

GUIDE DE LA FLEXIBILITÉ DE L'ORGANISATION ET DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

THÉORIE ET PRATIQUE

Association des directeurs Immobiliers et Kardham
sous la direction de Nicolas Cochard,
Responsable du Pôle Recherche & Développement de Kardham



REMERCIEMENTS

Ce profond travail d'analyse et de réflexion est le fruit d'un partenariat entre Kardham et l'Association des Directeurs Immobiliers. Il n'aurait pu voir le jour sans l'investissement total et entier du Pôle Recherche & Développement de Kardham.

L'ADI remercie particulièrement :

- **Nicolas Cochard**, Directeur du pôle R&D pour la qualité de ses recherches et de ses écrits
- **Jean-François COUEC**, Président, pour la confiance qu'il accorde à l'ADI
- **Frédéric Miquel**, Directeur Général Associé, pour la vision du rôle de l'immobilier qu'il défend
- **Nathalie Neyret**, Directeur Marketing & Communication, pour son soutien inconditionnel
- **Sylvain Queriaud**, Responsable Marketing & Communication, pour sa mobilisation

PRÉSENTATION DES AUTEURS

L'ADI, UN ORGANISME PROFESSIONNEL DE RÉFÉRENCE

L'Association des Directeurs Immobiliers (ADI) regroupe les directeurs et responsables immobiliers des entreprises publiques et privées françaises. Elle compte aujourd'hui près de 400 adhérents, et consolide une force représentative de près de 350 millions de mètres carrés, soit le tiers du parc immobilier des entreprises situées en France.

Au sein du secteur immobilier, l'ADI représente la profession auprès des institutions, des médias et du grand public. L'ADI se fixe comme ligne directrice d'accompagner les directeurs immobiliers pour qu'ils puissent exercer efficacement et de façon influente leur métier. Sur des marchés en mouvement et sous la pression d'un environnement économique, technique et réglementaire évolutif, les entreprises doivent être plus agiles pour s'adapter. Les métiers sont amenés à évoluer vers plus de transversalité à tous les niveaux hiérarchiques des organisations.

Accompagner les directeurs immobiliers dans leur quotidien nécessite de penser conjointement le bâtiment, les usages qui lui sont associés et les mobilités. Intégrer l'ensemble de ces enjeux conduit les directions immobilières elles-mêmes à développer des capacités d'adaptation aux changements en élargissant les compétences qui les composent.

L'ADI a 4 missions essentielles :

- être une plateforme d'échange et d'information des professionnels de l'immobilier ;
- faire la promotion du métier de directeur immobilier ;
- assurer la défense des intérêts immobiliers des entreprises ;
- produire une base documentaire de savoirs à destination des professionnels.

Les différents pôles d'études de l'ADI permettent aux membres qui le souhaitent de s'engager davantage au sein de l'association et de s'emparer des problématiques communes afin de proposer des pistes de réflexion. Les travaux sont ensuite partagés avec les adhérents via les publications et les événements.

Grâce à l'activité de ses commissions et de ses groupes de travail, l'association dépasse le cadre de la réflexion et prend aussi position sur des sujets de toute nature qui intéressent les directeurs immobiliers et, plus globalement, toute l'industrie immobilière. En portant haut ses messages auprès des décideurs publics et

privés, elle se fixe comme objectif de faire évoluer les standards de la profession et de développer les collaborations entre les différents acteurs en présence.

Ainsi, chaque année, l'ADI :

- met à la disposition de ses adhérents des analyses, guides et aides méthodologiques ;
- édite l'annuaire de la profession ;
- produit des prises de position, points de vue, analyses et livres thématiques ;
- organise des débats sur des sujets d'actualité.

Retrouvez-nous sur www.adi-france.fr

in ADI – Association des Directeurs Immobiliers

🐦 @adi_france - **✉** contact@adi-france.fr

À PROPOS DU GROUPE KARDHAM

Kardham est le premier groupe indépendant français à intégrer l'ensemble des compétences métiers de la chaîne de valeur de l'immobilier professionnel :

- Conseil : stratégie, recherche et négociation immobilières, programmation, AMO, Change & Workplace consulting
- Architecture & Ingénierie : démarche intégrée de conception architecturale, environnementale, TCE et digitale dans un process BIM
- Design d'espaces : de la conception à la réalisation clefs en main
- Digital : infrastructures et services digitaux smart building

Fondé en 1992, le Groupe accompagne en France, en Europe et en Afrique, les utilisateurs et les grands professionnels dans l'ensemble de leurs réflexions immobilières, depuis la genèse stratégique des projets jusqu'à leur livraison complète. Kardham rassemble 400 talents aux profils diversifiés (consultants, architectes, ingénieurs, designers, sociologues...) experts de la conduite de projets et de l'accompagnement transversal, avec un savoir-faire garant de la fluidité et de la maîtrise de gestion de projet, associé à l'agilité et la justesse des solutions.

Notre équipe Recherche & Développement cultive un dialogue interdisciplinaire qui enrichit la compréhension, l'analyse et la conduite de projets complexes, au service des utilisateurs et de la performance.

