



UTOPIES ©

NOTE DE POSITION

#4 // Mars 2015

L'ESPACE DE TRAVAIL : UN OUTIL DE STRATÉGIE ET DE MANAGEMENT



Le lien entre espaces de travail, organisation et stratégie est de plus en plus évident. Conscientes des retombées positives des sièges sociaux ou de bureaux durables, exemplaires et inspirants, un nombre croissant d'entreprises (Google, Microsoft, SFR, Accenture, etc.) font ainsi de leur projet immobilier un véritable projet d'entreprise, et voient dans la conception et l'aménagement de leurs espaces de travail un outil stratégique et managérial qui va bien au-delà de dimensions techniques :

- Une vitrine des valeurs de l'entreprise, de sa culture, de ses métiers et de ses savoir-faire, mais aussi un levier pour les faire évoluer ou les enrichir ;
- Une occasion de mettre en scène l'identité visuelle mais aussi la proposition (actuelle et future) de la marque, comme un étendard capable de fédérer tous les publics de l'entreprise pouvant être amenés à visiter le projet immobilier (clients, salariés, fournisseurs, parties prenantes...) ;
- Une série de parti-pris qui non seulement reflètent l'approche managériale et la culture interne de l'entreprise mais contribuent aussi à les faire évoluer pour demain : moins de hiérarchie, plus de transversalité, plus d'espaces collaboratifs, plus d'écoute et de co-construction avec les équipes, plus d'innovation, etc. ;
- Une opportunité de renforcer la stratégie de développement durable de l'entreprise, avec des parti-pris sur la dimension écologique (matériaux, qualité de l'air intérieur, etc.) mais aussi sur les dimensions sociales (qualité de vie au travail), de la construction à l'exploitation (services aux salariés, ouverture sur l'environnement urbain et naturel, etc.).

Pourtant, « trop de bâtiments restent des abstractions spatiales déconnectées des processus et des situations de travail qui s'y déroulent », comme l'écrit Françoise Bronner, chercheur en organisation et espaces de travail¹. « Beau-

coup de cahiers des charges se limitent à reproduire un organigramme, des fonctions, des services et des relations de proximité de manière statique, sans tenir compte des réseaux sociaux, des échanges informels et de la complexité de la communication. En France, aujourd'hui, l'organisation la plus répandue dans les entreprises suit un modèle extrêmement hiérarchisé où l'on accorde l'espace en fonction du statut : plus on monte dans la hiérarchie, plus les bureaux occupent les étages élevés, sont spacieux, lumineux... » Ces pratiques ont-elles encore lieu d'être aujourd'hui, à l'heure où l'espace de travail est devenu un outil de management ?

Car de grandes tendances structurantes émergent ces dernières années, qui transforment en profondeur les espaces de travail : rationalisation des coûts de l'immobilier (2e poste de dépenses pour les entreprises après les salaires) dans un contexte où 45% des bureaux sont vides en France à chaque instant (pour cause de vacances, maladie, réunion, pause, etc.) , nécessaire résilience climatique des bâtiments, montée des exigences écologiques (3/4 des m² de bureaux supérieurs à 5 000 m² livrés en 2012 ont été certifiés HQE), internationalisation, diversité, émergence du digital et arrivée sur le marché de l'emploi des « digital natives » qui font évoluer les modes de travail, développement des « tiers-lieux », urgence de la prise en compte du bien-être des salariés (la moitié des salariés européens considèrent que le stress lié au travail est un problème courant), économie de la connaissance, consommation collaborative et économie du partage, etc.

Plus que des contraintes qu'il s'agit d'anticiper dès aujourd'hui pour ne pas les subir, ces tendances sont de véritables opportunités d'innovation et de différenciation pour les espaces de travail de demain, véritables leviers de performance pour les entreprises.



^^ Aperçu des éco-bureaux d'UTOPIES® sur le site dédié au projet ecobureaux.com

¹. Voir l'article « L'espace de travail est un outil de management » qui a inspiré le titre de cette note de position, *Les Echos*, 18/08/2015

I. CONTEXTE : CE QUI CHANGE ET QUI CHANGE TOUT...

L'ÉLOIGNEMENT DES CENTRES VILLES

La mobilité tertiaire n'a jamais été aussi grande : les entreprises veulent créer des espaces moins onéreux en location et quittent les centres villes pour s'installer dans les premières couronnes, voire plus loin. Au-delà de la volonté de faire des économies de loyer et de charges, elles intègrent des immeubles souvent plus modernes, répondant aux normes les plus exigeantes y compris sur le plan énergétique. Un exemple concret : il y a encore quelques années, la Plaine Saint-Denis, en région parisienne, disposait de plus de 680 hectares disponibles, des espaces qui ont été pris d'assaut par de très grandes entreprises. Résultat, aujourd'hui, il n'y a quasiment plus un mètre carré qui y soit libre.

Dans le même temps, comme les entreprises s'éloignent des centres villes pour créer des « campus ». Elles tentent ainsi de minimiser les inconvénients qui peuvent être liés à l'accès, au temps de transport... Pour favoriser l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle de leurs équipes, et peut-être faire passer la pilule de l'éloignement, elles y développent toute une gamme de services, accessibles directement dans les locaux ou à proximité. Concrètement ces services, qui impactent assez significativement la perception de la qualité de vie au travail, concernent l'accès à des équipements sportifs, les crèches ou garde d'enfants, des kiosques de conciergerie multi-services (pressing, lavage de voiture, formalités administratives, courses de dernière minute, billets de spectacles, etc.), le co-voiturage, la restauration, etc.

L'ARRIVÉE DES DIGITAL NATIVES

Les *digital natives* (natifs numériques en Français, également appelés Génération Y) sont nés entre 1980 et 2000. A la différence de leurs parents les digital immigrants, qui ont dû s'adapter à l'apparition des nouvelles technologies, la génération Y est quasiment née avec un ordinateur dans les mains : elle manie donc smartphones, tablettes numériques et autres ordinateurs portables avec beaucoup d'aisance. Mieux : elle ne peut tout simplement pas s'en passer.

Habités grâce à leur smartphone à disposer partout des possibilités infinies d'Internet, les *digital natives* veulent tout, tout de suite. La connexion à haut débit a modifié leur rapport à la temporalité. Ils peuvent travailler, télécharger des films ou de la musique, communiquer avec leurs amis et suivre l'actualité en même temps. Attendre leur est donc devenu très difficile...

Leur rapport à la hiérarchie n'est plus le même. Obéir à un ordre qu'il ne comprend pas n'est pas envisageable : le *digital native* pose des questions, cherche un sens aux missions qu'on lui confie. Par ailleurs, il n'hésite pas à changer d'entreprise dès que les perspectives de carrière ne le satisfont plus. Rester toute sa vie dans la même entreprise n'est plus réellement imaginable.

Autre caractéristique : les *digital natives* se connectent aux réseaux sociaux durant leurs heures de boulot. Ils sont impatientes, individualistes et exigeants, mais aussi créatifs, curieux, flexibles, mobiles, passionnés, polyvalents et autonomes. Ils ont de nouvelles attentes – liées au respect de la personne, à la convivialité, au travail collaboratif. L'espace de travail est au cœur de leurs attentes : 58% d'entre eux considèrent contribuer à l'effort d'innovation de leur entreprise et pour 52% d'entre eux, l'espace de travail va justement les aider à être innovant². D'ailleurs 93% d'entre eux ne veulent plus d'un bureau classique, et tous rêvent que leur bureau ressemble à une start-up californienne (41%), à un atelier d'artiste (23%), à une maison (16%)³... Cette nouvelle vision influence également l'ensemble des salariés, qui considèrent désormais à 81%, par exemple, que l'existence d'espaces de travail collectifs est un critère de choix d'un nouvel emploi.

Dernier point intéressant de ce changement d'attentes générationnelles, c'est qu'il est véritablement mondial et non pas réservé au monde occidental. C'est Vineet Nayar, CEO du Groupe indien HCL Technologies qui au travers de son ouvrage « Les employés d'abord, les clients ensuite » (Ed. Diatino), les clients ensuite a montré la nécessité d'intégrer ces nouveaux modes de management revendiqués par la génération Y avec une satisfaction des employés qui a cru de 70% en 4 ans et un chiffre d'affaires qui a triplé durant la même période.

L'EXPLOSION DES TECHNOLOGIES COLLABORATIVES

L'entreprise s'est dématérialisée sous l'impulsion de la révolution digitale et de l'explosion des outils nomades, mais paradoxalement, le « bureau » reste l'un des principaux piliers de l'image (externe et interne) et de la cohésion (interne).

En parallèle, les NTIC ont également impacté le management et l'organisation du travail. Elles permettent par exemple de faciliter le collaboratif, de favoriser l'esprit d'équipe, la cohésion et le lien social en interne, entre les équipes, au sein des entreprises (intranet, réseaux sociaux, visioconférences, etc.). Les aménageurs prennent donc en compte ces nouveaux enjeux et ces nouveaux outils. Ainsi, le nombre de mètres carrés réels par poste de travail tend à être de plus en plus réduit. Néanmoins, il y a davantage de diversité dans la configuration des espaces de travail : *open spaces*, vastes bureaux cloisonnés, coins salon, grandes salles de réunions, espaces plus intimes pour comités plus restreints... Fini le temps où chacun avait son propre bureau ou son propre poste. Le nomadisme concerne quasiment toutes les populations de l'entreprise, quasiment tous les métiers.

