



Fonds documentaire - Les nouveaux environnements de travail :

Comment gérer et adapter les environnements de travail aux nouveaux modes de travail (télétravail, *coworking*, nomadisme) ?

21 juin 2018

Introduction

Dans le cadre de l'atelier « **Les nouveaux environnements de travail** », nous avons élaboré cette revue documentaire consacrée aux nouvelles tendances d'aménagement des espaces de travail qui peuvent être observées dans les entreprises.

Elle s'appuie sur différents supports : des travaux réalisés par nos experts ConvictionsRH, des articles issus de la presse spécialisée, ainsi que des recherches complémentaires.

La question des espaces de travail est, aujourd'hui, au cœur des préoccupations des entreprises à plusieurs titres :

- C'est une préoccupation majeure d'une grande partie de la population (environ la **moitié des actifs occupés en France travaillent « au bureau »**)
- C'est une **source de dépense** importante pour les entreprises (le coût au poste de travail est estimé à 15 655 € HT par an en 2017¹)
- Le rapport au travail des salariés évolue (**recherche du bonheur au travail** plutôt que d'une stabilité d'emploi ou d'un salaire plus élevé)²
- Les **nouvelles technologies** nous permettent de travailler depuis n'importe quel endroit : aller au « bureau » n'est plus une nécessité pour effectuer notre travail.

Ainsi, l'aménagement des espaces de travail est un réel enjeu pour les entreprises qui cherchent à utiliser leurs espaces de travail comme un levier de performance, en créant de la valeur d'un point de vue organisationnel et humain.

La complexité du processus réside dans la capacité à trouver **un équilibre** entre les objectifs de l'organisation, les contraintes financières, les aspirations individuelles et collectives des collaborateurs et le respect des pratiques et de la culture de l'entreprise.

Éléments de contexte

Il y a une vingtaine d'années, la question de l'aménagement était encore relativement simple : le bureau était avant tout un **espace bien défini**, occupé de façon claire par des salariés aux fonctions tout aussi claires agissant dans un cadre horaire bien précis, l'ensemble étant spatialement fortement contraint par la nécessité d'intégrer techniquement un objet central, le PC. Aujourd'hui, cela n'est plus vrai et l'espace de travail doit donc répondre à cette nouvelle réalité.

¹ Source : Buzzy ratios ARSEG, édition 2017

² Source : Baromètre 2017 de la Qualité de Vie au travail – ACTINEO

Désormais nous pouvons envisager de travailler n'importe quand, n'importe où et avec une multitude d'interlocuteurs proches ou lointains, permanents ou temporaires. **Les rigidités spatiales et temporelles ont disparu** et avec elles la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée. Le professionnel est entré dans le domicile, mais le privé est aussi entré dans les bureaux (via les chats, les réseaux sociaux, et Internet en général). Ce qui explique l'expression progressive de besoins d'espaces ambivalents qui mêleront travail et détente, sédentarité et nomadisme, concentration et échanges sociaux (*lounge*, salle de jeu, gymnase, cafétéria...).

L'immobilier représente souvent le deuxième poste de dépense d'une entreprise, juste après la masse salariale. Quoi de plus normal que d'essayer de réduire ce coût, d'autant plus que l'on sait que nos bureaux sont occupés seulement 55% de notre temps³ ? On peut facilement comprendre l'envie des entreprises de « flexibiliser » les espaces de travail en s'appuyant à la fois sur les nouvelles technologies, mais aussi sur le cadre législatif incitant la mise en place de solutions de travail à distance et/ou de télétravail.

Conception des espaces : les grandes tendances liées à la mobilité accrue des salariés

Le contexte de progrès technologique dans lequel nos organisations évoluent impacte fondamentalement notre rapport au travail et, par voie de conséquence directe, les modalités de fonctionnement et d'organisation de ce travail. Il existe aujourd'hui un point de convergence entre :

- Les caractéristiques de ces nouveaux modes de travail (mobilité, nomadisme, travail collaboratif) perçues désormais comme le moteur essentiel de la productivité individuelle et collective.
- Et le développement du numérique qui favorise un travail à distance.