Plus d'informations sur www.kardham.com,

in Groupe Kardham - **🐦** @Groupe_Kardham,

📧 communication@kardham.com

S O M M A I R E

PRÉFACE	8	Flexibilité, une notion également négative	72
INTRODUCTION	10	Flexibilité, une stratégie globale	76
CHAPITRE 1	12	Flexibilité n'est pas agilité	80
Approches conceptuelles : Définir pour mieux comprendre		Parole d'acteurs de terrain : Autour du projet 147-Aquarel, nouveau siège de Cap Gemini à Issy-les-Moulineaux	84
Influence de l'espace sur nos comportements	14		
Définir l'espace de travail	18		
Définir le territoire de travail	22		
Définir le lieu de travail	26		
Définir l'environnement de travail	30		
Définir l'espace-ressource	34		
Évaluer la performance des environnements de travail	38		
Évaluer les environnements de travail	42		
Parole d'acteurs de terrain : Autour du projet NewGen, nouveau campus de GA Smart Building à Toulouse	46		
CHAPITRE 2	54	CHAPITRE 3	90
Qu'est-ce que la flexibilité ? Définir la notion pour comprendre le paradigme		Le travail flexible : Comprendre les nouveaux cadres du travail	
Origine du terme de flexibilité	56	Définition des New Ways Of Working	92
Définir une notion complexe	60	La digitalisation comme moteur des évolutions	96
Émergence de la notion dans les organisations	64	Les nouvelles mobilités du travail	100
Flexibilité, une notion initialement positive	68	Une société hypermobile	104
		Les effets de la métropolisation	108
		L'importance de la centralité du lieu	112
		Parole d'acteurs de terrain : Le regard de deux élus locaux sur la flexibilité du territoire	116
		CHAPITRE 4	122
		La flexibilité de l'espace : Comprendre les enjeux de la flexibilité spatiale	
		Le tournant des années 1980	124
		Dès 1990 : la flexibilité pour redéfinir les environnements de travail	128

L'entrée économique de la flexibilité spatiale	132	Satisfaire le besoin de contrôle environnemental	206
Le flex office comme objet de débats	136	La territorialité comme besoin primaire	210
Comprendre l'Activity Based Working	140	La personnalisation est toujours nécessaire	214
Des organisations multispatiales	144	L'attachement à l'espace est primordial	218
Parole d'acteurs de terrain : Autour du projet Plaine Air d'Alios à Saint-Denis	148	La satisfaction environnementale comme finalité	222
CHAPITRE 5	156	Le besoin immuable d'intimité	226
Flexibilité de l'espace : les promesses		La résistance à la transformation est naturelle	230
Flexibilité et performance	158	La participation à la transformation est indispensable	234
Flexibilité et satisfaction	162	Parole d'acteurs de terrain : autour de l'immeuble POESIA de Monceau Assurances et Axe Promotion à Levallois-Perret	238
Flexibilité et bien-être	166		
Flexibilité et communication	170	CONCLUSION	244
Flexibilité et collaboration	174	INDEX	246
Flexibilité et créativité	178		
Parole d'acteurs de terrain : Autour de la nouvelle tour Saint-Gobain à la Défense	182		
CHAPITRE 6	188		
Les invariants : Flex ou pas flex, des besoins incontournables			
La proxémie comme grille de réflexion	190		
Le confort physique comme préalable	194		
Le confort fonctionnel est indispensable	198		
Le confort psychologique comme objectif	202		

P R É
F A C E

S'il est un sujet sur lequel il ne sera jamais vain de réfléchir, c'est bien celui que nous avons choisi à l'aube de 2020 avant même que le monde ne soit plongé dans la sidération de la crise sanitaire covid-19. Je voudrais que notre propos échappe à cette actualité, mais comment ne pas faire le parallèle entre la flexibilité et toutes les questions portées sur le devant de la scène avec encore plus d'acuité que sont l'adaptabilité des organisations, la mobilité des données, la « démobilité » des hommes, la numérisation des rencontres ou la volatilité des informations.

En quelques mois, tout ce que nous pensions savoir a été largement bousculé, et nombre de prédicateurs ont prospéré et professé de nouvelles certitudes : « il faudra vivre avec », « bureau vs télétravail »... Mais dans cette façon de poser le problème, une donnée essentielle est oubliée : celle de l'usage ; l'usage d'espace « habité » par l'homme. Au-delà des enjeux de traitement de la vacance des mètres carrés qui se profile, du déséquilibre du marché, c'est bien la place de l'humain dans les sociétés, dans LA société qui dessinera demain. La flexibilité est donc plus que jamais au cœur du débat. Dès lors qu'elle se pose aux entreprises ou organisations, la question de la nécessaire flexibilité ne se résume pas à la stricte équation « bureau/pas bureau ? ». Elle convoque de nombreux paramètres et inscrit la décision managériale dans un champ plus complexe.

L'ADI, en 2017, s'était déjà saisie du sujet et avait mené une profonde réflexion sur les lieux de travail. L'un des messages forts de cette étude, était de lutter contre les idées reçues qui placent souvent la flexibilisation des espaces dans un répertoire d'opérations standardisées, duplicables à outrance et se résumant par l'installation d'équipements « comme à la maison » et ludiques visant à générer une productivité plus grande. Si, dans notre profession, nous défendons le principe que la culture d'entreprise reste l'élément sur lequel se fonde sa réussite, le projet est avant tout la traduction du modèle managérial voulu par les dirigeants.

Aujourd'hui, la question de la flexibilité est aussi hors les murs. Dans l'entreprise, elle dessine certes la géographie des enjeux internes à relever, mais plus encore elle contribue à façonner l'environnement dans lequel s'inscrit l'activité humaine. La flexibilité est multidimensionnelle – et c'est là tout l'objet de nos travaux ici exposés et éminemment plurielle. Le projet d'entreprise intègre, et c'est désormais incontournable, toutes les flexibilités, qu'elles soient spatiales, organisationnelles, territoriales, sociales et sociétales.

L'ouvrage balaie ici l'ensemble de ces données. Hors toute idéologie ou pensée simpliste « pour ou contre », nous allons mettre à plat ces notions en dressant, non seulement un état des lieux des écrits et réflexions, mais aussi en proposant des applications concrètes et opérationnelles des différents concepts. Il constitue un outil de réflexion et d'aide à la prise de décision pour les professionnels que nous sommes. Il permet aussi, dans un contexte durablement incertain, de mettre en perspective nos approches en intégrant une vision à 360° des enjeux, en fondant l'entreprise, au travers de son immobilier, comme un acteur de la société de demain, et en s'inscrivant sur le temps long.