Pour les attirer et les fidéliser, une place plus importante est donc accordée par les entreprises aux lieux de convivialité et de collaboration au sein des espaces physiques de tra-

². Source : étude de Deloitte « Millennial Innovation Survey de 2012 »

³. Source : enquête réalisée en juin 2013 par la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC, sous la direction du professeur Ingrid Nappi-Choulet, auprès de 492 étudiants de l'ESSEC Grande École

vail : les espaces collectifs intégrant des technologies collaboratives seront utilisés par près de 52% des collaborateurs en 2020, contre 20% en 2012⁴. L'utilisation de salles de réunions classiques diminuera à 27% en 2020, contre 40% actuellement : elles laisseront place à des cyberconférences passant de 19% aujourd'hui à 57% en 2020. Les plateformes de collaboration devraient ainsi poursuivre leur développement pour accompagner le travail en équipe de collaborateurs situés sur des sites différents. Catherine Gall, responsable prospective de Steelcase, constate en effet que « le travail s'effectue de plus en plus en mode projet. Il faut que l'entreprise s'adapte à cette nouvelle organisation en

proposant de vrais espaces collaboratifs qui favorisent la créativité et le brainstorming. Cela passe aussi par la mise à disposition de nouveaux outils tels que des connexions vidéo intersites, des écrans de projection, etc. »

Ce besoin croissant de partager les compétences, les idées et les points de vue ne se limite pas aux espaces virtuels et se répercute sur les lieux physiques. L'espace de travail, auparavant matérialisé par un espace physique, devient un espace numérique consultable de n'importe quel lieu. Le télétravail, depuis chez soi ou dans un tiers lieux, se développe. En France, 12,4% des salariés télétravaillent au moins 8 heures par semaine⁵.

// FOCUS : VERS DE NOUVEAUX ESPACES SUR LES CAMPUS

Dans les lieux d'enseignement, la révolution est identique et peut-être encore plus profonde : finis les amphithéâtres et autres salles de classe qui matérialisaient l'idée, comme le dit Michel Serres, que l'enseignant détient seul le savoir et sert de guide à des hordes d'étudiants, simples passagers du trajet vers la connaissance, « assis attachés » comme dans un avion, immobiles et silencieux derrière leurs tables. Désormais avec le digital et les MOOCs, le savoir est accessible partout, en tout temps et en tout lieu. L'enseignement présentiel doit du coup s'adapter progressivement pour se transformer en séquences de recherche et d'échanges collectifs, aidées par un enseignant qui facilite le processus de questionnement, la capacité à distinguer un contenu pertinent, à avoir un regard critique vis-à-vis de l'information, mais aussi encourage les étudiants à développer leurs capacités d'analyse, leur créativité pour trouver des solutions aux problèmes, leur passion pour telle ou telle discipline...

Une nouvelle approche de l'enseignement qui transforme aussi radicalement l'environnement physique des campus et l'aménagement des espaces : moins de grands amphithéâtres ou salles de conférences, et plus d'espaces variés, plus petits, permettant le travail individuel et en groupe, qui peuvent se trouver dans les bâtiments du campus, mais aussi être disséminés dans les espaces verts alentours ou dans la ville voisine. Dans le même esprit, la transversalité, qui abat les frontières entre les départements, les expertises et les disciplines pour encourager les échanges, les collaborations et les fertilisations croisées, devient clef pour apprendre aux étudiants à sortir du cadre : c'est la fin des classes spécialisées dont chacune avait son bâtiment et l'avènement des espaces de circulation, facilitant les mouvements libres, la sérendipité de l'invention et l'hybridation des savoirs.

L'autre dimension liée à cette révolution technologique, concerne les espaces de production industrielle. Fabs labs, smart grids, imprimantes 3D, production collaborative, open hardware sont autant de d'évolutions qui montrent clairement qu'une partie toujours plus importante de la production industrielle de biens sera non seulement conçue mais fabriquée de manière décentralisée au plus près des besoins réels des consommateurs et des clients.

A l'image des micro usines développées par Danone au Bangladesh, cette production distribuée (d'un point de vue énergétique, humain, de matières premières, de main d'oeuvre...) va amener de plus en plus d'entreprise à reconsidérer leur politique d'infrastructure industrielle avec l'objectif de tendre peut être comme le prédit JérémY Rifkin dans son dernier ouvrage vers un coût marginal zéro.

Dernier changement significatif des espaces de travail, l'arrivée des robots et dorénavant des drones. Au-delà des machines outils présentes depuis des décennies dans les usines du monde entier, on commence à voir des robots humanoïdes arriver dans les magasins (cf. l'achat par Nestlé de 1000 robots pour servir les clients japonais de ses magasins Nespresso ou l'exemple de la chaîne de distribution américaine Lowe avec des robots assistants pour conseiller sa clientèle) mais aussi dans les bureaux (voir à ce sujet le robot Gocart du coréen Yujin Robot qui permet de servir des plateaux repas dans les hôpitaux ou les projets de la start up française Axyn Robotique et son robot de bureau multitâche).

Quant aux drones, ils servent désormais aussi bien à faire l'inventaire des stocks d'un entrepôt (voir le projet InventAIRy développé par l'Institut Fraunhofer des flux matériels et de la logistique à Dortmund) qu'à livrer des colis comme l'a montré DHL à Bonn.

4. Source : Roadmapping the future, Global Workplace Innovation, Johnson Control

5. Le télétravail dans les grandes entreprises françaises. Comment la distance transforme nos modes de travail.

LES NOUVEAUX MODES DE MANAGEMENT - LIBÉRÉ, HORIZONTAL, CONVERSATIONNEL, COLLABORATIF, AGILE...

Sous l'effet notamment des outils digitaux qui favorisent le collaboratif, l'esprit d'équipe, la cohésion et le lien social tant entre les équipes d'un même site que globalement au sein des entreprises (intranet, réseaux sociaux, visioconférences, etc.), de nouveaux modes de management apparaissent, bien loin des modèles de management traditionnels. Le concept est poussé à son extrême dans les entreprises dites « libérées »⁶, par exemple, où l'on s'affranchit des méthodes du passé, héritées d'un modèle militaire qui n'a plus cours, de sorte qu'elles ne fonctionnent plus ou qui génèrent du stress chez les salariés. Plus d'horaires, plus de hiérarchie et parfois même, plus de bureau, on travaille d'où on veut.

L'idée est simple : elle repose sur le fait que les salariés sont souvent les mieux placés pour savoir ce qu'il faut changer en interne afin de permettre à l'entreprise de se développer. Il suffit de leur demander leur avis et de leur laisser de l'autonomie dans leur travail ! En changeant simplement l'organisation hiérarchique, ou en modifiant la politique de rémunération, en la rendant plus juste et motivante, certaines entreprises libérées ont ainsi réalisé 15% de croissance, sans rien faire. A part remettre en question les modèles dépassés. De nombreuses entreprises ont fait ce choix, parfois de longue date, c'est le cas par exemple de la société W. L. Gore, le fabricant et inventeur du fameux Gore Tex. En France, des entreprises comme Poulton ou Chronoflex ont réussi également à surmonter la crise en réinventant un nouveau modèle de fonctionnement.

L'ENGOUEMENT POUR LES TIERS-LIEUX

On l'a vu, sous l'impulsion des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et de l'explosion des outils nomades, une véritable digitalisation, dématérialisation de l'entreprise est à l'œuvre. De plus en plus en souvent, lorsqu'une société déménage, elle opère aussi, simultanément, de nouveaux modes organisationnels et managériaux : en changeant de locaux, on instaure davantage de flexibilité, jusqu'à formaliser le télétravail un ou plusieurs jours par semaine. De ce fait, une réelle dynamique immobilière est en train de se mettre en place, en France, avec l'émergence de « tiers-lieux » - qu'il s'agisse de télécentres, d'espaces de coworking, de bureaux partagés, d'incubateurs, de centres d'affaires, de business lounges, de cafés wifi, etc. Les avantages de ces espaces de travail alternatifs, qui viennent bousculer le traditionnel « métro-boulot-dodo », sont nombreux, à commencer par la réduction du trafic automobile (il existe de plus en plus de tiers-lieux, partout en France, donc à proximité du domicile du collaborateur). Autres atouts, pour les employés, le fait de ne pas avoir à aménager un espace dédié à son domicile et l'opportunité de se retrouver dans un environnement de travail collaboratif, sans de déplacer jusqu'à l'entreprise.

Bien qu'elle se révèle « en retard », en regard de ses voisins européens, la France compte déjà plus de 4 millions d'individus (soit 17% de la population active) qui travaillent, plus d'une fois par semaine, hors les murs de l'entreprise : au

domicile ou dans des bureaux partagés. En réponse à cette profonde mutation, les espaces collaboratifs connaissent une croissance exponentielle : pas loin de 200 « tiers-lieux de travail » ont vu le jour, dans l'Hexagone, en seulement trois ans. Si la flexibilité et le télétravail des salariés expliquent en partie ces bouleversements, il faut également prendre en compte la croissance du nombre de travailleurs indépendants (en effet, les collaborateurs d'entreprises ne représentent que 6% des utilisateurs de ces nouveaux espaces de travail).

Là encore, ces tiers lieux-tertiaires ont également leur pendant mixant R&D et production. Les *Fabs Labs* ou laboratoires de fabrication, nés aux Etats Unis au début des années 2000, permettent désormais à tout un chacun de venir concevoir puis fabriquer prototype, objet, pièce détaché en trouvant non seulement des outils techniques comme les imprimantes 3D mais aussi un environnement collaboratif permettant de combiner les expertises et compétences des membres des différents réseaux travaillant au sein de ce *Fab Lab*. Si l'on en comptait que quelques dizaines en 2008, on en compte plusieurs milliers répartis dans le monde entier.

LE BIEN-ÊTRE ET L'ÉPANOUISSEMENT AU TRAVAIL

Pour une entreprise, les dépenses de personnel représentent jusqu'à dix fois le loyer des bureaux et cent fois les dépenses énergétiques. Des études américaines ont montré que le gain de productivité des salariés, avec les économies sur l'absentéisme et les problèmes de santé, représentait du coup jusqu'à 70% des bénéfices financiers pour les bâtiments tertiaires « verts ». A l'inverse, le syndrome des bâtiments malsains pourraient entraîner jusqu'à 15% d'absentéisme... C'est dire l'importance des questions de bien-être et de santé dans les priorités des entreprises, qui rejoignent désormais les attentes des salariés.