Outre la nécessaire intégration harmonieuse de l'infrastructure technique de communication, l'espace doit satisfaire aujourd'hui des demandes parfois contradictoires :

- Faciliter **l'interaction** et la fluidité des informations tout en préservant la capacité de **concentration** de chacun
- Trouver le juste milieu de **digitalisation de l'espace** : déployer la technologie au service de l'humain et de l'organisation, sans écraser ce dernier
- Mettre en place le parfait équilibre entre les espaces **individuels** dédiés à une personne, les espaces **partagés** par une ou plusieurs équipes et les espaces **communs** accessibles à tous
- **Ouvrir** l'organisation vers son écosystème tout en respectant les règles de **sécurité** de plus en plus contraignantes...

Concilier ces différents besoins représente en soi une première difficulté dès que l'on en vient à la réalisation concrète. Les objectifs de réduction de coûts (par réduction des m²) et d'augmentation du bien-être individuel et collectif semblent divergents. La mobilité est la réponse que les entreprises ont imaginée pour concilier les deux. Cette **mobilité** est à la fois **extérieure** à l'entreprise (le collaborateur peut rester travailler de chez lui, travailler chez le client, dans un espace de *coworking*, voir de n'importe où), et **interne** à l'entreprise car le collaborateur, une fois au bureau, n'effectue pas forcément ses tâches dans un lieu donné, mais se déplace entre différents lieux en fonction de l'activité qu'il doit exercer à un moment précis (réunion, travail individuel, téléphone, concentration...).

Les experts parlent aujourd'hui de la **distribution de travail dans le temps et l'espace**⁴, mais aussi de **l'aménagement sur l'activité**⁵. Il s'agit de rééquilibrer le ratio entre les postes individuels et les espaces collectifs, en analysant la manière de travailler des collaborateurs et la répartition de leurs activités sur la durée d'une journée ou d'une semaine de travail.

³ Etude Gensler 2013

⁴ Cummings, Espinosa, Pickering « *Spatial and Temporal Boundaries in Global Teams* », 2007

⁵ Concept d'*Activity Based Planning* apparu dans les années 1990

Les avantages de ces nouveaux modèles basés sur l'analyse de la réalité du travail sont multiples. Nous constatons tout d'abord des **économies réalisées au niveau des coûts d'exploitation**. En effet, tout espace improductif immobilisé auparavant peut être réaffecté en aménagements collectifs, voire être partiellement supprimé à terme.

Un deuxième avantage réside dans **l'amélioration de la productivité**. En effet, ce travail distribué permet aux collaborateurs de travailler à distance et donc d'éliminer le temps improductif, soit en allégeant les temps de transport, soit en adaptant leurs horaires aux contraintes de leurs collègues vivant dans un fuseau horaire différent ou même à leurs obligations familiales⁶.

Le troisième avantage constaté consiste en **une diminution du turnover et de l'absentéisme**, car se rendre au bureau n'est plus une contrainte mais **un choix positif**. Ainsi, les salariés gagnent en souplesse, ils diminuent les interruptions dans le travail et la perte de temps et acquièrent une plus grande autonomie⁷.

Et enfin, nous pouvons citer la **préservation des ressources naturelles** du fait de l'élimination de trajets non indispensables, et en réduisant les ressources physiques utilisées par l'entreprise.

Mais, cette mobilité a aussi ses inconvénients. Le premier que nous pouvons citer réside dans la **sécurité des données** (partage de données sur des espaces virtuels, mais aussi le risque de perte de données confidentielles du fait de mobilité des salariés)⁸.

Le deuxième inconvénient est lié au **sentiment de ne plus appartenir à l'entreprise** et à une propension plus grande à **l'isolement**. En effet, les travailleurs qui sont fréquemment absents du bureau peuvent souffrir de l'absence de contact avec leurs collègues et se désinvestir de l'activité de la société.

Ensuite, il y a le **risque d'envahissement de la sphère privée**, dû au fait d'indifférenciation entre le travail et le non travail. L'accessibilité accrue via les mobiles multifonctions et autres outils de communication peuvent rendre les collaborateurs disponibles à n'importe quel moment en les conduisant à effectuer des heures supplémentaires contraintes sans jamais les compter.

Quelle approche méthodologique pour accompagner le changement ?

