est donc l'occasion de beaucoup de remises en question pour les professionnels en ayant la charge, pour l'entreprise tout entière et pour les marchés économiques qui sont directement liés à cette activité.

En effet, d'un point de vue immobilier, par exemple, les DET ont-ils finalement appliqué en interne la flexibilité qu'ils ne trouvaient pas dans les baux 3-6-9 du marché immobilier ? La réflexion promue par ces projets ne va-t-elle pas inciter la gouvernance des entreprises à raisonner de plus en plus en termes de création de valeur, plutôt que d'optimisation budgétaire ? Demain, les managers surveilleront-ils autant ou plus leurs indicateurs de QVT que leurs budgets de dépenses ? Le lieu de travail du salarié ne sera-t-il pas, dans le futur, avant tout un « nœud » dans l'écosystème électronique de l'entreprise (*cloud*) au lieu d'un poste physique ?

Autant de questions, et bien d'autres (comme les choix d'aménagement en positions fonctionnelles, par exemple) que se pose aujourd'hui la profession. Nul doute que ces interrogations continueront d'évoluer et apporteront des réponses différentes à l'avenir si l'on élargit également son spectre de réflexion.

Ces nouveaux modèles posent en effet la question de bureaux à l'avenir qui pourraient être entièrement mutualisés, gérés comme dans une « entreprise-hôtel », d'individus de plus en plus indépendants et partagés dans leurs activités, ainsi que l'évolution continue des manières de travailler et les outils dont nous disposerons dans le futur (intelligence artificielle, robotisation, etc.).

Comprendre ces problématiques, à l'échelle de l'environnement de travail, chercher à les anticiper, fait finalement partie de l'effort nécessaire à donner pour valoriser la profession de Directeur de l'Environnement de Travail, quelles que soient les mutations que l'amèneront à faire ces nouveaux défis.

DES PROJETS EMBLÉMATIQUES DES DERNIÈRES ANNÉES

MICROSOFT/ Issy-les-Moulineaux

De l'accueil aux zones de restauration en passant par les bureaux et les espaces de détente et de travail, tout le siège social de Microsoft a été réaménagé début 2017 afin de faciliter le travail collaboratif. Les 1500 collaborateurs évoluent désormais dans des espaces repensés entre bureaux dynamiques, mobiliers modulaires et espaces conviviaux silencieux ou propices aux échanges.

- /// Un hall chaleureux à la lumière naturelle, pouvant servir comme showroom
- /// Un RIE réaménagé, ainsi que tous les espaces de restauration
- /// Baisse du nombre de bureaux pour installer des nouveaux espaces (pièces de brainstorming ou de créativité)
- /// Une charte de vie rédigée et des managers formés à exploiter le potentiel des nouveaux espaces

L'ORÉAL/ Levallois-Perret

L'entreprise a regroupé 2 200 collaborateurs dans un bâtiment de 48 000 m², à Levallois-Perret. Son aménagement s'est inspiré de l'univers de l'habitat et de l'hôtellerie. Après des interviews auprès des collaborateurs pour recueillir leurs besoins, plusieurs plateaux ont été aménagés en mode pilote pour tester le flex office qui a finalement été retenu (subsistent des bureaux fermés pour les dirigeants).

- /// Au rez-de-chaussée un Forum avec des boissons et gourmandises pour accueillir collaborateurs et visiteurs.
- /// A chaque étage, des « coffee work » pour faire une pause et échanger de manière informelle.
- /// Des espaces à moins de 5 % cloisonnés et plusieurs typologies d'espaces dédiés à chaque marque.
- /// Des îlots acoustiques de différentes hauteurs et couleurs pour les open spaces.

DELOITTE/ La Défense

Deloitte a installé son siège français en 2016 dans les 19 étages hauts de la Tour Majunga, sur 31 000 m². Et pour ce faire, le cabinet a opté pour une méthodologie innovante : mille collaborateurs représentant chacun des métiers de l'entreprise sont partis tester en conditions réelles cinq concepts d'aménagements différents, imaginés et mis en œuvre par Majorelle sur 5 étages, pendant 6 mois.

