



## Lettre d'information N°28 - Juin 2015

### Adapter l'espace de travail tertiaire à l'évolution des organisations

#### Les nouvelles façons de travailler

C'est le titre de l'intervention de Luc FERRY, écrivain et philosophe, lors du dernier Gala de l'immobilier d'entreprise. L'ancien ministre de la Jeunesse, de l'Education nationale et de la Recherche y fait le constat que : « nous allons vivre dans le monde du travail deux évolutions contradictoires qui sont très fortes ». L'une, liée aux nouvelles technologies, mais aussi à la robotique comme le symbolise l'arrivée des imprimantes 3D, aura des effets majeurs dans l'organisation du travail. L'autre est liée à l'extension du télétravail, qui impactera de plus en plus l'organisation des entreprises et des administrations.

D'un point de vue plus général, Hervé FRAPSAUCE, DG de l'assureur MMA, écrit : « l'agilité est un enjeu stratégique. Le concept même d'organisation est en train d'être revu et éclaté parce que les organisations, publiques ou privées, doivent être agiles pour être au rendez-vous du travail collaboratif ».

Dans un récent rapport de l'Institut Esprit Service, qu'il préside, il développe que l'agilité organisationnelle est crédible à 3 conditions :

1. privilégier les articulations fines, souples et huilées,
2. faciliter et encourager les contorsions inédites et fluides donnant des résultats rapides,
3. soumettre à l'examen critique les fameuses bonnes pratiques.

D'un autre côté, dans son billet « Perspectives » (l'Express du 08/04/15), Jacques ATTALI écrit que : « de plus en plus d'entreprises se targuent aujourd'hui d'être parvenues à la pointe de la modernité en n'affectant plus de bureau fixe à leurs collaborateurs, qui doivent désormais se contenter d'un poste de travail provisoire ». A priori, il note que cela correspond à un besoin réel : les cadres n'ont plus à être rivés à leur chaise et doivent passer davantage de temps en réunion ou chez leurs clients. Pour le collaborateur, c'est une toute autre affaire : quand il apprend qu'il n'a plus de bureau fixe, il n'est déjà plus dans l'entreprise. Il n'a plus alors de sentiment d'appartenance ni d'appropriation. Jacques ATTALI résume sa pensée par les termes suivants : « le collaborateur n'est plus qu'un mercenaire de passage, un travailleur intermittent, à la loyauté comme son poste de travail... provisoire ».

Enfin, cette tendance du « bureau non affecté » semble en contradiction avec le constat que fait JLL (anciennement Jones Lang LaSalle) qui rapporte que 1 salarié sur 3 attend une meilleure qualité des aménagements pour travailler plus efficacement jugeant que le bureau individuel fermé permet un gain d'efficacité de 50% par rapport à un poste de travail en open space accueillant plus de 50 personnes et que, par ailleurs, 46% des entreprises estiment que les locaux jouent un rôle de plus en plus important pour attirer et retenir les talents.

#### Comment traduire ses multiples tendances dans la gestion des espaces tertiaires ?

Il semble que depuis les années 90, un certain nombre d'expérimentations ont fait l'objet de retours d'expérience visant à adapter l'espace de travail tertiaire à l'évolution des organisations des entreprises, et dans une moindre mesure, des administrations.

Comme le note le site Arseg.info : « en termes d'aménagement tertiaire, l'heure est clairement à la diversité. En s'adaptant ainsi aux différentes activités des salariés, les bureaux jouent la carte de la pluralité des espaces mais aussi des usages ».

Quatre solutions semblent se détacher du lot, on peut les identifier simplement par des verbes génériques :

- Solution N°1 : **concentrer** (les postes de travail).
- Solution N°2 : **aérer** (les espaces).
- Solution N°3 : **mutualiser** (les surfaces).
- Solution N°4 : **mixer** (les 3 précédentes)

Ses solutions sont-elles adaptées aux nouvelles façons de travailler cités plus haut ?