Gilles Allard, président de l'ADI

I N T R
O D U C
T I O N

La flexibilité est partout. Difficile de passer une semaine sans lire ou entendre ce terme qui inonde la littérature et les discours dans les organisations. Cet ouvrage s'empare du sujet avec l'objectif de faire le point sur cette notion qui, quoiqu'omniprésente, reste encore parfois floue. Dans l'entreprise, la flexibilité est devenue un paradigme englobant l'ensemble des questions liées aux organisations. Parler de la flexibilité reste pourtant un exercice difficile car la notion est ambivalente, promesse d'opportunités pour les uns et source de détérioration pour les autres. Mais disons-le dès à présent avec force : notre propos n'est pas un essai sur la flexibilité, il n'entend pas donner une opinion sur la flexibilité. À vrai dire, le propos qui suit n'est ni pour, ni contre la flexibilité mais il offre un regard distancié sur le sujet. Notre approche ne promeut et ne dénigre aucune forme spatiale, aucun type d'aménagement ou aucun type d'organisation. Par la nuance et en se distanciant des effets de mode et de l'utilisation souvent galvaudée du terme, ces pages doivent servir la réflexion et pourquoi pas nourrir le débat.

Cet ouvrage se construit autour d'un parti pris, celui de s'appuyer sur de nombreux travaux de recherche afin de prendre appui sur des bases théoriques solides. Le lecteur trouvera alors à la suite de chaque page des références bibliographiques. Cet ouvrage doit être une synthèse, espérons-le la plus objective possible, de nombreux travaux relatifs à la flexibilité sous toutes ses formes. Les pages qui suivent s'articulent alors autour d'un dialogue entre une dominante théorique et sa traduction pratique. Il s'agira alors d'une réflexion basée sur un temps long, lequel correspond bien à celui des organisations et encore davantage à celui de l'immobilier.

Cet ouvrage s'adresse donc à l'ensemble des acteurs concernés par un projet d'immobilier d'entreprise et à plus forte raison par un projet de transformation. Décideur et utilisateur, maître d'ouvrage et conseil, manager et collaborateur, tous ont certainement beaucoup d'informations à puiser dans les pages qui suivent, à la fois pour nourrir la réflexion autour d'un projet mais aussi pour faire vivre les environnements de travail au quotidien. Il s'agit presque ici d'un manuel à destination des acteurs concernés par la flexibilité spatiale et organisationnelle, sans doute nombreux à dire vrai.

La question qui nous guidera est la suivante : comment la flexibilité, concept à l'origine organisationnel a-t-il investi l'immobilier d'entreprise ?

Les pages qui suivent démontreront en fait que la flexibilité, notion multiforme, n'est pas un effet de mode et s'inscrit dans un temps long au croisement de la théorie des organisations et de la spatialité.

Dans un premier chapitre, nous reviendrons sur les grands concepts relatifs aux environnements de travail afin d'apporter des définitions claires que nous partagerons ensuite. Après cette première approche conceptuelle très axée sur la spatialité, nous poursuivrons avec une nouvelle approche conceptuelle axée autour de la notion de flexibilité organisationnelle. Nous évoquerons ensuite les nouveaux modes de travail qui expliquent largement la flexibilisation, et la flexibilité spatiale fera l'objet du chapitre suivant. Nous consacrerons la suite du propos à l'examen des promesses de la flexibilité des environnements de travail. Enfin, nous terminerons par le passage en revue des besoins invariants des personnes dans les environnements de travail afin de comprendre que malgré des évolutions nécessaires, une part d'immuable reste de mise.

C H A P

I T R E

— 1

APPROCHES CONCEPTUELLES

**DÉFINIR POUR MIEUX
COMPRENDRE**

INFLUENCE DE L'ESPACE

SUR NOS COMPORTEMENTS

L'IDÉE CLEF

L'espace influence fortement les comportements et la réflexion sur la transformation et l'exploitation de l'espace doit se baser sur ce postulat.

L'ESSENTIEL

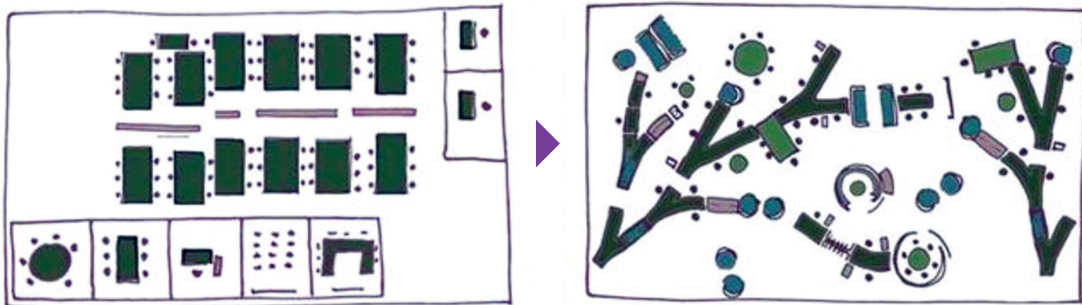
En 1972, Kurt Lewin a proposé le concept d'assise sociospatiale du comportement. Ce concept insiste sur les liens entre les comportements individuels et collectifs et les ressources ou contraintes de l'environnement dans lequel ils évoluent. Les comportements sont influencés par l'environnement. Le social et le spatial sont donc totalement interdépendants. L'espace agit sur le social par le normatif des comportements car on n'adopte pas les mêmes comportements en fonction de l'endroit où l'on se trouve. Mais le social agit sur l'environnement en le produisant et en le faisant évoluer. Concernant les environnements de travail, il est évident que nos comportements sont en grande partie normés par la fonction spatiale. Notre occupation de l'espace de travail dépend de cadres normatifs et elle se manifeste par notre volonté, individuelle et collective, de donner à voir qui nous sommes. L'espace doit idéalement refléter notre identité, nos valeurs, nos aspirations. Nous accompagnons notre occupation de signes, de codes, de normes qui caractérisent un comportement spatial.