On parle beaucoup des espaces dynamiques, du *coworking* et du partage de postes, mais en réalité, ce type d'aménagement ne concerne que 6 % des salariés en France aujourd'hui. La plupart des salariés (65 %) travaillent aujourd'hui encore dans les bureaux traditionnels cloisonnés allant d'une à quatre personnes, et 29 % des actifs français travaillent dans un espace ouvert.⁹

Un déménagement d'entreprise ou même un réaménagement des espaces de travail est quasiment toujours **vécu de manière négative par les collaborateurs**. Quoi de plus naturel quand ils n'ont pas eu leur mot à dire sur ce choix. Naturellement, les collaborateurs s'interrogent sur les raisons de ce choix et en craignent l'impact sur leur quotidien : mon organisation se restructure-t-elle ? Est-ce qu'il y a une place pour moi dans la nouvelle organisation ? Est-ce que je vais pouvoir garder mon bureau individuel / ma

⁶ Les employés de Nationwide en Grande Bretagne qui pratiquent régulièrement du télétravail déclarent gagner une heure par jour ouvré de travail productif et les salariés de BMW qui travaillent sur des projets internationaux et qui adaptent leurs horaires à leurs homologues américains et asiatiques déclarent avoir augmenté leurs collaborations de 30%

Source : *Office Code, Steelcase*

⁷ Gun Johansson, doctorant auprès de la Faculté de médecine de Suède (Karolinska Institute) a étudié en 2007 les relations entre flexibilité du travail et absentéisme. Son modèle montre que le congé-maladie est lié à la capacité et à la motivation des employés au travail. L'étude montre que moins il y a de possibilités d'adaptation, plus le taux de congé-maladie est élevé.

⁸ En 2008 le ministère de la Défense britannique a indiqué avoir perdu un ordinateur portable stockant les données personnelles de 600 000 soldats anglais !

⁹ Source : Baromètre 2017 de la Qualité de Vie au travail – ACTINEO

place de parking attribuée ? Autant de questions parfaitement légitimes quand on connaît le temps que chacun passe « au bureau ».

Tout comme les modes de management, les approches méthodologiques pour mener à bien un projet d'aménagement évoluent. Les méthodologies traditionnelles consistent en un recueil des informations explicites telles que les organigrammes, interviews stratégiques du management, interviews fonctionnels des managers d'équipes et interviews techniques des experts (bâtiment, informatique, communication, ressources humaines), et parfois même quelques questionnaires soumis aux équipes. Le résultat est souvent un aménagement reflétant l'organisation hiérarchique de l'entreprise, avec très fréquemment les managers en bureaux fermés et les employés en espace ouvert, chaque département isolé des autres et disposant de salles de réunions attribuées.

Si ces méthodologies traditionnelles persistent encore (elles sont même majoritairement utilisées), les nouvelles approches tendent toutefois à s'imposer.

Les **nouvelles approches méthodologiques se fondent sur trois idées simples** :

- L'importance de **l'implication d'une forte proportion de salariés** dans le processus de conception de leurs espaces de travail.
- La recherche du **fonctionnement réel de l'organisation**, souvent différent du discours explicite produit par le management.
- La **transparence et la régularité de l'information**, avec la mise en place d'une communication régulière ascendante et descendante.

Cette co-création peut donc être définie comme une approche permettant d'optimiser et d'accélérer la réalisation de projets de transformation. Elle n'a pas pour but de stimuler la créativité dans l'absolu, ni de remettre en cause un mode de management, mais constitue un **processus tangible de création de valeurs collectives**. Elle permet la conception d'espaces de travail prenant en compte **la culture et les valeurs**, le système de représentation de l'entreprise et également ses aspirations à une transformation et à un changement positif pour tous.

Comme dans toute démarche participative, les objectifs et les impondérables sont déterminés en amont et l'effort collectif est uniquement concentré sur les thématiques que la direction souhaite aborder et confronter à l'intelligence collective.

Le résultat étant **porté par les participants** à la démarche, l'ensemble des collaborateurs a plus de facilité à accepter les solutions mises en place. Les **aménagement sont aussi plus pérennes** dans le temps et l'utilité de chaque espace implanté est bien comprise et intégrée par l'ensemble du personnel. Un déménagement d'entreprise où la méthodologie participative a été mise en place obtient en général un succès plus important, tant pour la satisfaction des collaborateurs, que celle des instances représentatives du personnel ou de l'employeur.