#### Concentrer

Regrouper, densifier, minimiser les espaces affectés aux postes de travail sont des synonymes. Il en va ainsi du « Balardgone » qui regroupera en 2016 sur 280.000 m<sup>2</sup> (neufs ou rénovés), autour du ministre de la Défense et de son cabinet, l'état-major des armées (EMA), les états-majors des armées (Terre, Marine, Air), la Direction générale pour l'armement (DGA), ainsi que les directions et services du Secrétariat général pour l'administration (SGA) sur le site de Balard (sur 16,5 hA – Porte de Sèvres à Paris), soit 9.300 personnes, civiles ou militaires, actuellement dispersés sur 17 implantations dans Paris. De la même manière, le ministère de la Justice va regrouper en 2017 aux Batignolles de nombreux services sur le nouveau site de la Cité judiciaire de Paris, soit 104.000 m<sup>2</sup> de plancher.



Il se trouve que ces deux importantes opérations immobilières sont réalisées dans le cadre de contrats de partenariats pour le compte de personnes publiques. D'autres, de même envergure, le sont pour des utilisateurs privés. A ce titre, on peut citer le nouveau siège social de 130.000 m<sup>2</sup>, situé sur la ZAC Landy-Pleyel à Saint-Denis, qui permet de réunir les 8.500 collaborateurs de SFR.

En 2015, la concentration semble n'être plus qu'un épiphénomène qui n'intéresse que des organisations qui ont tardé à prendre ce genre de décision orientée vers de réelles économies d'échelles, laquelle décision ramène le ratio d'occupation autour de celui recommandé par la Norme NF X 35-102 (lire en note N°1) et qui, comme les personnes publiques précitées, peuvent avoir une vision à long terme sur leur patrimoine immobilier.

## Aérer

C'est un constat que font un grand nombre d'utilisateurs, privés ou publics, les occupants ont besoin d'espaces de travail conviviaux et agréables, « lumineux » est même un adjectif souvent cité par ceux-ci. Alors, on tombe les cloisons, on agrandit les baies vitrées qui donnent sur des espaces verts, on crée des « open spaces ». Certains de ces derniers, trop grands et mal conçus, s'avèrent autant bruyants qu'impersonnels. Pourtant, les DRH reconnaissent que les salariés ont besoin de concentration et d'intimité pour bien travailler. Ainsi, comme le rapporte Arseg.info, une multitude d'espaces viennent de plus en plus se greffer autour des bureaux ouverts : cabines téléphoniques individuelles pour passer ou recevoir un appel sans gêner les autres, salles de visioconférence ou de téléconférence, amphithéâtres et auditoriums, espaces semi-fermés pour travailler en petits groupes et salles de réunion de toutes tailles réservables en ligne. Accessibles par de grands volumes communs et de larges circulations, des espaces dits de silence ou les bibliothèques sont également de plus en plus demandés. On vient y travailler seul, sans téléphone mais avec son PC portable raccordé en Wifi au réseau et aux imprimantes partagées. Comme l'a fait l'équipementier de bureau Steelcase dans son siège social, les espaces de restauration n'échappent pas à cette tendance. Ils deviennent eux aussi des lieux multi-usage, avec des plages horaires d'ouverture plus larges et peuvent être utilisés pour travailler tout au long de la journée, leur temps d'occupation étant multiplié par trois. Ce sont désormais des lieux où l'on peut faire des réunions informelles en comité restreint, prendre un café avec un client ou une collation avec ses collègues, venir se connecter... tout en rechargeant son téléphone.

A l'heure actuelle, l'un des meilleurs exemples est le futur siège d'Apple à Cupertino en Californie qui, conçu en forme d'anneau, occupera l'an prochain une surface de 260.000 m<sup>2</sup> sur quatre étages pour 12.000 employés, soit un ratio de 21,6 m<sup>2</sup>/personne (lire en note 2).

## Mutualiser

Ou comment partager avec d'autres utilisateurs la « charge » immobilière et profiter d'équipements communs, tels que parkings, restaurants interentreprises, espaces de réunion, d'exposition et centres de conférence, plateformes informatiques et liaisons à très haut débit, etc ...

C'est le cas d'immeubles neufs ou profondément rénovés adaptés à une occupation orientée « multi-utilisateurs ». Les projets d'aménagement revisitent les méthodes de travail au sens large avec le concept du « flex office » ou bureau partagé. Ce concept repose sur la mise à disposition de bureaux non attribués, chacun étant libre de se placer où il le souhaite, quand il le souhaite, sur réservation ou non. L'an dernier, une étude a été faite auprès de 250 espaces français de « coworking », où travaillent 10.000 « coworkers ». Plus de la moitié (52%) des personnes fréquentant ces espaces sont des salariés et 48% des travailleurs indépendants. Outre l'espace de travail, ces lieux offrent des formes de sociabilité participant de leur forte attractivité. Ainsi, l'étude révèle que 45% de ces lieux organisent un événement par semaine, 16% deux événements et 11% plus de trois. En outre, 88% des coworkers disent travailler ensemble sur place.