- /// Le mot d'ordre de la direction était est « 100 % agile, 100 % mobile, 100 % sans fil ».
- /// Flex office total : seuls quelques bureaux pour des associés, des assistantes et des personnes du support.
- /// Des casiers à l'entrée de chaque plateau pour ses effets personnels, et un système contrôlé par ordinateur.
- /// Différents mobiliers soumis au choix des salariés : des cubes de verre, des cabines téléphoniques, des alcôves...

...ET TOUTE L'ANNÉE, DES INNOVATIONS !

POUR S'Y RETROUVER : affichage digital dynamique pour personnaliser les bureaux partagés ou espaces collaboratifs

POUR OPTIMISER : des capteurs de présence synchronisés à son système de réservation

POUR SE CONNECTER : des bureaux, lampes, canapés connectés !

POUR MODULER SON ESPACE : des panneaux mobiles avec isolation acoustique, des rangements qui font assise, etc.

POUR TRAVAILLER CONFORTABLEMENT : des claviers tactiles intégrées, des réglages motorisés, des lumières puissantes

POUR RANGER : des casiers à verrouiller par une puce RFID, avec fente ou bannette pour le courrier, avec assise...

www.workplacemagazine.fr

REPÉRÉS PAR

Workplace MAGAZINE



LE VOCABULAIRE DE LA TRANSFORMATION

NÉOLOGISMES, ANGLICISIMES, TERMES PROPRES AU SUJET...
Retrouvez ici quelques définitions que nous vous proposons sur les principaux termes des projets de transformation de l'environnement de travail.

TIERS-LIEU /

le tiers-lieu se définit comme le lieu qui n'est ni le domicile ni le bureau. A l'origine un terme sociologique, il est employé aujourd'hui comme une catégorie de lieux où l'on peut travailler : des lieux dédiés (espaces de coworking) comme des lieux n'étant pas par destination consacrés au travail (café, bibliothèque publique, etc.).

COWORKING /

un espace de *coworking* est un lieu où l'on peut travailler pour une heure, une journée ou plus. Cette prestation payante (différente d'un bail) est généralement facturée à l'usage (temps passé ou abonnement) et comprend des options (place en bureaux ouverts, bureau fermé, services, etc.). Il est à distinguer du centre d'affaires (ou télécentre) de par sa vocation complémentaire de créer des échanges, des synergies entre « *coworkers* » (indépendants ou salariés) permettant d'animer une communauté rattachée au lieu.

CORPOWORKING /

le *corpworking* est la tendance pour les entreprises d'héberger leurs propres places de « *coworking* » (voir définition) au sein de leurs locaux. Il s'agit donc de postes de travail pouvant être loués par des personnes tierces (indépendants, sociétés, etc.) et qui permet stratégiquement de bénéficier d'échanges communautaires entre ces tiers et ses salariés.

ORGANISATION HOLACRATIQUE /

système où le pouvoir est considéré comme « appartenant » au collectif et qui veut se distinguer dans sa gouvernance des modèles hiérarchiques pyramidaux. On parle également de « management horizontal » ou de « entreprise libérée » qui sont des notions proches.

TAUX DE FOISONNEMENT /

rapport entre le nombre de postes de travail mis à disposition et le nombre de salariés à temps plein affectés à l'établissement ou plateau. Il est de 1 quand on met à disposition 1 bureau pour 1 collaborateur et par exemple de 0,8 quand il y a 8 bureaux pour 10 collaborateurs.

FLEX OFFICE /

à la différence du seul partage des bureaux (flexibilité quantitative), le flex office inclut une variété d'usages différents proposés en plus du poste de travail et des salles de réunion classiques. Son concept de principal est de développer la palette d'espaces proposés, néanmoins chaque espace ne comprend pas une place par personne mais tient compte de la mobilité des collaborateurs et du fait qu'ils ne se situent qu'à un seul endroit à la fois, parfois à l'extérieur du site.