Le concept d'affordances sociales renforce cette idée. Il désigne l'ensemble des possibilités d'interactions sociales que permettent certaines dispositions spatiales. Les affordances sociales se considèrent à des échelles qui mettent en scène un jeu d'actions complexe qui implique plusieurs individus. Si effectivement des relations sociales peuvent être impulsées et stimulées par la spatialité, un espace organisationnel doit être envisagé pour permettre de définir des comportements généraux conformes aux attentes. L'aménagement et l'architecture influencent alors profondément la vie des gens. Il n'y a qu'à penser aux comportements développés dans l'habitat moderne quand les pièces se sont multipliées et spécialisées. Dans les espaces de bureaux, on cherche à influencer les comportements notamment par la spécialisation des espaces, ici une salle de réunion formelle, là une bulle d'isolement. De nombreux travaux ont montré que l'agencement de l'espace et du mobilier influence les comportements et notamment les interactions. De ce fait, penser l'espace de travail, c'est penser à l'impact de la matérialité spatiale sur le quotidien des personnes au travail. Et puisque l'espace de travail a pour objectif de constituer une ressource pour la performance individuelle, collective et organisationnelle, il doit être pensé sous l'angle « écologique », c'est-à-dire relatif à l'environnement.

Notre espace de travail est le support de notre environnement de travail et c'est à ce titre qu'il constitue la base matérielle de la vie au travail. L'organisation spatiale est une production issue de choix structurants de la part d'une direction d'entreprise et il faut avoir pleinement conscience de l'impact de ces choix sur les comportements individuels et collectifs. La question de l'influence de l'espace de travail sur les comportements est un sujet central de la recherche en psychologie sociale et les nouveaux espaces de travail, ouverts et flexibles, interrogent clairement les chercheurs. Car les acteurs de la transformation des environnements de travail tiennent des discours souvent déterministes à travers le levier que

constitue l'immobilier dans une transformation plus globale des organisations. Mais l'ouverture des espaces de travail participe-t-elle vraiment à produire davantage de collaboration ou d'interactions ? Les espaces dits dynamiques stimulent-ils vraiment des dynamiques collectives liées à ce qu'on appelle les nouveaux modes de travail ? Les comportements changent-ils comme on le souhaite avec le changement d'espace de travail ?

Ces questions sont celles de l'ensemble des parties prenantes des projets de transformation des environnements de travail mais si les comportements ont en effet de fortes chances d'évoluer avec une transformation, il reste à savoir comment. Toutefois, on aurait tort de penser que les comportements sont totalement modelés par la spatialité car les comportements sont influencés par un grand nombre d'autres facteurs, principalement humains.



Avant/après : d'un aménagement rigide à un aménagement flexible.

BIBLIOGRAPHIE

- J. Vischer, G.N. Fischer, *User evaluation of the work environment: a diagnostic approach*, 2005.
- S. Khanna, J. Randolph, *New revolutionizing the workplace: a case study of the future of work program at Capital One*, 2008.
- N. Oseland, *The impact of psychological needs on office design*, 2009.
- D. Minchella, *Le rôle de la spatialité dans la mise en place du New Model Worker : du projet Valmy aux tours de la Défense de la Société Générale*, 2015.
- ES. Bernstein, S. Turban, *The impact of the open workspace on human collaboration*, 2018.

PENSONS TERRAIN

Modeler les comportements dans une perspective de stratégie organisationnelle ne se décrète pas. Cela demande du temps et de l'investissement humain. Un projet de transformation passe souvent par l'espace, mais l'espace ne peut pas tout et s'il constitue un puissant levier de transformation et peut influencer les comportements, il est difficile de les faire changer radicalement. C'est pour cela qu'un projet de transformation doit laisser des marges de manœuvre aux utilisateurs car l'espace prescrit et conçu est toujours différent de l'espace vécu et perçu. De ce fait, il semble que plus une conception entend dicter les comportements, par des fonctionnalités trop précises notamment, plus les risques de décalage sont importants. Une conception laissant davantage de latitude aux usages réels semble alors préférable dans le sens où elle laisse de la place à la vraie vie des utilisateurs. La meilleure base de réflexion reste la participation des utilisateurs à la conception, laquelle sera déjà plus proche des attentes et besoins. Car si l'espace influence les comportements, les comportements doivent influencer l'espace.

TRAVAUX DE CHERCHEURS

L. Arundell, B. Sudholz, M. Teychenne, J. Salmon, B. Hayward, GN. Healy, DA. Timperio, *The Impact of Activity Based Working (ABW) on workplace activity, eating Behaviours, productivity and satisfaction*, 2018.

Cette étude examine l'impact d'un réaménagement de l'espace de travail sur les comportements dans une forme Activity Based Working (ABW) en Australie. Une démarche avant/après a été adoptée avec un questionnaire et des entretiens avant le projet puis six à neuf mois après, auprès de 146 salariés australiens. Des entretiens qualitatifs ont eu lieu avec 21 personnes. Les résultats indiquent que les comportements peuvent être influencés par la forme spatiale flexible adoptée. Par exemple, les interactions sociales interéquipes ont augmenté sensiblement, ce qui semble engendrer une amélioration des relations entre collègues. Mais les interactions au sein d'une même équipe diminuent car la proximité physique immédiate diminue également. En outre, des comportements de personnalisation collective sont observés quand les équipes souhaitent imposer un territoire d'équipe. Cela nuance la flexibilité promise par l'ABW. De la même manière, le temps de sédentarité n'a que légèrement diminué, ce qui nuance aussi une des promesses de l'ABW. De plus, la productivité perçue est moindre après le passage en ABW car les comportements sont soumis à un cadre plus libéral et moins contraint. La productivité augmente cependant au fil des mois, ce qui indique que le changement nécessite du temps après l'emménagement.

Enfin, la particularité de cette étude est qu'elle a étudié les comportements alimentaires en lien avec le passage à l'ABW et il semble qu'une amélioration sensible soit observable. Avec l'ABW et contrairement aux bureaux individuels (fermés ou ouverts), on grignote moins à son bureau et on n'y mange plus. On préfère un repas à table dans un endroit dédié accompagné par les collègues.