À l'inverse, d'autres espaces auxiliaires sont imaginés dans le but de susciter un élan collaboratif (espaces de « brainstorming » pour favoriser la créativité des équipes). On multiplie les espaces informels pour générer des rencontres tout au long de la journée avec des lieux dédiés à la détente comme des « lounges » avec canapés, des coins café, des espaces de petite restauration et même des salles de jeux.

L'objectif de ces nouveaux espaces est de « décadrer » les méthodes traditionnelles d'échange et d'émission-réception d'informations.

En dehors des centres d'affaires (Régus, Instant Offices, TBC, France-Buro, etc...) qui offrent cette mutualisation depuis longtemps sur de petites et moyennes surfaces, auxquels vient s'ajouter le concept « Blue Office » lancé par Nexity, les dernières livraisons significatives de biens mutualisables sont, ou seront dans les mois qui viennent, de taille respectable. On peut citer notamment et à titre d'exemple : « Qu4drans » (86.000 m<sup>2</sup> à Paris 15<sup>ème</sup>), « Lemnys » (44.000 m<sup>2</sup> à Issy-les-Moulineaux) ou la tour « Incity » (44.000 m<sup>2</sup> à Lyon).

## Mixer

Pour des raisons de confidentialité ou de niveau de concentration de leurs occupants, certains métiers ou sociétés continuent à avoir besoin d'espaces de travail privatifs et cloisonnés. Mais si les occupants concernés croient en l'avenir du bureau fermé, les professionnels de l'immobilier peuvent se montrer plus sceptiques quant à la pérennité du bureau individuel. Ce dernier est de plus en plus repensé au profit d'espaces pouvant accueillir deux ou trois personnes d'un même service ou métier, représentant un choix intermédiaire entre le bureau individuel fermé et l'open space.



Quant aux espaces communs, rien n'interdit d'innover ou de reprendre les idées abordées dans les solutions précédentes.

### Quelle solution choisir ?

Celle qui est la mieux adaptée à la culture, la taille et l'expansion immobilière à venir – ou non – de chaque organisation concernée.

En effet, il y a un grand écart entre l'espace moyen dévolu à l'agent d'un centre d'appel occupant un poste de travail dans un large open space (5,8 m<sup>2</sup>/pers), celui affecté à un aide-comptable dans une administration (11 m<sup>2</sup>), le bureau semi-ouvert d'un développeur dans une SS2I (25 m<sup>2</sup>) ou celui, fermé et luxueux, de l'associé d'un cabinet d'avocats d'affaires (à partir de 30 m<sup>2</sup>).

Si, d'un point de vue économique, vous avez à arbitrer entre ces différentes solutions, nous ne saurions trop vous conseiller de ne pas prendre de décision d'organisation des espaces sans (faire) modéliser préalablement le coût global immobilier du bien concerné, espace par espace, pour chaque profil d'utilisateur hébergé.

Cet outil vous a été présenté dans notre lettre d'information N°24 (Février dernier - lire en note 3).

*Si cette note d'information succincte éveille des attentes ou des questions au sein de votre entreprise ou de votre organisation, DCR Consultants se tient à votre disposition pour accompagner votre réflexion vers ce que le marché attend et ce qui pourrait vous être profitable.*

*Cordiales salutations.*

**Denis CHAMBRIER**  
Gérant & Consultant Senior  
[denis.chambrier@dcr-consultants.fr](mailto:denis.chambrier@dcr-consultants.fr)

Note N°1 : <http://vosdroits.service-public.fr/professionnels-entreprises/F24505.xhtml>

Note N°2 : <http://projets-architecte-urbanisme.fr/siege-social-apple-californie-norman-foster/>

Note N°3 : [http://www.dcr-consultants.fr/telechargement/Lettre\\_info24\\_fevrier\\_2015.pdf](http://www.dcr-consultants.fr/telechargement/Lettre_info24_fevrier_2015.pdf)

© DCR Consultants - Juin 2015