DESK SHARING /

d'origine anglo-saxonne, ce terme décrit le système qui consiste à partager un parc de bureau entre salariés d'une même entreprise. Les bureaux ne sont plus attribués et chaque salarié peut s'installer sur n'importe quel bureau libre. La finalité de cette organisation est d'améliorer son occupation en baissant le nombre de bureaux par rapport à celui d'occupants (taux de foisonnement), une proportion ayant toujours tendance à ne pas être présente sur place (déplacements, congés, maladie, réunion, etc.).

ACTIVITY-BASED WORKING /

notion originaire de la finance, l'*activity based* est une conception de l'aménagement de bureaux et d'un mode de travail qui raisonne l'espace en fonction de l'activité qu'on a besoin d'y exercer pour son travail. Elle implique de disposer d'une typologie d'espace (cabine téléphonique, petits et grands espaces de réunion, espace de création, etc.).

PLAN DE MOBILITÉ (PDM) /

une démarche promue par les autorités publiques afin d'améliorer les déplacements des salariés d'une entreprise. Il est ainsi obligatoire pour toutes les entreprises de plus de 100 personnes d'établir un document recensant les actions mises en place, comme la promotion des transports doux, la facilitation de l'accès, l'organisation de covoiturages, l'autopartage, etc



NOMADISME / SÉDENTARITÉ /

ces termes permettent de distinguer le caractère mobile d'un ou des collaborateurs entre son site et l'extérieur (cas des commerciaux par exemple) et aussi à l'intérieur d'un site entre postes attitrés et espaces flexibles (parcours au sein d'une journée entre les différents espaces en libre accès).

FAB LAB /

espace où la collaboration entre différents utilisateurs, sur le modèle de la *coworking*, se fait autour de la création « physique » de prototypes et l'utilisation d'outils partagés (par exemple des imprimantes 3D). L'appellation est réservée aux sites respectant une charte créée par le MIT.

INCUBATEUR / PÉPINIÈRE / ACCÉLÉRATEUR /

espaces accueillant des entrepreneurs ou start-up déjà constituées dans le but de les aider à se développer sur leur activité. L'hébergement se double ainsi d'un accompagnement fait de conseil, aides financières, etc. pour contribuer aux projets retenus.

CENTRE D'AFFAIRES / TÉLÉCENTRE /

historiquement, il s'agit des premières offres de location de bureau sur des courtes durées, leur offre varie du bureau individuel à un plateau entier mais n'implique pas d'aspect communautaire et de recherche d'échanges entre les différentes « locataires ».

ENGAGEMENT / ATTRACTIVITÉ / FIDÉLISATION /

finalité d'un environnement de travail performant et répondant aux attentes de ses utilisateurs, l'engagement est le fruit du bien-être et porte motivation et productivité. L'attractivité est le fait d'attirer les meilleurs talents dans son entreprise via l'environnement de travail, dans un contexte de compétitivité sur le marché de l'emploi, tandis que la fidélisation signifie qu'on arrive à garder ses talents en réduisant le *turn-over*.

EXPÉRIENCE EMPLOYÉ (« EX ») /

ou expérience collaborateur : reprenant le concept d'expérience client (« *customer experience* », « *CX* ») dans le monde commercial, ou celui d'expérience utilisateur dans le monde du web (« *user experience* », « *UX* »), l'expérience employé conçoit l'utilisation de l'environnement de travail par le collaborateur comme une expérience globale intégrant tous les aspects allant des RH, du management, en passant par l'environnement physique et serviciel, pour finir par la dimension numérique de son travail et de ses interactions lors du temps de travail.

DIGITAL WORKPLACE / SMART WORKSPACE /

ensemble cohérent des applications des modes de travail au numérique et reposant sur l'immatérialité de l'information et les vitesses de communication. L'environnement numérique est de plus en plus sophistiqué, complexe, et interfacé entre ses modules qui répondent à différents usages (mail, réseaux sociaux, visioconférence, avatars, agenda, organisation, collaboration projet, outils de gestion, etc.) et sont portés par différents supports (ordinateur portable, téléphone, capteurs, serveurs, etc.).