Conclusion

Alors quel sera donc **le bureau du futur** ? Est-ce que celui-ci existera toujours et surtout sous quelle forme ? Des nombreux experts s'accordent à dire que la généralisation de **l'intelligence artificielle** aura comme impact de nous permettre de ne plus devoir travailler pour garantir notre survie. Nous irons donc au bureau parce que (et quand) nous le voudrons bien. C'est là que réside le **changement majeur du paradigme**.

Dans les aménagements récents, nous pouvons constater une volonté de plus en plus importante d'**économie de m²**, des **espaces plus ouverts et collaboratifs**, une intégration toujours plus poussée de la **technologie**, des espaces au service du **bien-être**, mettant en perspective **la marque employeur**...

Mais hormis quelques cas d'organisations halocratiques ou dites « d'entreprises libérées », la plupart des organisations fonctionnent encore selon des **modèles bureaucratiques** et obéissent à un **organigramme pyramidal**. Et c'est avant tout ce choix organisationnel qui devrait avoir un impact prépondérant sur la conception des espaces de travail.

En effet, dans une organisation où le management reproche à ses collaborateurs de passer trop de temps devant la machine à café, la solution qui consiste à ouvrir l'espace et poser un baby-foot au milieu ne va non seulement pas créer plus de transversalité, mais pire encore, créer un sentiment de surveillance accrue et par conséquent le mal être des collaborateurs.

Nous avons aujourd'hui de plus en plus de cas d'organisations du secteur privé mais aussi public, qui ont **profité de leur déménagement pour repenser leurs pratiques**. Les succès de certains (Sécurité sociale belge) mais aussi les échecs d'autres (Accenture) alimentent encore des discussions passionnées sur « pour ou contre l'*open space* ».

Pour conclure, les organisations ayant repensé leurs espaces de travail avec succès et dans lesquelles l'adoption de nouveaux modes de travail a été acceptée par les collaborateurs sont des organisations qui ont travaillé en amont (ou en parallèle) leurs **modes de management** (bienveillance, management par objectifs, suivi plus régulier des collaborateurs en termes de développement, management par la confiance, mise en place du télétravail...).

Les nouveaux espaces de travail doivent être considérés comme **un outil et un levier au service d'un changement organisationnel et managérial**, pas comme la première étape vers la transversalité et vers le changement du paradigme. La clef de succès est en effet la **volonté** et **l'exemplarité managériale** pour créer une organisation plus ouverte, plus transparente et plus horizontale.

Pour aller plus loin

Articles de la presse spécialisée :

Baromètre ACTINEO 2017 : travail, espace et temps. Nouvelles équations, nouveaux enjeux.

http://www.actineo.fr/sites/default/files/barometre_actineo_2017.pdf

Evette, Fenker « *Conception et usages de l'espace – une autre lecture des risques psychosociaux* », article paru in Francis Hubault, *Risques psychosociaux*, 2011

<https://dpearea.files.wordpress.com/2017/10/pdf-c3a1-lire-fenker.pdf>

Ouvrages :

Marc Bertier, Sandra Perin ; « Open space : entre mythes et réalités » Ed. Cavalier Bleu, 2016

<http://www.lecavalierbleu.com/livre/open-space-entre-mythes-et-realites/>

Juriaan van Meel ; « Lieux de travail » Ed. Charles Foster, 2015 <http://www.office-et-culture.fr/produits/livre/lieux-de-travail>

Alexandre des Isnards et Thomas Zuber « Open Space m'a tuer » Ed. Hachette Littératures, 2008

<https://livre.fnac.com/a2684461/Thomas-Zuber-L-Open-space-m-a-tuer>

Sandra Enlart, Olivier Charbonnier « A quoi ressemblera le travail de demain », Ed. Dunod 2013

<https://hal-univ-paris13.archives-ouvertes.fr/hal-01295319/document>

Karen Dale & Gibson Burrell « The spaces of organisation & the organisation of space », 2008

<https://www.macmillanihe.com/page/detail/The-Spaces-of-Organisation-and-the-Organisation-of-Space/?K=9780230572683>