Ces résultats sont confirmés par le baromètre Actinéo sur la qualité de vie au bureau : dans l'édition 2013, l'enjeu de la qualité de vie au travail continue de gagner du terrain parmi les actifs, qui le citent à 45% comme facteur de satisfaction professionnelle (contre 38% en 2011). Cet élément se rapproche du premier facteur de bien-être, l'intérêt du travail, cité à 50% (contre 53% en 2011) et précède toujours le niveau de rémunération (41%). A noter : ce trio de tête se retrouve dans toutes les catégories socioprofessionnelles, quelles que soient les conditions d'exercice de l'activité (taille de l'entreprise, type de bureau occupé) et quel que soit le secteur d'activité. Toujours selon la même source, l'espace de travail confirme son statut primordial pour la qualité de vie au travail : 92% des actifs l'estiment important pour leur bien-être, contre 86% en 2011. De même, 83% déclarent que l'espace de travail a un impact important sur leur motivation, contre 72% en 2011. Dans ce contexte, les actifs deviennent plus exigeants vis-à-vis de l'aménagement de leur espace de travail et attendent que leur entreprise le prenne davantage en compte, ce qui n'est pas le cas d'après 39% des salariés travaillant dans un bureau (contre 34% en 2011).

⁶ Développé par Isaac Getz et Brian Carney dans leur livre : « Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises », Ed. Fayard

// FOCUS : LES 10 CRITÈRES DES ENTREPRISES OÙ IL FAIT BON TRAVAILLER (SELON GREAT PLACE TO WORK)

1. Une volonté forte des fondateurs de bien installer leurs salariés (SAS Institute, AOS Studley, Microsoft)
2. Une architecture souvent originale (Rossignol, Cofidis)
3. Un emplacement géographique soigneusement étudié et facile d'accès (Sarenza, Octo, Leboncoin.fr)
4. Des espaces privatisés que chacun peut utiliser
5. Une restauration diversifiée, de qualité, avec des locaux particulièrement adaptés (icrosoft, Pepsico, Mars, Velux)
6. Une optimisation qualitative des locaux, avec un travail sur la lumière naturelle (Velux, Rossignol)
7. Beaucoup de services à la personne : crèche, pressing (SAS Institute, National Instruments)
8. Des espaces de détente sur les lieux de travail
9. Des salles de réunion très bien équipées (Octo, Accuracy, Davidson, NetApp)
10. Des déménagements réussis (Microsoft, Pepsido, Cofidis : préparation deux ans avant, 10% du personnel associé)

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LA RSE

Les enjeux liés au développement durable et à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale de l'entreprise (RSE) sont désormais de mieux en mieux intégrés aux stratégies des organisations. La complexité vient du fait que le sujet est vaste, protéiforme et qu'il interagit avec toute une série d'autres dimensions (confort des usagers, santé, performance, aspects financiers, etc.) :

- Il concerne tout autant la phase amont de conception (partis-pris de conception au-delà des réglementations : standards type HQE, LEED, BREEAM ou MINERGIE, conception bioclimatique ou passive, etc. ; choix des matériaux ; impact sur la résilience climatique ou la qualité de l'air intérieur ; etc.)...
- Que la phase de chantier et de construction à proprement parler (politique de type zéro déchets et zéro accidents sur le chantier ; réduction des nuisances et relations avec les riverains ; emploi de personnel local et/ou en insertion ; origine des matériaux ; impact économique local du chantier ; etc.)...
- Et que la phase d'exploitation du bâtiment (sensibilisation des utilisateurs ; éco gestes - valorisation des déchets, économie de papier, d'encre et d'énergie ; ouverture du bâtiment sur ses environnements naturels et urbains immédiats ; services « verts » de type co-voiturage ou restauration bio ; etc.)...

Une chose est sûre : le directeur de l'environnement de travail (désormais appelé dans certaines entreprises *Chief Happiness Officer*) devient un contributeur à part entière de la performance de l'organisation, qui doit avoir cette vision transversale et en coût global du projet. Sur beaucoup de sujets en effet, les solutions sont à la fois high-tech et low tech, techniques et comportementales, individuelles et collectives : ainsi, sur la réduction de la facture énergétique par exemple, les nouvelles technologies peuvent fournir des outils efficaces pour mesurer et réguler la consommation énergétique par poste de travail (certains bâtiments sont équipés de dispositifs de mesure, heure par heure, jour par jour, poste de travail par poste de travail mais aussi de systèmes permettant à chacun de contrôler le chauffage ou l'éclairage de son poste de travail) mais l'expérience montre que cela ne fonctionne qu'avec une communication et une sensibilisation ad hoc des usagers, une formation des managers de proximité voire de tous les collaborateurs.

II. LES 3 PISTES DE CONCEPTION-AMÉNAGEMENT QUI TRANSFORMENT LES ESPACES DE TRAVAIL

1 / FAIRE DES LIEUX CONVIVIAUX ET COMMUNICANTS QUI FAVORISENT LE BIEN-ÊTRE, LE PARTAGE ET L'INNOVATION

A. DES ESPACES QUI PRÉSERVENT LA SANTÉ ET FAVORISENT LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Tendance

Les derniers projets de sièges sociaux des entreprises-stars de la Silicon Valley, Amazon et Google en tête, sont de véritables biosphères où l'homme interagit en permanence avec la nature à l'extérieur mais également à l'intérieur du bâtiment : ils montrent bien à quel point le focus productivité / innovation d'un côté, et santé / bien-être de l'autre devient de plus en plus prégnant.

Dans une étude publiée en 2012 par le cabinet Terrapin Bright Green intitulé « The economics of biophilia », il a par exemple été démontré que les patients disposant d'une vue sur la nature passent en moyenne à l'hôpital 8,5% de temps en moins (0,4j sur un séjour moyen de 4,8j) que ceux qui n'en ont pas. Autre enseignement : les patients concernés perçoivent moins la douleur et réduisent en moyenne de 21% leur consommation d'antalgiques pendant la durée de leur séjour à l'hôpital. Enfin les auteurs ont estimé que si tous les hôpitaux américains étaient construits ou rénovés pour intégrer des espaces verts et de la biodiversité, il en résulterait une économie annuelle de 93 M\$.

Une autre étude réalisée par l'université de l'Oregon (Elzeyadi, 2011) a montré que les employés travaillant dans des bureaux combinant espaces verts et lumière naturelle ont un taux d'absentéisme inférieur en moyenne de 10%.

Bien sûr il n'est pas toujours possible de créer un « eden » de biodiversité autour et/ou dans un espace de travail mais les pistes à explorer pour optimiser le bien-être sont nombreuses - de la qualité de l'éclairage à la disposition des espaces de travail, en passant par le bruit, le confort olfactif, l'utilisation de matériaux sains, des débits de ventilation adaptés et une gestion personnalisée du chauffage et de l'éclairage par poste de travail. Autant d'éléments qui participent aussi à diminuer le taux d'absentéisme et les maladies professionnelles, en tête desquels le fameux « syndrome des bâtiments malsains ».

Recommandations

- Prioriser la mise en place d'espaces extérieurs accueillants et si possible avec une biodiversité riche dans un cadre où les collaborateurs peuvent s'aérer, être en contact avec les éléments, se rencontrer voire travailler.
- Travailler l'interface extérieur / intérieur du bâtiment pour garantir une relation harmonieuse des espaces de travail avec l'environnement extérieur favorisant ainsi l'évasion et le confort visuel
- Assurer le confort thermique, le confort acoustique et la qualité de l'air de préférence avec des systèmes sobres et simples d'utilisation pour garantir un confort à l'intérieur des espaces de travail
- S'assurer de la qualité sanitaire des matériaux et de systèmes de ventilation (à la fois dans la conception et la facilité d'usage) pour garantir une qualité de l'air constante.
- Imaginer des espaces de travail agréables en travaillant sur les volumes et les couleurs, et en intégrant si possible en amont les utilisateurs
- Créer des espaces de détente et de rencontre conviviaux ouverts sur l'extérieur favorisant l'amusement, le repos, la lecture, l'isolement, etc.

Bonnes pratiques

L'entreprise **Johnson & Johnson** chouchoute ses « clients internes ». Le groupe a mis en place une politique visant à promouvoir les services aux collaborateurs pour améliorer leur niveau de confort : promotion des activités physiques, mise en place de la Fête des voisins – invitation des enfants et des autres collaborateurs à découvrir les bureaux, conciergerie multi services (pressing, commande de fleurs, chocolat, vins, ...), « Fresh Corner » (commande de produits bio de saison et locaux), expositions d'art contemporain, ...

Chez **Coca-Cola France**, l'élaboration de la démarche de responsabilité sociétale a été l'occasion de structurer un politique ambitieuse de bien-être au travail incluant télétravail, dispositif de sport et santé (coach sportif, experts nutritionnistes, coach virtuel pour pratiquer chaque jour un exercice de relaxation, ...), des « bulles zen » (espaces de travail où les couleurs, les odeurs et la musique permettent de se détendre) et des quarts d'heure de récupération avec une activité (formation à la cohérence cardiaque, coach sur les gestes et

postures,...). Cette politique a constitué pour l'entreprise un facteur déterminant d'attraction et de fidélisation des collaborateurs, contribuant aussi à la qualité de sa candidature au classement « Great Place to Work ». Désignée n°1 pendant 3 années d'affilées, Coca-Cola France a vu les candidatures spontanées plus que doubler pendant cette période.

D'autres projets ont été encore plus loin et proposent une vision d'un bien-être global via une conception transversale qui lie relation à l'environnement et relations entre les salariés.

Construit en 2005 à Melbourne, le **Council House 2** (CH2) est un bâtiment qui demeure emblématique d'une approche globale des espaces de travail « durables ». Ainsi, l'espace concentre à la fois des solutions techniquement innovantes mais a également été conçu en partenariat avec des sociologues et des artistes pour penser les usages au-delà de l'enveloppe physique du bâtiment. A titre d'exemple, une attention particulière a été portée à l'air intérieur et au confort de travail :

- Amélioration sensible de la qualité de l'air via un système de ventilation spécifique inspiré du fonctionnement des termitières
- Sélection drastique de l'ensemble des matériaux utilisés dans le bâtiment, soumis à un audit environnemental et sanitaire complet prenant en compte la fabrication, le transport, leurs impacts sur l'environnement et sur les utilisateurs du bâtiment.