TÉLÉTRAVAIL /

fait de travailler à distance, par exemple depuis son domicile personnel, mais pas exclusivement. Le télétravail implique des conditions de travail correctes (installation ergonomique et sûre, sécurisation des échanges, bon accès au réseau, etc.) qu'il revient aux entreprises de prévoir.

ECONOMIE COLLABORATIVE (OU « À L'USAGE ») /

système où la valeur d'un produit ou service est définie en fonction de son usage plutôt que sa possession. Son concept s'applique par un partage d'un parc de bureaux, voitures, ou autres espaces et objets en partage et loués librement par ses utilisateurs.

DISRUPTION / UBÉRISATION /

rupture technologique ou fonctionnelle forte et perturbation impliquée par celle-ci à l'échelle d'un marché dont le fonctionnement est totalement renversé, par exemple par l'introduction d'un système de type économie collaborative ou d'une innovation importante.

OCCUPATION / OPTIMISATION / DENSIFICATION /

mesure du nombre d'occupants dans les surfaces de travail et actions visant à faire en sorte que l'immobilier et l'exploitation colle au plus proche du besoin réel de l'activité en termes de surface, types d'espace, consommations, services, etc.

MILLENNIALS /

personnes nées entre 1980 et 2000, génération symbolique des attentes nouvelles en termes de qualité de vie au travail, mode de travail et de management (autonomie, mobilité, etc.)

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVVT) /

perception du point de vue du salarié de ses conditions de travail et de son rapport au travail (contenu, possibilité de s'exprimer et d'agir, etc.) d'après l'ANACT.



BIBLIOGRAPHIE

ETUDES

ARSEG /

Buzzy Ratios, Edition 2017 (exercice 2016)

ARSEG /

L'environnement de travail en France, 2016

Dell Technologies et Institute For the Future (ITF) /

The Next Era of Human/ Machine Partnerships, 2017

TNS Sofres pour ANACT /

Concilier vie privé – vie professionnelle, 2014

Deloitte /

La digital *workplace* pour transformer l'expérience collaborateur / Unifier, optimiser, fidéliser, 2015

Oracle /

Simply Talent, Septembre 2015

Malakoff Médéric /

Santé et Bien-être des salariés, performance des entreprises, 2016

OPE (Observatoire de l'Equilibre des Temps et de la Parentalité en Entreprise) :

Conciliation entre vie professionnelle, vie personnelle et vie familiale, 2017

Malakoff Médéric /

Qualité de vie au travail, 2017

Observatoire de l'engagement et Paris Dauphine, Garreau (Lionel) /

Engaging Workplace – Les nouveaux environnements et modes de travail : vecteur d'engagement des collaborateurs ?, 2017

Neo-Nomade /

Coworking, les nouveaux bureaux de l'entreprise, 2017

JLL /

Le travail liquide, augmenté, disrupté – Pour quel futur les Français sont-ils prêts ?, 2017

OUVRAGES

Taylor (Frederick Winslow) /

The Principles of Scientific Management, Elibron Classics, 1911

Mayo (Elton) /

The Human Problems of an Industrial Civilization : Early Sociology of Management and Organizations, Routledge, 1933

Roethlisberger (F. G), Dickson (W. J.) /

Management and the worker, Harvard University Press, 1939

Champeaux (Jacques), Bret (Christian) /

La Cyber Entreprise, Dunod, 2000

Frey (Carl Benedikt), Osborne (Michael A.) /

The Future of Employment : How susceptible are jobs to computerisation ?, Oxford Martin Programme on Technology and Employment, 2013

Delorme (Pascal), Jilani (Djellalil) /

La transformation digitale, saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise, Dunod, 2015

ARSEG /

La prévention santé en entreprise, une démarche fondamentale, 2015

Guérin (Serge), Tavoillot (Pierre-Henri) /

La Guerre des générations aura-t-elle lieu ?, Calmann-Lévy, 2017

ARTICLES

Kano (Noriaki) /

Attractive Quality and Must-Be Quality, Journal of the Japanese Society for Quality Control, 1984