D É F I N I R

L'ESPACE DE TRAVAIL

L'IDÉE CLEF

L'espace est une production sociale qui prend de la valeur dans le temps avec l'expérience des utilisateurs

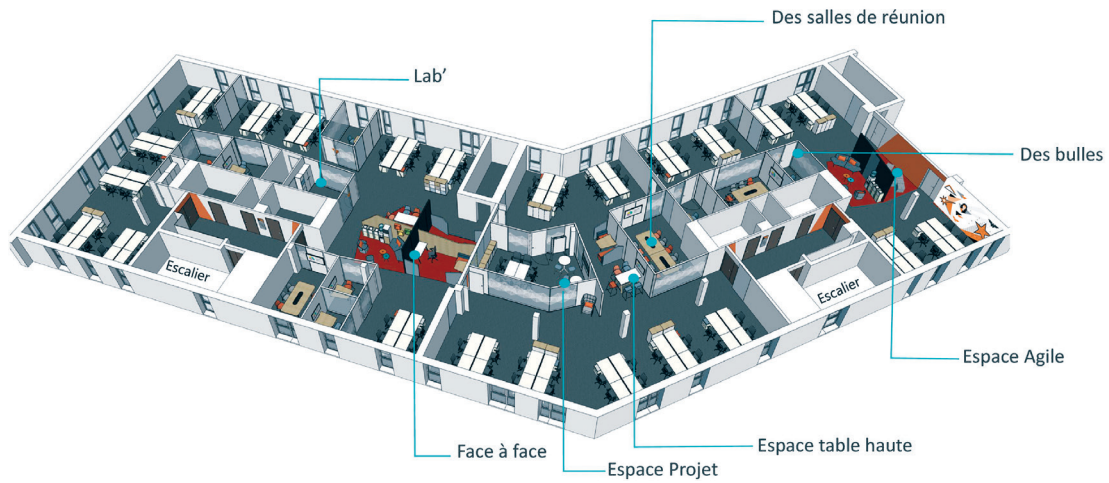
L'ESSENTIEL

L'espace est un produit social. L'espace n'existe pas en soi et n'existe qu'au miroir d'une vie sociale qui s'y inscrit. Ce qui fait l'espace, c'est son contenu et sa pratique. Sa matérialité est intrinsèquement liée à une pratique sociale qui mêle une expérience physique, mentale et cognitive, des tactiques et des stratégies, des savoirs et des valeurs. L'espace se définit par sa substance, ce qui est différent de la configuration et de la forme spatiale donnée par l'aménagement, qui correspondent aux modalités de matérialisation de la substance, autrement dit de la réalité sociale.

Ces éléments génériques s'appliquent pleinement aux espaces de travail qui ne prennent vie que par l'organisation qui s'y développe. L'espace est un objet mouvant, malléable et qui évolue avec le temps parallèlement aux évolutions de l'organisation qui le produit. Dans cette perspective, l'espace de travail correspond bien à la définition d'un espace car il ne le devient que par le corps social qui le produit. De ce fait, l'espace ne se dégrade pas avec le temps, l'usage et la pratique, mais au contraire sa valeur augmente ! La valeur de l'espace n'est pas intrinsèque et dépend largement de l'expérience humaine et des conditions concrètes de sa mobilisation. C'est alors que l'espace peut devenir ressource mais aussi contrainte et donc gagner ou perdre de la valeur. Et c'est précisément cela qui aide à comprendre le bouleversement que constitue une transformation de l'espace de travail pour un corps social car il s'agit d'une redéfinition, plus ou moins profonde, d'un espace que des individus et une organisation avaient mis du temps à produire, en lui donnant progressivement de la valeur, en donnant sens et cohérence à une matérialité spatiale par l'expérience.

Ce sont les utilisateurs de l'espace qui lui donnent de la valeur par leur vécu. L'espace conçu, celui des concepteurs et décideurs, doit alors être considéré comme nécessairement différent de l'espace qui sera effectivement perçu et vécu par les utilisateurs. La conception est donc forcément plus ou moins éloignée de la pratique et de la perception réelle de l'espace et le concepteur n'a pas le pouvoir de décider intégralement les futurs usages et les futures pratiques. Cela indique un fait majeur du projet de transformation d'un espace de travail : il ne sera espace qu'avec la pratique sociale des utilisateurs qui le solliciteront, le moduleront, le transformeront et le feront évoluer, la prescription n'étant qu'un point de départ de la production spatiale.

L'espace de travail doit faire partie des moyens donnés à l'utilisateur pour assurer l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise mais l'utilisateur doit pour partie produire l'espace. Cela étant, à l'heure de l'hypermobilité, penser l'espace de travail, c'est penser une spatialité plus globale dans et hors les murs de l'entreprise. Néanmoins, c'est toujours l'utilisateur qui attribue de la valeur à son espace mais celle-ci n'est jamais figée et elle fluctue dans le temps, ce qui appelle à penser la question spatiale en permanence par une évaluation régulière de la ressource qu'il constitue, laquelle peut aussi se dégrader avec le temps.



Exemple de conception d'un espace de type flex office.

© Kardham, Orange Cesson-Sévigné.

BIBLIOGRAPHIE

- H. Lefebvre, *La production de l'espace*, 1963.
 G. Moser, K. Weiss, *Espaces de vie*, 2003.
 M. Lussault, *L'Homme spatial. La construction sociale de l'espace humain*, 2007.
 J. Lauriol, V. Perret, F. Tannery, *Stratégie, espace, territoire. Une introduction sous un prisme géographique*, 2008.
 F. Hubault, F. Lautier, *De la conception au management de l'espace*, 2010.

PENSONS TERRAIN

Un espace est un objet vivant et évolutif. C'est pour cela qu'un projet de conception d'espace de travail est déjà un temps de production sociale qui conduit les « habitants » à penser leur nouvel « habitat », ce qui leur permet de mieux « habiter » ensuite. La conception de l'espace est donc un exercice collectif qui a pour objectif principal de trouver le bon équilibre pour en faire une ressource au service de tous. L'espace est alors conçu pour satisfaire cet équilibre. Cependant, l'espace et les organisations sont des objets mouvants et en aucun cas immuables. Penser la transformation de l'espace ne doit donc pas se limiter au moment de la livraison car ce moment précis correspond à un contexte organisationnel précis. Et avec l'évolution de l'organisation, la péremption de l'espace peut arriver rapidement et la contrainte prendre le pas sur la ressource.

TRAVAUX DE CHERCHEURS

D. Minchella, *Le rôle de la spatialité dans la mise en place du New Model Worker : du projet Valmy aux tours de la Défense de la Société Générale*, 2015.