De nombreux autres projets sont également en cours de construction avec un accent spécifique sur la création d'environnements de travail sains. Certains misent ainsi sur la création d'une véritable « ambiance » comme la « biosphère » d'Amazon à Seattle qui proposera à ses collaborateurs de travailler dans une serre sur cinq étages, mêlant arbres et plantes de différentes régions du globe pour préserver la biodiversité, assurer la qualité de l'air et encourager les interactions entre les collaborateurs au sein de ce « parc » grandeur nature avec de nombreux espaces de rencontre aménagés.



D'autres valorisent plutôt le choix de leurs fournisseurs et matériaux, comme l'IUCN Conservation Center qui fait appel à Kinnarps, entreprise d'aménagement engagée de longue date dans le développement durable, pour meubler l'ensemble des bureaux de son nouveau siège.

B. DES ESPACES DE TRAVAIL COMMUNI-CANTS QUI FACILITENT LES COLLABORA-TIONS

Tendance

Le digital a profondément modifié les façons de travailler (à la fois plus interconnectées et collaboratives), que ce soit sur un même lieu physique ou sur plusieurs sites.

D'après l'étude « Collaboration 2020 : hype or competitive advantage ? » de Johnson Controls publiée en 2012, ce n'est que le début d'une profonde évolution : « L'utilisation d'espaces dédiés aux équipes, avec de la technologie collaborative, va augmenter de 20% à 50% d'ici 2020. » Selon Johnson Controls, les plateformes de collaboration devraient ainsi poursuivre leur développement pour accompagner le travail en équipe de collaborateurs situés sur des sites différents.

Dans le même esprit, un rapport du Dr Nicola Millard pour British Telecom rappellent qu'il y a dix ans le temps de travail était à 80% individuel et à 20% collectif, mais que cette proportion se sera inversée dans dix ans. Autrement dit : les nouveaux espaces de travail sont conçus pour favoriser le caractère fortuit des rencontres et la sérénité de l'innovation. D'après le rapport « New Ways of Working⁷ », des études menées par certaines entreprises ont d'ailleurs montré que la performance individuelle des salariés augmentait de 10% quand leurs interactions avec les équipes d'autres services augmentaient. Comme le soulignait un récent article de la Harvard Business Review⁸, il ne fait plus de doute que « le fait de créer des collisions – au hasard des rencontres et des interactions non-programmées entre les personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation – augmente la performance ».



« S'il s'avère que la collaboration peut contribuer de manière radicale à la performance de l'entreprise et à sa compétitivité, en revanche, réussir à travailler ensemble émerge rarement de façon naturelle et ne devrait pas être considéré comme allant de soi. Les technologies permettent certainement de nouvelles formes de collaboration entre des équipes qui ne se trouvent pas sur le même site. Mais la technologie seule ne garantit pas une collaboration efficace ou encore une résolution de problèmes réelle. Une approche globale est indispensable si l'on veut réussir à mettre en place et à pérenniser des modes collaboratifs qui soient sources d'avantage compétitif. »
Marie Puyrabaud, Directrice du Global Workplace Innovation pour Johnson Controls

7. B Team, janvier 2015

8. Ben Waber, Jennifer Magnolfi, Greg Lindsay / Workspaces That Move People, Harvard Business Review, October 2014



▲▲ Sur le nouveau campus Google à Dublin (Irlande), les espaces informels de travail seul ou en petits groupes, aux ambiances variées mais toujours très connectés, sont nombreux – y compris dans le restaurant d'entreprise qui sert de salle de réunion ouverte et conviviale en dehors des services.

Recommandations

- Faire un état des lieux du fonctionnement actuel de l'entreprise (réunions, visites de passage)
- Inscrire le projet de déménagement dans la stratégie d'innovation et RH de l'entreprise
- Créer des espaces facilitant la collaboration : espaces informels, espaces de travail collaboratif (avec digital), espaces connectés...
- Associer la mise en place du télétravail à l'entrée dans de nouveaux espaces de travail
- Intégrer de la flexibilité dans les projets d'aménagement

Bonnes pratiques

Chez **Accenture**, les espaces ont totalement été repensés en fonction des usages. Les trois types d'espaces monolithiques créés dix ans auparavant (open-spaces, bureaux fermés et salles de réunion) ne répondaient plus aux besoins de l'ensemble des employés. Les situations de travail ont qualifié de nouveaux espaces :

- Des espaces physiques répondant à des usages précis : création de phone box, freedesk, touch bar, team room, cosy room, meeting room, happen space, upper view, skills factory, service lounge...
- Des lieux pour faciliter les échanges entre les collaborateurs et intégrant de nouvelles technologies : Office Communicator, roundtables, meetingplace, webcasts, réseaux sociaux internes, une radio, téléprésence cisco (visioconférence haute performance).

BMW s'est inscrit dans une dynamique similaire avec son Innovation Centre basé à Munich. Ce centre de recherche de la marque réunissant 10 000 personnes de différents métiers (design, production, marketing, distribution...) a été créé avec l'objectif de développer au maximum les échanges entre les collaborateurs. Le choix a été fait de réunir la majorité des corps de métiers au sein d'un seul bâtiment, en même temps que de nouveaux espaces ont été conçus pour minimiser les distances et la segmentation par fonction afin de stimuler l'innovation :

- La « Maison des projets », au cœur du bâtiment, réunit plus de 150 groupes de travail regroupant plus de 2 000 personnes autour d'un atrium principal, permettant de respecter les principes d'une étude du Massachusetts Institute of Technology montrant que 80% des communications entre personnes se font dans un rayon de 50 mètres de diamètre, et que 80% des innovations naissent grâce à la communication inter-personnelle, mais jamais par e-mail.
- Cet atrium est un atelier dans lequel sont construits les prototypes des véhicules en cours de réalisation – à l'échelle réelle et en temps réel – afin de rendre le produit tangible. En travaillant, chacun voit le prototype en construction.
- L'atrium block situé au dessus permet de communiquer de manière transversale, de créer des rencontres entre les collaborateurs des différents pôles qui viennent y discuter, en fonction de l'avancement de la réalisation des véhicules.
- Enfin, les bureaux situés tout autour de l'atrium sont complètement ouverts sur l'extérieur et sur le centre. Des passerelles sont situées à chaque niveau entre les bureaux et l'atrium, accroissant la facilité de circulation et les occasions d'échange entre équipes et collaborateurs.

C. INTÉGRER DE NOUVELLES PRATIQUES MANAGÉRIALES, CATALYSEURS D'INNOVATION

Tendance

Pour être en adéquation avec les attentes et les évolutions du management, l'aménagement des espaces de travail doit s'accompagner d'une réflexion sur l'adaptation de la stratégie RH. Les modes de travail et les façons de manager évoluent pour attirer de nouveaux talents et réduire le turn-over. Le bien-être des collaborateurs, dans toute sa complexité, est à présent considéré comme un enjeu primordial pour garantir la performance de l'entreprise : mise en place de services, accompagnement au changement du mode de management, création du lien avec son équipe et renforcement du sentiment d'appartenance.

Comme le souligne l'étude «Deloitte Millennial Innovation Survey de 2012⁹», la prise de conscience qu'espaces de travail et innovation sont fortement corrélés s'est considérablement démocratisée. Dans cette nouvelle tendance, l'innovation n'est plus vue comme un processus linéaire (l'innovation passant d'un pôle R&D à la direction - laquelle arbitre et priorise les budgets et projets - puis aux équipes opérationnelles) mais comme un processus systémique et «vivant» à tous les niveaux grâce au partage et aux rencontres informelles de collaborateurs issus d'univers différents.

Les entreprises les plus innovantes, en s'appuyant sur le digital et l'essor des pratiques collaboratives, modifient leurs modes de management en s'orientant davantage vers une structure en réseau. La création de nouveaux espaces de travail accompagne et facilite ces évolutions du management de l'entreprise en incarnant cet « aplatissement » de la pyramide, et en favorisant le travail collaboratif et les échanges informels.

Recommandations

- Mettre en place un accompagnement au changement des managers pour faciliter la structure en réseau
- Concevoir un aménagement des espaces de travail adapté au travail en réseau
- Concevoir parallèlement l'aménagement des espaces avec des modes de management facilitant l'innovation (utilisation des espaces dans les processus managériaux, projets transversaux portés par la direction, etc.)
- Créer des espaces dédiés à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise pour concentrer et sortir les processus d'innovation du fonctionnement "normal" de l'entreprise

Bonnes pratiques

Rabobank s'est inspirée de la compagnie d'assurance Interpolis et du programme MTV Unplugged pour offrir à ses salariés la possibilité de travailler plus intelligemment, de manière plus coopérative et collaborative avec leurs collègues et leurs partenaires externes - tout en garantissant un meilleur équilibre «vie professionnelle-vie personnelle». Cette nouvelle approche dans le travail a aussi pour but de développer la capacité d'innovation de l'organisation. L'article de Françoise Bronner publié par Office et Culture intitulé « Une réinvention fondée sur la confiance - La métamorphose d'une banque Rabobank », fait ainsi état d'une triple transformation :

- le mode managérial – Développement d'un management par objectifs et évaluation sur le résultat où les managers sont formés pour devenir des leaders-animateurs.
- la collaboration – Promotion du travail en réseau favorisant la collaboration entre les collaborateurs et les partenaires extérieurs.
- la gestion de l'information et des savoirs – Diversification des solutions pour créer et partager les informations et les savoirs.

Plusieurs entreprises ont également créé des lieux dédiés à l'innovation, qu'ils soient dans les locaux de l'entreprise ou qu'ils constituent une sorte de sanctuaire dans lesquels peuvent se développer de nouvelles pratiques à l'écart des organisations traditionnelles.

L'un des plus célèbres d'entre eux est certainement le «Garage» de **Microsoft**. Cet espace d'innovation est tout d'abord un espace physique puisqu'on y trouve tous les équipements d'un *Fab Lab* (permettant l'expérimentation et le prototypage) et qu'il est un lieu de rencontres réguliers entre collaborateurs pour réaliser différents types d'événements (hacks days, speed dating for innovators, science fair,...). Mais c'est également un lieu virtuel où tous les collaborateurs de la firme de Redmond peuvent échanger leurs idées et co créer des projets. Créé en 2009, il est ainsi devenu un lieu central d'innovation pour Microsoft d'où est sorti les dernières applications créés par le Groupe et regroupant plusieurs milliers de collaborateurs.