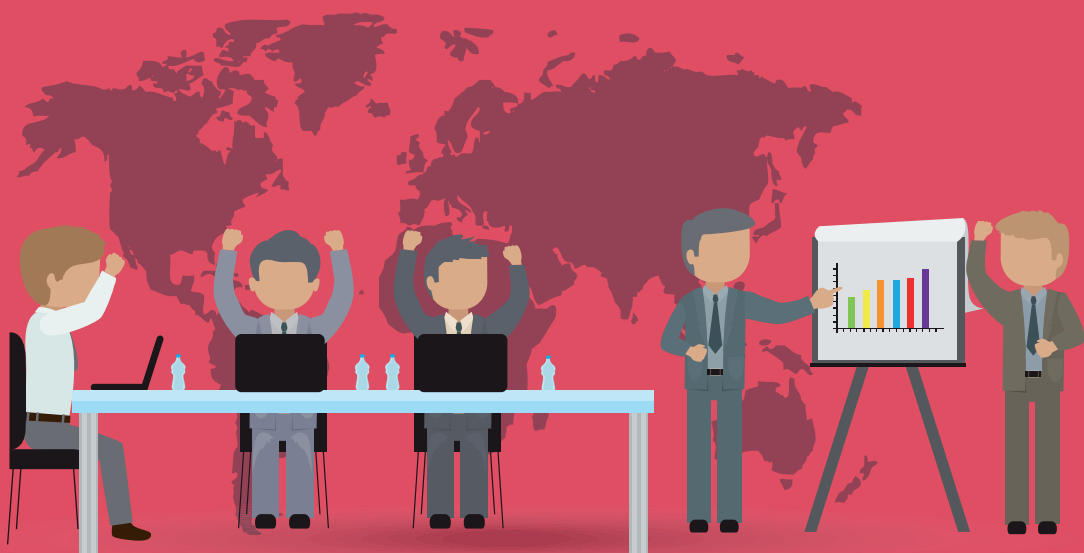
Institut National d'Etudes Démographiques (INED) /

Statistique, 2010

Institut National de la Statistique et des Etudes

Economiques (INSEE) /

Statistiques, 2010



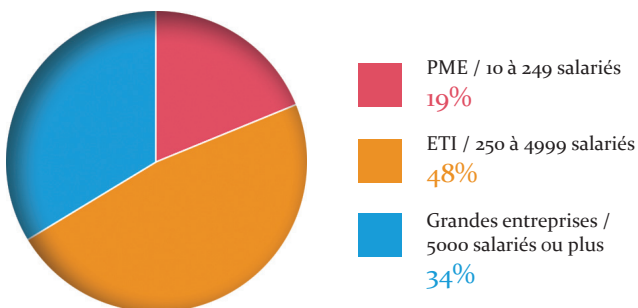
MÉTHODOLOGIE

Panel des répondants du questionnaire Arseg

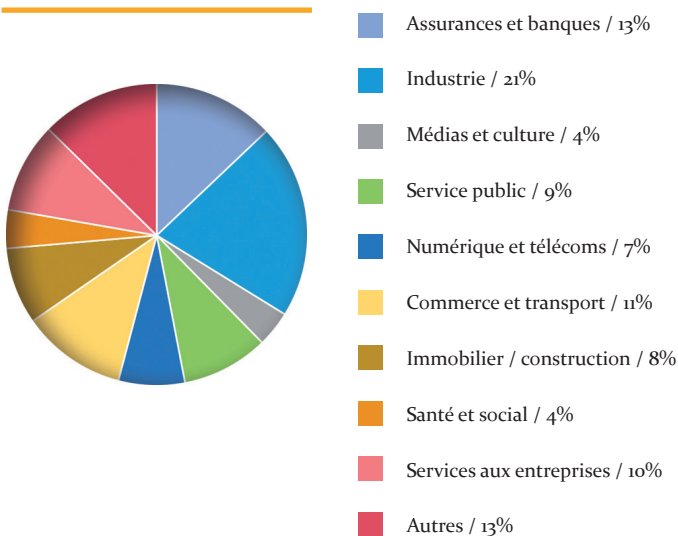
Questionnaire proposé du 13 septembre 2017 au 25 octobre 2017 à l'ensemble du réseau de donneur d'ordres de l'Arseg : 400 réponses récoltées.