La thèse de Delphine Minchella se base sur l'historique du siège social d'une grande banque française, de sa conception en 1989 à nos jours. Cette approche sert d'appui à une réflexion sur la spatialité, en lien avec les nouveaux modes de travail. Cette thèse étudie le rapport entre le discours managérial et culturel d'une grande entreprise en le confrontant à la réalité spatiale. Il s'agit de vérifier par l'entrée spatiale, les promesses managériales car la spatialité offre une grille de lecture primordiale pour observer les organisations. L'auteure montre que la spatialité est sans doute l'aspect le plus visible des fonctionnements globaux d'une organisation.

Néanmoins, Delphine Minchella admet qu'il « existe autant de versions du même espace qu'il y a d'hommes pour le percevoir ». À ce titre, seuls les occupants ont accès aux dimensions matérielles et symboliques de l'espace de l'entreprise. Les dimensions idéelles sont d'ailleurs souvent peu considérées dans un projet de transformation des environnements de travail alors que c'est sur elles que repose la dimension sociale. L'espace étant la mise en scène de la vie organisationnelle, il n'échappe jamais à ses utilisateurs qui le façonnent en permanence.

P A R O L E D'ACTEURS DE TERRAIN

FRÉDÉRIC BURNIER,
DIRECTEUR DE L'INGÉNIÉRIE GA

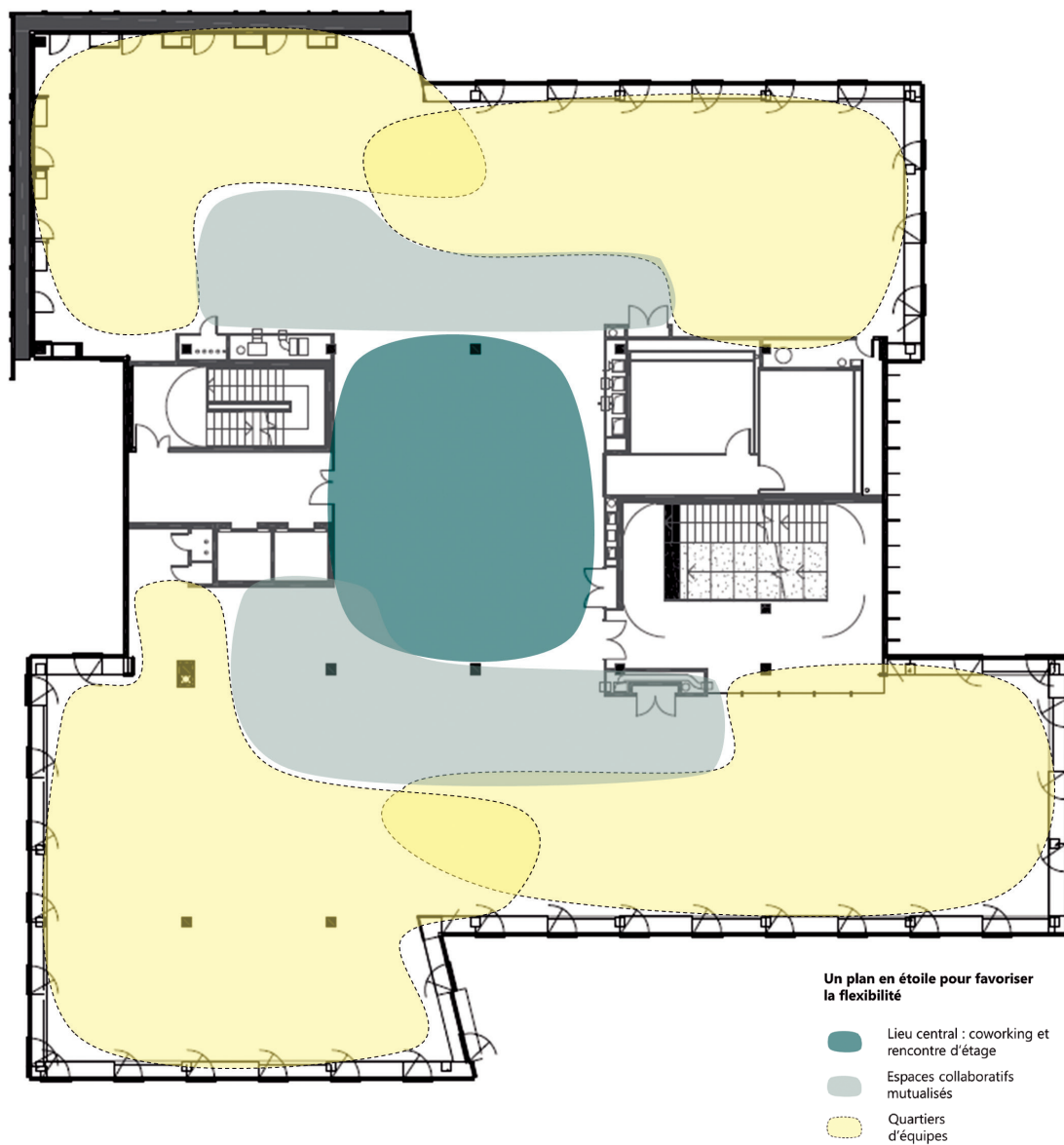
M A R C B E R T I E R ,
WORKPLACE STATEGIST CHEZ KARDHAM

AUTOUR DU PROJET NEWGEN, NOUVEAU CAMPUS DE GA SMART BUILDING À TOULOUSE (31)



Bâtiment du nouveau campus GA Smart Building à Toulouse vue jardin
– Architecte Studio Montazami.

© Studiomontazami_tezuka



Plan du bâtiment du nouveau campus GA Smart Building – Architecte Studio Montazami .

Propos recueillis auprès de Frédéric Burnier (directeur de l'ingénierie GA) et Marc Bertier (Workplace Strategist chez Kardham).

Quelle définition donnez-vous à la flexibilité ?