9. <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-France/Local%20Assets/Documents/Medias/Event/Deloitte%20Millenials%20Innovation%20Survey%20-%20Global%20summary%20191212.pdf>

2/ FAIRE DES LIEUX « VERTS » INTÉGRÉS DANS LEURS TERRITOIRES

Un nombre croissant de bâtiments sont aujourd'hui conçus et réalisés pour être « exemplaires » bien au-delà de la dimension technique. En effet, ces nouveaux espaces dépassent les seules innovations « écologiques » (sobriété quant à la consommation des ressources en phases construction et exploitation, préservation de la biodiversité,...) et sont également conçus en prenant en considération les enjeux territoriaux (proximité des transports, nouvelles offres de service de proximité, choix de fournisseurs locaux...) et la future appropriation des espaces par les usagers, l'enjeu étant de créer des espaces de travail à la fois performants, multifonctionnels et agréables à vivre. Ainsi, les espaces de travail ne sont plus pensés comme des « contenants durables » dans lesquels les collaborateurs s'insèrent mais de plus en plus comme des « microcosmes interactifs » où la performance environnementale résulte aussi du comportement de chaque usager.

A. DES ESPACES DE TRAVAIL SOBRES ET ÉCO-EFFICACE

Tendance

D'après une étude publiée en 2014 par HBS Research, plus de 770 bâtiments immobiliers tertiaires neufs ou rénovés possèdent une certification environnementale (HQE, BREEAM, LEED, etc.) en France. Les bâtiments tertiaires existants quant à eux s'alignent sur les référentiels « HQE Exploitation » et « BREEAM In USE ».

Cette première démarche de conception des bâtiments sobres et efficaces qui commence à se traduire également par une meilleure valorisation des biens immobiliers est désormais challenger par certaines entreprises souhaitant aller plus loin que ces certifications en reliant les solutions imaginées à l'identité de l'entreprise. Par exemple, en favorisant des solutions d'upcycling qui revalorisent des déchets issus des activités dans les aménagements intérieurs, goodies, etc. Ou encore en prévoyant un croisement des solutions imaginées avec les systèmes managériaux, par exemple concernant la mobilisation des collaborateurs dans la gestion des déchets ou la diminution des consommations de papier, d'énergie, d'eau, etc.

Recommandations

Privilégier des produits écologiques, assurer le confort thermique & visuel, maîtriser la consommation d'énergie, etc. Ces items pourront être travaillés à travers une certification environnementale type « HQE Exploitation » ou « BREEAM In Use », ou encore à travers une labellisation plus simple techniquement mais qui inclue également les dimensions sociales et économiques, la marque, la stratégie RH et l'innovation dans la réflexion

- Relier les solutions imaginées à l'identité de l'entreprise (ex : upcycling, etc.)
- Prendre en compte le volet humain et managérial dans l'exploitation des bureaux (mobilisation, sensibilisation, etc.)

Bonnes pratiques

Le siège de l'entreprise de recyclage **TerraCycle** aux Etats Unis se veut un miroir de sa propre activité : la grande majorité des espaces est ainsi meublée et décorée à partir de déchets upcyclés. Bureaux construits à partir de vieilles portes en bois ou en pistes de bowling, cloisons en vieux vinyles ou en bouteilles, logo avec des gourdes de jus de fruit upcyclées...tout y est réutilisé (ce qui permet par ailleurs à l'entreprise de réduire ses impacts environnementaux et ses coûts d'aménagement) !



▲▲ Siègne de l'entreprise de recyclage TerraCycle aux Etats Unis

De nombreuses entreprises ont également repensé leurs espaces de travail en cherchant à en diminuer la consommation d'énergie. C'est par exemple le cas de **Council House 2** (Melbourne) où les besoins en électricité sont minimisés via l'usage de lampes basse consommation, d'un design des façades permettant de maximiser les apports en lumière naturelle tout au long de la journée (et d'adapter la luminosité intérieure du bâtiment) et d'une production d'électricité par le bâtiment lui-même (via des panneaux photovoltaïques et un système de co-génération au gaz naturel couvrant 30% des besoins du bâtiment). De même, le nouveau siège de l'**UICN** puisera 95% de ses besoins énergétiques de sources d'énergie renouvelables comme l'énergie solaire ou la géothermie.

Pour aller plus loin, **Schneider Electric** associe tous les usagers du HIVE (Hall de l'Innovation et Vitrine de l'Energie) à la maîtrise des consommations du bâtiment en combinant systèmes innovants (outils d'adaptation et de pilotage des systèmes de consommations, possibilité de réglage individuel de la lumière et de la température...) et communication auprès des visiteurs et des collaborateurs via l'outil HIVE Energy Display, véritable tableau de bord permettant à chacun de détailler la consommation énergétique du bâtiment par zone de travail (voire par poste), par type d'énergie et par laps de temps (visibilité sur le mois, la semaine...).

B. INTÉGRER LA DIMENSION TERRITORIALE

Tendance

L'aménagement d'un nouveau siège, la rénovation ou l'agrandissement d'un bâtiment tertiaire ou industriel engendre des retombées positives pour l'économie locale aussi bien en phase de construction, via le recours à des entreprises de construction locales, qu'en phase d'exploitation, via l'utilisation de services existants ou encore le développement d'autres services à proximité. Un nombre croissant d'entreprises se lancent ainsi, de manière pro-active, dans une démarche d'achats responsables auprès des fournisseurs locaux ou dans l'accueil de jeunes start-up innovantes dans leur locaux. Mais l'impact d'un siège social est aussi résidentiel - du fait de l'arrivée de nouveaux collaborateurs qui eux aussi cherchent des logements dans les environs, font leurs courses, deviennent clients des commerces et services locaux, vont payer des impôts localement, etc.

D'après une étude menée par l'IAURIF intitulée «La réorganisation des sièges sociaux et des activités tertiaires centrales des grandes entreprises», «pas moins de 110 000 emplois directs sont recensés dans les établissements du code d'activité «administration d'entreprise» qui constitue une des catégories les plus approchantes des sièges d'entreprises...» A côté de ces emplois directs, il faut aussi prendre en compte l'ensemble des emplois indirects, notamment ceux très liés à l'activité de siège et dont ils sont les fournisseurs privilégiés..»

Cette empreinte territoriale d'un siège social peut être calculée, optimisée puis communiquée aux parties prenantes.

Recommandations

- Analyser les ressources disponibles sur le territoire, les synergies dans différents domaines (emplois, services, fournisseurs, clients...)
- Mesurer l'impact de l'empreinte économique de l'implantation du siège sur le territoire (impact résidentiel : emplois directs, indirects et induits tels que mesurés par l'outil LOCAL FOOTPRINT d'Utopies)
- Avoir une politique d'achats pour les nouveaux locaux qui permette de :
 - maximiser les retombées économiques locales (par exemple en favorisant des fournisseurs prestataires locaux eux-mêmes favorisant des produits locaux,)
 - favoriser les emplois de réinsertion et le secteur protégé/adapté
 - minimiser les impacts environnementaux (par exemple en favorisant des produits labellisés)
- Mettre à disposition les espaces non utilisés pour de jeunes entrepreneurs locaux porteurs de projets responsables et source d'opportunités pour l'entreprise

Bonnes pratiques

De plus en plus de grands groupes lancent des programmes d'accueil et de soutien aux start ups dans leurs propres locaux. C'est le cas de **Bouygues Telecom** avec la « BT Initiative » qui propose à des start-ups sélectionnées comme « innovantes » un parrainage pour développer un pilote technico-commercial puis pour fournir une partie des fonds propres nécessaires à leur démarrage. Fin 2014, l'initiative avait accompagné 26 start-ups dans cette démarche.

Sur le même modèle, **La Poste** a lancé en 2014 le programme Start'inPoste qui permet à 24 start-ups par an de développer des innovations technologiques répondant aux besoins du Groupe. Chaque start-up se voit ainsi attribuer un sponsor au sein de l'entreprise et pour faciliter la collaboration, est hébergée dans les locaux de cette dernière.

Bien au-delà du simple accueil d'entreprises innovantes dans leurs locaux, certains groupes investissent également les tiers lieux ou incubateurs de leur territoire d'implantation. La **SNCF** a ainsi été une des premières entreprises à utiliser le Numa, l'accélérateur de projets parisiens, pour développer des partenariats avec des start-ups. Le résultat : 6 projets ont été sélectionnés et sont en cours de développement ! Parmi eux, Raildar, une application qui permet de localiser les trains en temps réel dans toute la France.

3/ FAIRE DES LIEUX QUI REFLÈTENT LES VALEURS DE L'ENTREPRISE ET PORTENT L'IMAGE DE SA MARQUE

Le siège incarne d'autant plus fortement les valeurs, les métiers, la mission de l'entreprise qu'il doit les communiquer à son écosystème et contribuer à l'attractivité d'une entreprise dont les frontières sont plus diffuses. De nombreuses entreprises profitent de l'aménagement de leurs nouveaux bureaux pour donner une forte visibilité à leurs valeurs, leur savoir-faire ou encore pour mettre en scène leurs produits et/ou les services qu'ils commercialisent. Certains, comme Schneider Electric, en font même le premier showroom de leurs offres les plus innovantes.

A. PENSER LE SIÈGE COMME UNE CARTE DE VISITE ET UN OUTIL DE COMMUNICATION

Tendance

Certaines entreprises ont bien compris l'opportunité de faire de leur siège ou de leur usine une carte de visite, un outil de communication qui doit se démarquer tout en étant en phase avec son identité et sa culture. Leurs infrastructures tertiaires ou industrielles deviennent ainsi une vitrine des valeurs et savoir-faire que l'entreprise incarne aujourd'hui et ceux auxquels elle aspire demain.