Représentativité du panel :

PANEL DE RÉPONDANTS PAR TAILLE DE SOCIÉTÉ



PANEL DE RÉPONDANTS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



REMERCIEMENTS

Nous remercions
chaleureusement toutes les
personnes nous ayant aidé à
produire
cette étude.

ILS NOUS ONT AIDÉS À
LA RÉFLEXION, LA STRUCTURATION ET
LA RELECTURE :

Joël Larousse, SNCF
Audrey Gasq, RATP
François Berthier, TechnipFMC
Samuel Begon, Safran

ILS ONT RÉPONDU À NOS QUESTIONS,
CHEFS DE PROJETS ET CONSULTANTS :

Lhocine Aliouane, Air France
Camille Bouchard, Mondelez
Jacques de Fontgalland, A.R.T. Réalisations
Pauline Patria-Rabeau, AO IM
Richard Galland, Majorelle
Ghislain Grimm, workINprogress
Muriel Havas, Blablacar
Manuel Martins, Danone
Florence Noizet, Wavestone
Haygan Oger, Hopscotch
Benoît Peyrefitte, Bouygues Telecom
Flore Pradère, JLL
Thierry Tabuteau, Ipsen
Elodie Dallongeville, Génie des Lieux

MERCI ÉGALEMENT AUX PLUS DE
400 DET DU RÉSEAU ARSEG QUI ONT
RÉPONDU À NOTRE QUESTIONNAIRE
EN LIGNE !



L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL POUR TRANSFORMER L'ENTREPRISE

LES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL CONTEMPORAINS VONT-ILS DURABLEMENT TRANSFORMER LES ENTREPRISES ?

COMMENT PEUVENT-ELLES LES INTÉGRER À LEUR FONCTIONNEMENT ET RÉPONDRE À LEURS FINALITÉS BUSINESS ?

QUEL RÔLE JOUE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL DANS CETTE MUTATION GÉNÉRALISÉE DES ORGANISATIONS ?



L'ASSOCIATION DES DIRECTEURS DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL est l'unique instance représentative des professionnels de l'environnement de travail. Forte de plus de 2 000 membres, Directeurs des services généraux et de l'environnement de travail, l'Arseg est constituée d'un réseau d'entreprises de tous secteurs, privées comme publiques, sièges ou filiales de multinationales mais aussi PME/PMI.

ELLE A POUR OBJECTIF DE :

Faire connaître, promouvoir et valoriser la profession tout en développant le réseau professionnel entre adhérents par le biais de nombreux événements dans un climat de convivialité

Créer un contact permanent entre ses membres et entretenir des relations avec les associations tant en France qu'à l'étranger

Mettre à disposition de nombreux outils et services professionnels

COORDONNÉES

Pôle Etudes & Prospective
Olivier Gicquel des Touches
Responsable d'études & prospective
01 47 48 99 26 - ogicquel@arseg.asso.fr

Grégoire Thais
Chargé d'études & prospective
01 81 93 12 71 - gthais@arseg.asso.fr

97, rue Anatole France
92300 Levallois Perret
Tél. 01 47 48 93 39
www.arseg.asso.fr

Consciente des enjeux forts à l'origine de ces questions, l'Arseg s'est penchée sur les projets de transformation des entreprises, sous l'angle de l'environnement de travail. Aux côtés de leurs directions « sœurs » (RH, innovation, SI, etc.), les Directions de l'Environnement de Travail (DET) ont en effet un rôle à jouer dans la quête d'une qualité de vie toujours plus grande pour les salariés et d'une efficacité économique pérennisée.

Cette étude s'intéresse aux évolutions ayant abouti à ce contexte de réorganisation des entreprises et précise le positionnement des DET en la matière. A partir des résultats d'un questionnaire et d'une série d'entretiens, elle propose une analyse des facteurs de transformation ainsi que des conseils méthodologiques, basés sur des retours d'expérience.