Frédéric Burnier et Marc Bertier : tout d'abord, la question est de savoir pourquoi la flexibilité est un enjeu aujourd'hui. Quand nous parlons de flexibilité, nous nous projetons dans le temps et dans un futur que nous ne savons pas toujours maîtriser. La flexibilité est une réponse à cet incertain : il s'agit de pouvoir s'adapter aux différents cas de figure qui pourraient arriver. La flexibilité est donc un moyen de créer de la souplesse et de l'agilité dans l'utilisation future d'un bâtiment. Cette souplesse permet de mieux supporter les modes de travail des équipes, notamment le mode projet pour les équipes GA. Les pratiques sont de plus en plus diversifiées, que cela soit selon les équipes, les niveaux de séniorités, les types et phases de projet, etc. Le travail mêle individuel et collectif. L'environnement de travail doit permettre de répondre aux fluctuations rapides des besoins. Enfin, la flexibilité est aussi l'occasion de travailler ailleurs ou autrement. C'est une liberté supplémentaire offerte aux collaborateurs. C'est donc une approche qui vise à ouvrir au maximum et à limiter les contraintes pour l'utilisateur. Tout l'enjeu de la flexibilité est de composer au mieux avec ces éléments. Les arbitrages peuvent être rendus dans une perspective temporelle. Comment faciliter le quotidien et s'inscrire dans une stratégie à plus long terme ? Dans le premier cas, cela sera davantage un travail sur la modularité. Il s'agit de prévoir des éléments mobiles ou hybrides. L'objectif est de produire un environnement qui soit souple et agile, pouvant par exemple s'adapter à différentes natures de travail (individuel versus collaboratif par exemple, changement des occupants). Dans le second cas, il s'agira davantage de reconfigurabilité. La transformation est plus importante, certains espaces peuvent changer de destination, être déplacés ou modifiés. Alors que dans le premier cas les interventions sont en général assez légères, elles sont dans ce second plus importantes et peuvent aller jusqu'à un changement profond. Par exemple, en passant d'une occupation mono occupant à multi-occupant.

Pouvez-vous présenter le projet ?

Frédéric Burnier : NewGen est le nouveau siège du groupe GA Smart Building à Toulouse. Construit par GA pour GA, NewGen s'intègre au sein d'un nouvel ensemble urbain pensé par l'agence Seura dans le quartier Montaudran. C'est un immeuble mixte de près de 5 500 m² conçu par une jeune agence française, Studio Montazami et l'agence japonaise Tezuka Architects. NewGen accueillera plus de 250 collaborateurs du siège social GA, un espace de coworking, ainsi que de nombreux espaces de services ; le tout lié à des espaces extérieurs au rez-de-chaussée comme dans les étages. GA Smart Building est un acteur atypique de l'immobilier. Promoteurs, constructeurs et industriels, nous réalisons des bâtiments intelligents et durables et proposons des solutions smart, design et connectées. Le projet NewGen incarne la vision que nous avons du bureau et la conviction qui la nôtre : les espaces de travail constituent un véritable levier de performance pour les entreprises. L'ambition est de réaliser un bâtiment démonstrateur le plus smart possible au service de la meilleure expérience humaine et de la meilleure empreinte environnementale. Ainsi, le socle de NewGen propose près de 1 500 m² d'espaces dédiés aux services : un show-room des technologies GA, un café contemporain avec une offre de restauration légère, un amphithéâtre qui accueillera une programmation événementielle coproduite avec un acteur du

coworking, une cuisine *Do It Yourself* où il sera possible de cuisiner collectivement et enfin un espace de fitness. Le plan en étoile de l'immeuble maximise l'apport de lumière naturelle sur les plateaux. Il favorise aussi le confort d'usage en optimisant les flux autour d'un point central dédié à la rencontre. Les quartiers d'équipes sont positionnés autour de celui-ci. Chaque quartier est adapté au mode de fonctionnement des équipes, à leurs besoins, leur rythme et leurs interactions.

NewGen est aussi un démonstrateur mettant en avant les différents savoir-faire constructifs de GA, notamment en termes d'empreinte environnementale. Nous sommes convaincus que la construction hors site est le mode de construction du futur. Cette démarche pionnière n'est pas nouvelle. Le siège actuel, Agua, a été livré en 2014. Il a été le premier bâtiment tertiaire à être labellisé BEPOS en France. Le précédent siège était le premier immeuble du campus toulousain la Plaine. Cet immeuble a proposé, dès 2004, des façades respirantes triples vitrage avec store intégré, des modules de traitement d'air en façade ou encore la structure préfabriquée « tridal ». Enfin, la dernière particularité de NewGen est que son aménagement a en partie été conçu pendant la période de crise sanitaire où nous n'étions pas au bureau. En amont du confinement, nous avons réalisé une importante recherche utilisateur et commençons à explorer différents scénarios. Cette expérience du travail à distance forcé a démontré à tous l'intérêt du télétravail et a levé les derniers freins quant à son application. Nous avons donc pu faire évoluer le programme initial en retravaillant les usages et les typologies d'espaces. Ainsi, les mètres carrés alloués aux espaces de travail traditionnels ont été revus pour mieux supporter les besoins des équipes en présentiel et pour diversifier les espaces de vie commune et de service. Pour répondre à cette évolution des usages, nous avons fait le choix de la flexibilité d'usage.

Pouvez-vous présenter votre mission sur ce projet ?