Recommandations

- Identifier les valeurs, les produits, la culture d'entreprise que l'entreprise veut mettre en avant
- Privilégier des axes stratégiques forts définis en amont avec les collaborateurs
- Concevoir des espaces permettant de promouvoir les produits ou services de l'entreprise
- Créer des lieux favorisant l'échange avec les clients, au-delà des salles de réunions classiques
- Soigner particulièrement la zone d'accueil

Bonnes pratiques

Google a tôt compris l'intérêt de s'appuyer sur son siège et ses divers bureaux dans le monde pour véhiculer ses valeurs. Ainsi la création d'espaces dédiés au jeu, au sport, au divertissement, comme la mise en place d'un toboggan, véhicule l'image d'une marque innovante et fun qui prend soin de ses collaborateurs. Les nouveaux espaces de travail du groupe, qu'il s'agisse de son siège dans la Silicon Valley



ou de ses nouveaux bureaux à Dublin, illustrent également cette tendance : avec des circuits de course et des pistes cyclables au sein-même du bâtiment et un campus truffé de terrasses de cafés et de restaurants, ces projets semblent développer encore plus avant la carte de visite « récréative » de l'entreprise.

Les bureaux d'**Orange** témoignent également d'une entreprise ouverte sur le monde (avec des espaces munis de douches et de salles de siestes pour les cadres débarquant d'un pays où l'opérateur est implanté) et attentive aux besoins de ses clients ou usagers. Ainsi, en sus de nombreux services proposés aux salariés (salle de sport, médiathèque, etc.), le Groupe a initié de nombreux projets de réflexion sur les évolutions des modes de travail (tiers lieu, digital...) et s'appuie sur les résultats pour s'affirmer comme une entreprise innovante (mise en place d'un service d'auto partage électrique réservable à distance...).

D'autres entreprises ont cherché à créer une ambiance familière pour leurs employés et visiteurs, à l'instar de **DDB** qui a fait du hall d'accueil de son nouveau siège social à Paris un petit bistrot où chacun peut commander des boissons au zinc du bar, tout prêt du poêle à bois ou encore d'**Airbnb** qui a conçu ses salles de réunion comme des appartements. Les deux entreprises créent ainsi de véritables « ambiances », véhiculant une image de marque familière, innovante et décalée.

Quant à l'**Occitane**, elle a fait de son usine rénovée en 2012 une vitrine des valeurs provençales incarnées par sa marque. Un parcours de visite spécialement créé permet aux 20 000 visiteurs annuels (l'occitane est le premier site de tourisme industriel de la région PACA) de découvrir comment la marque produit ses crèmes et parfums à base d'huiles essentielles avec en fin de parcours un magasin d'usine qui est devenu le premier d'Europe en terme de chiffre d'affaires !





▲▲ L'accueil du nouveau siège social de l'agence DDB, en mode « café parisien » : l'espace d'accueil est souvent grand et vide une bonne partie du temps, il est ici réinventé pour servir d'espace flexible et multi-fonctions, tout en créant une expérience conviviale et originale pour le visiteur

Enfin, dans un style moins glamour, **Saint-Gobain** a fait de son usine de Chemillé tout à la fois un concentré d'innovation et un « porte-drapeau » de sa performance sociale et environnementale. Récompensé en 2009 par le Grand Prix National de l'Ingénierie, cet investissement de plus de 100 millions d'Euros a également permis au Groupe de continuer à produire en France une bonne partie de ses produits d'isolation en gardant des coûts de fabrication compétitifs.

B. UN « HUB » DE RENCONTRES INTERNES ET EXTERNES

Tendance

Le siège social est un point central de rencontre entre les clients, les collaborateurs, l'entreprise et son écosystème. Il doit favoriser les rencontres fortuites ou non, des échanges, des réunions conviviales, des coopérations et collaborations en interne et avec l'externe. Le siège est aussi l'endroit qui regroupe et fait se rencontrer la plupart des parties prenantes (clients, fournisseurs, collaborateurs, etc.) de l'entreprise. En incarnant les valeurs de l'entreprise, en se faisant la vitrine de ses produits et en illustrant son dynamisme, il peut communiquer efficacement sur l'entreprise et contribuer ainsi à son image et à son attractivité.

Dans un contexte où le nomadisme des salariés est appelé à se développer, le rôle du siège social ou des bureaux évolue : à l'avenir, il sera un « point de chute » quelques jours par semaine (pour les salariés ayant besoin de travailler en groupe ou en quête d'échanges avec leurs collègues) et le reste du temps, la présence pourra être virtuelle. Cela n'est pas sans conséquence sur le taux d'occupation des bureaux ou des salles de réunion, et du coup les entreprises les plus avancées réfléchissent à une utilisation plus flexible des lieux pour en faire, selon les cas, un espace de bien-être, un incubateur, une école, un showroom, un espace de vente, etc. Permettant aussi de mettre en scène la stratégie de développement durable de l'entreprise, les espaces de travail sont alors des vitrines qui se visitent, inspirent et sensibilisent les parties prenantes.

Recommandations

- Concevoir son siège comme un lieu qui incarne la dynamique d'innovation du Groupe
- En faire un lieu ouvert qui permet le maximum d'échange entre les parties prenantes de l'entreprise (clients, fournisseurs, élus, partenaires techniques et/ou commerciaux)
- Réfléchir en quoi cet espace peut permettre d'expérimenter aussi bien des produits et des services que des idées ou des projets

Bonnes pratiques

Le siège de **Microsoft** porte une attention particulière aux espaces accueillant des visiteurs qui sont environ 100 000 par an. L'accueil est un espace ouvert sur l'extérieur qui met à disposition une connexion wifi, un bar libre-service et une table interactive avec une bibliothèque de petits films projetés au mur. Le Microsoft Technology Center est un show-room technologique et un centre de test de projets où une équipe dédiée accompagne les clients. Un « centre des usages » initie les chefs d'entreprise à l'intégralité des équipements et configurations informatiques susceptibles d'intéresser leur activité.

Les éco-bureaux d'**Utopies** sont une carte de visite reflétant ses valeurs et son savoir-faire. Utopies a choisi de communiquer de manière positive sur ces sujets à travers un site internet dédié crée parallèlement à la conception des bureaux – www.ecobureaux.com et en organisant sur demande une visite guidée de ses bureaux



▲▲ Éco-bureaux d'Utopies

Le HIVE de **Schneider Electric** est également particulièrement emblématique sur le sujet : le bâtiment se veut ainsi véritable vitrine de l'offre de l'entreprise via son « International Customer Lounge », véritable show room présentant aux visiteurs les innovations Schneider Electric ainsi que son espace développement Durable permettant à chacun de suivre en temps réel les performances énergétiques du bâtiment et de connaître les dernières innovations qui y sont mises en œuvre (systèmes techniques de pilotage, bornes de recharge pour véhicules électriques, intégration du photovoltaïque...).

Dans un registre plus diffus, le campus Evergreen du Crédit **Agricole** a mis en œuvre des espaces flexibles et multi-fonctions comme le « Forum », espace central qui permet d'organiser des réunions, de travailler, de se restaurer ou d'organiser des événements, devenant ainsi un véritable lieu de rencontre entre diverses catégories d'utilisateurs.

III. VERS DE NOUVELLES APPROCHES GLOBALES, INTEGRANT LES PARTIES PRENANTES...

1/ ECO-SOCIO-CONCEPTION, PROCESSUS DE CONCEPTION INTÉGRÉE, PARTIES PRENANTES ET INTELLIGENCE COLLECTIVE

A. METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE MULTIFONCTIONNELLE ET MULTI PARTIES-PRENANTES

Tendance

Les évolutions majeures et récentes qui ont impacté le secteur de l'immobilier (nouvelles réglementations environnementales et sociales, nouvelles exigences des collectivités sur les éco-quartiers, les centres commerciaux « verts », nouveaux enjeux liés à l'intégration du développement durable et de la RSE : biodiversité, mixité sociale, transports multi-modaux, insertion, nouvelles stratégies de gestion d'actifs centrées sur la location...) ont abouti à une remise en cause profonde de l'acte de construction impliquant :

- Une nouvelle façon de l'appréhender, en particulier par l'intégration de la notion d'analyse de cycle de vie du bâti : conception/construction/exploitation/évolution ou déconstruction (Impact/évolutivité du bâtiment)
- Une nouvelle façon de le concevoir par l'intégration d'une approche fonctionnelle centrée sur les performances d'usage et les attentes par rapport à la fonctionnalité du bâti (le « service rendu » aux usagers)
- Une nouvelle façon de le « produire » par l'intégration de concept comme l'ingénierie concourante où la technique devient un moyen au service d'une finalité collective, à savoir réaliser un « objet » qui va répondre à des usages et à des fonctionnalités, inversant le raisonnement traditionnel ou l'on construit un bâtiment pour le vendre, le louer ou l'occuper, en présupposant qu'il va satisfaire les futurs acquéreurs ou occupants.
- Une nouvelle façon de l'exploiter et de l'évaluer nécessitant le passage d'analyse en coût facial à une analyse en coût global synthétisant les performances financières de ROI mais aussi de performances sociales (ex. productivité et/ou bien-être des occupants) ou environnementales (consommations d'énergie, d'eau,...)...

Ces changements d'approche ont montré à quel point elles nécessitent une métamorphose dans l'organisation et les pratiques actuelles des acteurs du bâti. L'intégration d'un véritable process de « management concourant » implique tout d'abord d'en partager les principes :

- 1.** L'ouverture à tous les acteurs qui participent à la réalisation du nouvel espace de travail qu'ils fassent partie du « système client » (foncière, Maîtrise d'ouvrage, commercialisateur), du réseau des partenaires techniques (Maître d'oeuvre, BET,...) ou des parties prenantes directes et indirectes (clients, utilisateurs, ONG, élus, ergonomes, sociologue,...).
- 2.** L'adoption d'une démarche de réflexion globale (intégrant un process d'analyse du cycle de vie du bâti) et d'anticipation (fonctionnalités et usages des occupants, choix techniques des solutions et process constructifs, modalités de commercialisation, ...)
- 3.** Le passage d'une logique séquentielle (Architecte a Bureau d'Etudes Techniques a Gros œuvre et second œuvre a Exploitant et/ou gestionnaire) à une logique simultanée et transversale dans laquelle chaque acteur a une responsabilité et un apport équivalents pour définir les fonctionnalités du bâti et trouver les solutions constructives les plus appropriées pour y répondre.
- 4.** L'élaboration d'une évaluation de la performance globale du projet (économique et financière, sociale/sociétale, environnementale) intégrant une logique élargie de retour sur investissement dynamique (court, moyen et long terme) et tenant compte de la rentabilité client.

// FOCUS : LE PROCESSUS DE CONCEPTION INTÉGRÉ

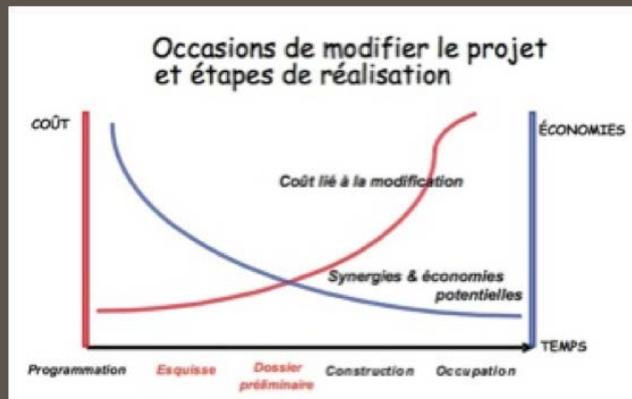
Si le Management Concurrent naît des difficultés rencontrées dans le monde de l'industrie pour concevoir des produits complexes, il en existe déjà une parfaite illustration post-programme adaptée à l'immobilier et notamment valorisée par le référentiel LEED : Le Processus de Conception Intégré ou PCI.

Le PCI a été utilisé au début des années 1990 dans le cadre du programme C-2000 du gouvernement du Canada et du concours Défi IDÉES2, avec des résultats financiers plus probants qu'un investissement en biens d'équipement. Ce principe de conception permet de répondre à des enjeux forts et actuels :

- Gérer la multitude d'acteurs qui interviennent sur des programmes complexes comme des opérations ambitieuses sur le plan environnementales (très haute performance énergétique, gestions des ressources, contraintes de confort élevées, etc.)
- Diminuer les coûts liés à la construction et à l'exploitation des ouvrages complexes
- Assurer la durabilité de l'acte de construire

Le principe de base du PCI est faire travailler l'ensemble des acteurs concernés par le projet immobilier (architectes, BETs, Entreprises par corps d'états, Maîtrise d'Ouvrage, etc.) en aval du programme et en amont de l'Esquisse dans une dynamique de prise de décisions collective et de partage des représentations. Comme le montre le graphique suivant, le PCI a un impact fort sur le coût du projet car il

génère des économies là où le gisement est maximum, c'est-à-dire juste avant que la conception ne débute :



La conception intégrée a été utilisée sur de nombreux bâtiments allant du Siège de Manitoba Hydro (Canada) jusqu'à, plus près de chez nous, L'École de La Haye Renaud (Bretagne) ou à une bibliothèque et des logements sociaux de Bourg-à-Langouët (Bretagne).

S'il existe plusieurs définitions du PCI, toutes se retrouvent sur les principes suivants : processus guidé par les objectifs / processus facilité par une personne / prise de décision claire / processus inclusif / processus collectif / pensée holistique ou systémique / établissement d'un budget pour l'ensemble du bâtiment / processus itératif / intégration d'expertises non-traditionnelles.

Recommandations

- Mettre en place une équipe dédiée au projet pour faciliter la prise en compte des utilisateurs et aller au-delà de la conception technique.
- Privilégier une équipe pluridisciplinaire composée notamment du directeur immobilier, la DRH, des représentants du management, le CHSCT et des parties prenantes externes tels que sociologue, spécialiste du télétravail, architecte, élu local, médecin du travail, ONG, ...
- Intégrer des questions liées au niveau de confort perçu dans le bâtiment dans l'enquête de satisfaction

Bonnes pratiques

Le **Council House 2** (Melbourne) a été conçu par une équipe multidisciplinaire réunissant architectes, designers, ingénieurs, sociologues et même artistes lors d'un séminaire de conception de 2 semaines. L'équipe projet s'est ensuite réunie un jour par semaine pendant 8 semaines, ce qui a permis de penser de manière intégrée les aspects techniques et les usages de l'espace. Le résultat : un bâtiment « exemplaire », conjuguant performance environnementale et haute satisfaction des usagers.

Les responsables de L'Occitane se sont inspirés de cette expérience australienne dans l'agrandissement et la rénovation de leur site de Manosque comprenant usine, bureau, centre de recherche et magasin d'usine pour leurs 20 000 visiteurs annuels. Ils ont organisé un séminaire de 2 jours impliquant d'un côté une trentaine de collaborateurs, de l'autre un vingtaine de parties prenantes externes : maire de Manosque, administrations (DREAL, DIRRECT), le Parc Régional du Lubéron, l'AGEFIPH, l'ARACT, ...

Ils ont appliqué les méthodes de management concurrent basées sur une analyse multifonctionnelle et multi-parties prenantes. Plus d'une centaine d'idées ont ainsi émergé, qui ont ensuite été synthétisées et priorisées dans un cahier des charges programmatique remis à l'architecte et au BET qui avaient eux aussi participé à ce séminaire.

B. MOBILISER LES COLLABORATEURS AUTOUR D'UN PROJET D'ENTREPRISE

Tendances

Le déménagement constitue une occasion unique et concrète de faire participer les équipes de manière transversale pour créer un projet qui les impacte directement. Aujourd'hui les entreprises réalisent le plus souvent une enquête consultative auprès de leurs collaborateurs qui peut se révéler insuffisante et entraîner des mécontentements.

La co-construction du projet avec les collaborateurs est la clé de réussite pour qu'ils puissent s'approprier leurs nouveaux espaces de travail. En participant à l'élaboration du projet, ils comprennent mieux les arbitrages qui doivent être faits et sont alors prêts à accepter certaines contraintes. La co-construction présente de nombreux avantages : enrichissement du projet par de nouvelles idées, intégration de points de vue différents en amont, transversalité. Les Pays-Bas ont développé une forte expertise sur ces problématiques. Le Center for People and Buildings dirigé par Wim Pullen mène de nombreuses recherches pour améliorer la prise en compte des collaborateurs dans la conception de leurs nouveaux espaces de travail.

Recommandations

- Identifier les thématiques qui feront l'objet d'une co-construction, d'une consultation et d'une communication,
- Associer le maximum de collaborateurs volontaires pour la co-construction,
- Bien fixer les règles du jeu de l'exercice en amont et informer régulièrement les collaborateurs
- Élaborer avec les collaborateurs une vision partagée de l'identité de l'entreprise aujourd'hui et ce qu'elle devrait devenir/porter demain, puis partir de ces axes pour les décliner à travers les espaces qui illustreront la marque, le management et la stratégie DD de l'entreprise.
- Mettre les collaborateurs au cœur du processus de créativité des futurs locaux avec un appui bienveillant et affirmé de la direction. N'arbitrer sur les solutions d'aménagement qu'à la fin du processus.

Bonnes pratiques

Dans le cadre de l'élaboration de ses nouveaux bureaux, **C-LOG** a organisé une journée de co-construction avec l'ensemble de ses collaborateurs. L'objectif était d'identifier les thématiques caractérisant au mieux l'entreprise et de proposer des aménagements en lien avec ces thématiques.

Le **Crédit Agricole** a également associé à la conception du site les 9 000 futurs collaborateurs qui allaient l'investir. « Sur la base du volontariat », 250 volontaires répartis en groupes d'expression ont échangé sur le travail en espaces ouverts et ont élaboré une charte d'aménagement avec les CHSCT.

Quant à **Chanel PB**, elle a été jusqu'à réunir pendant 2 jours les 85 salariées de son atelier de rouges à lèvres pour leur faire concevoir leur futur environnement de travail lié au déménagement de l'atelier. Après un processus d'intelligence collective ayant abouti à la production de 427 propositions réparties en 4 domaines (ergonomie et confort, organisation du travail, liens sociaux, environnement), elles ont elles même définies les 20 actions à intégrer prioritairement au projet, soutenues par l'engagement de la Direction Industrielle à mettre en œuvre ces 20 actions dans le nouvel atelier.

2/ VEILLER À GARANTIR UN « BON » USAGE DANS LA DURÉE

Tendance

La performance énergétique et plus largement technique des bâtiments est devenue et va a fortiori devenir, avec la généralisation des bâtiments à énergie positive dès 2020, un enjeu réglementaire et sociétal majeur dans la lutte contre le changement climatique. Mais les premières évaluations faites par les promoteurs et constructeurs sur ces bâtiments performants montrent qu'ils sont loin d'être aussi efficaces qu'ils le devraient. L'une des raisons majeures tient à un usage impropre, imparfait voire contradictoire de ces bâtiments.

Plusieurs raisons ont conduit à ces constats :

- L'utilisateur est souvent absent lors de la conception du bâtiment, soit parce qu'il est inconnu, soit parce qu'il n'est pas associé aux réflexions amont avec les architectes et les BET. Ainsi, un bâtiment tertiaire conçu pour un usage classique s'est vu louer par une entreprise de centres d'appel fonctionnant en 3 x 8, 24h/24, faussant totalement la programmation des automatismes conçue sur une occupation en journée.
- De même avec ce bâtiment conçu pour fonctionner portes fermées la journée (de manière à garder la chaleur) et portes ouvertes la nuit (pour rafraîchir et renouveler l'air) - mais en totale contradiction avec les occupants habitués à fonctionner portes ouvertes le jour pour faciliter les échanges et portes fermées la nuit pour préserver la confidentialité des informations.
- Autre raison majeure : une différence d'analyse de départ entre une vision technique centrée sur la performance liée aux consommations d'énergie, souvent au moyen de dispositifs automatiques contrôlés à distance... et des usagers focalisés sur leur confort de travail et leur capacité à maîtriser leur environnement (température, bruit, air intérieur, ...). Les tensions inévitables sont nourries par le désormais fameux 19°C imposé ou les fenêtres qui ne s'ouvrent plus, à l'encontre des revendications individuelles basées sur des perceptions de confort (en particulier dans des open-spaces où il fait toujours trop chaud ou trop froid, où il y a toujours trop de bruits, ...) qui amènent presque toujours à un non respect des consignes d'usage aux conséquences parfois désastreuses sur la qualité de l'air intérieur et le syndrome du bâtiment malsain.
- Enfin, la troisième raison principale de cet écart souvent majeur entre calcul de performance et réalité d'usage concerne le manque de concertation en amont pour associer véritablement les usagers à la conception de leur environnement de travail mais aussi le manque d'accompagnement en aval, tant dans la prise en main du fonctionnement des espaces de travail que dans l'identification des ajustements nécessaires à toute installation sophistiquée qui a forcément besoin d'un temps de réglage pour être réellement performante.

Ainsi, le projet Projet européen CABEE (Capitalizing Alpine Building Evaluation Experiences) qui portait sur l'accompagnement dans l'usage de 5 bâtiments performants du Nord Isère a permis de tirer 24 idées fortes sur les conditions permettant d'assurer une performance des bâtiments dans la durée. Parmi ces clefs d'une amélioration de la relation entre les usagers et « leur » bâtiment, on retrouve la formation des gestionnaires à l'accompagnement au changement, la pertinence du binôme d'accompagnement « technique + social » pour une analyse globale, l'implication des usagers dans des ateliers participatifs et dynamiques (importance du cadre et de l'animation), la construction d'outils d'appropriation avec les occupants eux-mêmes (exemple : guide de fonctionnement co-créé), un travail sur le vécu et l'adaptation des occupants.

Recommandation

Selon Isabelle MOUSSAOUI, Chercheuse en sociologie chez Edf R&D, 5 éléments permettraient une meilleure co-définition de la performance énergétique par tous les acteurs ou parties prenantes et une réussite partagée pour son atteinte :

- Une conception prenant en compte davantage les usages et les occupants,
- Une exploitation intégrant médiation et ajustements réciproques des actions dans le temps basées sur le volontariat et la construction d'objectifs négociés,
- Un retour concret auprès des occupants sur les effets des actions mises en œuvre,
- La reconnaissance d'une responsabilité et d'une capacité d'action partagées par plusieurs acteurs (et non pas une focalisation sur la responsabilité de l'utilisateur final),
- Une prise en compte des besoins d'appropriation et de personnalisation des occupants,

Bonnes pratiques

Sans nécessairement associer les occupants du bâtiment à sa conception, certaines entreprises mettent en place des systèmes permettant aux usagers d'impacter sur le fonctionnement de leur espace de travail. C'est le cas de **SFR** qui permet à chaque collaborateur de piloter l'éclairage ou la climatisation de sa salle ou encore de signaler des dysfonctionnements via son smartphone.

C'est aussi le cas du Hive de **Schneider Electric**, où chaque salarié peut régler par le biais d'une télécommande la lumière, la température et même l'ensoleillement de son environnement de travail. Par ailleurs, de nombreuses campagnes de sensibilisation sont menées auprès des employés et chacun peut suivre en temps réel (via le système Hive Energy Display) la performance énergétique de son étage, son poste de travail ou son service et ainsi adapter ses usages. Des élections de « champions énergétiques » sont même organisées au sein du bâtiment.

3/ EVALUER LA PERFORMANCE GLOBALE DES PROJETS D'INFRASTRUCTURE

Tendances

Comme nous l'avons vu avec les bâtiments BBC et les certifications environnementales des dernières années, l'acte de concevoir n'est pas suffisant en soi pour garantir la performance attendue. Comme nous l'avons vu précédemment, l'usage et l'exploitation sont clés : ces dimensions doivent être prises en compte et intégrées le plus en amont possible de la conception. Il reste enfin à considérer un autre volet qui permettra le lancement d'une dynamique positive, durable et résiliente : l'évaluation de la performance globale.

Dans le cas de projets innovants et durables, la nature-même de ces opérations suggère de pratiquer une évaluation multicritères avec un double objectif :

- Objectif de communication : rendre compte de façon transparente aux parties prenantes internes et externes de l'entreprise de la performance réelle de l'infrastructure et des plans d'actions prévus pour corriger les écarts
- Objectif d'amélioration : inscrire l'opération dans une dynamique de transformation enthousiasmante et positive de l'entreprise, qui innove, tente, expérimente, corrige, s'améliore en continu, etc.

Ainsi, le bien-être généré par les nouveaux espaces peut par exemple être évalué grâce à un baromètre social annuel communiqué aux équipes (de même qu'un plan d'action co-construit sur les mesures d'améliorations), les économies de charges seront reportées par exemple dans un outil web interactif qui permettra aux collaborateurs de gagner des points redistribuables à des associations locales sous formes de subvention (cf. GreenCorner), l'évolution de la productivité et de la valeur ajoutée créée sera elle aussi évaluée afin de mieux prendre en compte ces dimensions dans les futures opérations, etc.

En particulier le bilan financier de l'opération sera considéré dans son ensemble, c'est à dire d'un côté, bien sûr, les coûts réels dont les surcoûts liés aux ambitions visées mais également les économies de charges prévues et observées dans l'exploitation courante des espaces ; les retombées liées au bien-être (productivité, qualité, attractivité, etc.) et les retombées économiques et environnementale pour le territoire, les temps de transport pour les collaborateurs, etc.

Recommandations :

- Identifier et prioriser les éléments à évaluer selon le caractère stratégique pour l'entreprise (Ex. bien-être, productivité, retombées économiques locales, biodiversité, attractivité, temps de transports, lien social, innovation, etc.)
- Fixer des objectifs quantifiés ou qualifiés pour chacun des éléments stratégiques
- Formaliser un processus de mesure ou d'évaluation pour - à minima - chaque élément prioritaire (qui ? comment ? quand ?)
- Identifier les données financières mais également sociales, environnementales, sociétales nécessaire à une évaluation en aval du coût et de la performance globale

- Identifier les éléments dont les plans d'actions correctifs sont entre les mains d'un petit groupe de collaborateurs (logique centralisée / par exemple : définition des espaces de travail, services aux collaborateurs, etc.) et ceux dont l'évolution sont à la main de tous via par exemple des outils digitaux (logique diffuse et transversale / par exemple : économies de papier et d'électricité, usage des espaces, innovation participative, etc.)

- Prévoir une évaluation globale annuelle pour chaque élément stratégique. Repêcher et/ou redéfinir si possible de nouveaux éléments.

- En fonction des résultats face aux objectifs visés, questionner et redéfinir les processus d'implication des collaborateurs - et éventuellement des parties prenantes externes - dans l'amélioration continue de la performance

- Communiquer auprès des parties prenantes externes et internes sur les résultats obtenus

Bonnes pratiques

Le siège d'**Accenture** en France a été réaménagé avec pour objectif de repenser la manière dont l'entreprise travaille et interagit avec son écosystème. Ces objectifs impliquaient à la fois la relation aux collaborateurs (modes de collaboration, mobilité des salariés), au territoire et au développement durable (objectif de réduction de l'empreinte Carbone et d'optimisation des coûts). Le projet a ainsi été pensé autour de quatre leviers de transformation principaux : la flexibilité (des espaces et modes de travail), la collaboration (favoriser la co-création et la performance collective), la mobilité (accélérer les relations en minimisant les distances) et l'innovation technologique (faire cohabiter différents univers). Les espaces ont été entièrement repensés en fonction des situations de travail des collaborateurs et la « durabilité » de l'espace y est considérée autant comme une composante du bâtiment (gestion de l'énergie optimisée) que comme une dimension-clé des usages (auto partage de véhicules électriques...). Via ses efforts pour une conception et une exploitation plus intégrée (implication des collaborateurs sur le volet économies d'énergie et sondage sur les services, communication sur les économies d'énergies réalisées sur des écrans dans les bâtiments, etc.), l'entreprise a réussi une transformation globale positive.

Le bâtiment **Council House 2** constitue également un bel exemple d'un projet d'infrastructure avec une performance globale positive et pérenne. Au-delà de la conception, l'usage et l'exploitation du bâtiment ont été pris en compte (aménagement de l'espace intérieur pour favoriser le lien social et maximiser l'utilité collective, sessions de formation des salariés aux innovations techniques, réunions avec salariés sur les bonnes pratiques et axes d'amélioration...) et un travail d'évaluation des gains environnementaux mais aussi sociaux a été réalisé. Ainsi, en plus des économies de charge liées à la performance environnementale (eau et énergie, 2M\$ d'économies par an, soit un ROI de 6 ans par rapport au "surcoût" facial lié aux investissements environnementaux et sociaux), des gains substantiels ont également été constatés en termes de productivité et de bien-être des collaborateurs (11% de gain de productivité – santé/turn over soit une diminution par 2 du temps de ROI ramené à 3 ans).

// CONCLUSION : AU TRAVAIL !

En dépit de profondes évolutions vécues par les entreprises dans leur organisation, leur management comme leurs espaces de travail, virtuels ou réels, ces derniers restent encore le premier espace de socialisation et de structuration individuel et collectif.

A ce titre, l'un des enjeux majeurs des futurs espaces de travail sera de garder cette fonction sociétale - même s'il est clair qu'elle devra désormais s'articuler différemment entre lieux professionnels (bureaux, usines, tiers-lieux,...) et lieux non professionnels (café, transports individuels et collectifs, maisons et appartements,...).

Mais cette hybridation de l'espace de travail peut également être vue comme un formidable levier pour faire de ces espaces déstructurés entre vie pro et vie perso, entre espaces virtuels et lieux d'échanges physiques, entre lo-

cal et global, des lieux d'épanouissement individuels et de partage collectif : partage du travail, des idées, d'innovations, de relations et d'échanges commerciaux, de production et de distribution.

Enfin, ces espaces doivent être connectés aussi bien avec des attentes sociétales de nouvelles générations digitales décomplexées, autant avides de liens collectifs que de reconnaissance individuelle qu'avec des enjeux environnementaux liés à la ville durable et intelligente, à la résilience et à l'adaptation climatiques, etc.

A nous donc d'inventer ces nouveaux espaces de travail et d'épanouissement et de penser le changement dès aujourd'hui pour éviter d'avoir demain, comme le disait Francis Blanche... à changer le pansement.