Marc Bertier : Kardham accompagne GA sur le déploiement de sa stratégie dans la définition, la conception et mise en place du nouvel environnement de travail dans l'immeuble NewGen. La particularité de cet accompagnement est qu'il se réalise main dans la main avec les équipes GA. Tout d'abord, nous avons intégré les différents métiers pour définir les environnements de travail et l'expérience associée. Pour cela, nous avons réalisé un solide diagnostic sous la forme d'une recherche utilisateur qui a touché plus de 20 % des collaborateurs de façon directe et près de 80 % indirectement. Pour mesurer l'impact du travail à distance imposé pendant le confinement, ce diagnostic a été consolidé par une étude d'évaluation menée avec l'équipe R&D Kardham. L'ensemble de ces enseignements ont permis de définir différents scénarios qui, discutés avec le comité de direction, orientent la future l'expérience utilisateur dans NewGen. Le scénario retenu sera mis en œuvre avec les équipes lors de workshops *ad hoc* et s'intègre dans un processus d'accompagnement global. Le projet est aussi mené en coconception avec l'équipe projet GA. Nous avons eu l'opportunité de travailler avec l'équipe de Promotion en charge de la définition de l'immeuble en participant à certaines étapes de la conception architecturale, comme par exemple la conception des escaliers contemplatifs pour qu'ils deviennent de véritables lieux de vie. Toujours avec les équipes Promotion, nous sommes intervenus sur l'occupation des différents espaces en évaluant le besoin propre à GA et en proposant de nouveaux usages, comme le business center. Nous œuvrons aussi avec le Design Studio de GA qui définit le design de l'ensemble des espaces intérieurs. Nos interlocuteurs sont encore les équipes des Ressources Humaines et Communication que nous

accompagnons sur la stratégie de conduite du changement et de communication interne. De plus, nous travaillons avec les équipes Informatiques et R&D pour déployer les solutions Smart Workplace de GA tout en répondant aux besoins des différents utilisateurs.

Quelle est la place de l'utilisateur dans le projet ?

Frédéric Burnier et Marc Bertier : dans ce projet, la notion d'utilisateur est plurielle. L'utilisateur est tout d'abord l'ensemble des collaborateurs GA. Ceux-ci sont au cœur du projet qui a commencé par une enquête approfondie pour comprendre qui ils sont, comment ils travaillent et quels sont leurs besoins. Cette enquête initiale appuie toute la conception. Elle a permis de définir des scénarios de projet et de réfléchir à ce qu'il serait possible de faire pour mieux travailler ensemble. Comme NewGen a vocation à être un lieu de vie, l'utilisateur est aussi l'écosystème de GA. Ensuite, GA est son propre utilisateur. Cela a eu un impact très fort dans la conception de NewGen et a permis de penser un certain nombre d'aménagements adaptés aux ambitions du groupe (escaliers contemplatifs, espaces de services, espaces extérieurs, etc.). De plus, le projet est conçu pour pouvoir accueillir d'autres utilisateurs que GA et répondre à leurs besoins. Aujourd'hui, un espace de coworking partage l'immeuble avec GA. La conception permet que NewGen puisse être, un jour, adaptable à des occupants ayant des besoins différents.

Comment la notion de flexibilité est-elle intégrée dans le projet et de quelles flexibilités s'agit-il ?

Frédéric Burnier : dans NewGen, la flexibilité se traduit par des espaces aux usages mixtes. La mixité commence dès le rez-de-chaussée qui est aménagé et exploité comme un généreux lieu de vie multifonction. Accessible par tous, le café contemporain ouvrira l'immeuble au quartier. Dans le showroom et l'amphithéâtre, les événements seront ouverts aux collaborateurs GA et leurs écosystèmes (clients, partenaires, étudiants, associations, etc.). Une coanimation assurée avec le coworking renforcera la programmation et la diversité des manifestations proposées. La mixité d'usage se retrouve dans les espaces de travail. La forme particulière en étoile permet d'organiser les étages en quartiers d'équipes. Ceux-ci regroupent des équipes qui ont des modes de travail similaires et offrent des univers adaptés à leurs pratiques. Ils sont composés de différentes typologies d'espaces adaptées à la mixité d'usages identifiée lors de la recherche utilisateur : travailleur seul de façon isolée, travailler seul au sein de son équipe, travailler en groupe ou encore avec des personnes à distance. Chaque type de mobilier, d'équipement, d'espaces ouverts ou fermés sont pensés pour répondre à la diversité des besoins. Enfin, NewGen permet de travailler depuis d'autres espaces que l'environnement de travail classique : il sera possible de travailler seul ou en groupe dans l'escalier contemplatif, dans la cuisine collective ou encore dans l'amphithéâtre. Enfin, certains niveaux de l'immeuble seront exploités par un coworking. Cela assure une flexibilité d'occupation des surfaces en faisant évoluer l'emprise en fonction du besoin. Cela permet aussi de mutualiser certains espaces nécessaires mais qui ne sont utilisés qu'occasionnellement, comme les grandes salles de réunion. Cette offre pourra aussi être accessible aux autres immeubles du campus et offrira une flexibilité supplémentaire aux futurs occupants.

Quelles réponses ont été apportées dans votre accompagnement ?

Marc Bertier : nous avons proposé à GA un accompagnement intégré et centré sur l'utilisateur. Cette approche globale nous a permis de faire évoluer notre intervention en fonction de l'évolution du besoin et du projet dans une logique de valeur ajoutée. Contrairement à un projet classique, nous avons fait évoluer le périmètre de notre intervention au fur et à mesure de l'avancée du projet. Cette flexibilité permet l'itération et fait grandir le projet lors de son avancement. Elle a notamment permis de prendre en compte les évolutions induites par la généralisation du télétravail et a consolidé les orientations stratégiques initiales. Enfin, l'approche en termes de partenariat, avec une présence régulière, nous a permis de suivre les différentes étapes des différents chantiers et de coordonner notre expertise aux besoins de chacun des métiers.

Quelles sont les opportunités dont la flexibilité peut être le levier ?

Frédéric Burnier et Marc Bertier : la première opportunité est d'apporter plus de vie et participer au lien social. La conception est basée sur un enchevêtrement d'échelles favorisant les rencontres au fil de la journée. Les parcours proposent une diversité d'usage qui vont des moments de travail aux moments de rencontre ouverts à tous en passant par les temps de ressourcement : travailler côte à côte sur un projet, cuisiner ensemble, faire du sport. La seconde est de proposer un bâtiment qui facilite la performance individuelle et collective. Individuelle en favorisant le bien-être par la qualité architecturale et des aménagements, collective en regroupant les équipes qui ont besoin de travailler ensemble. Dans le plan en étoile de l'immeuble, le cœur de l'espace n'est pas un noyau mais un espace de rencontre à la croisée des flux. Enfin, la flexibilité doit permettre d'adapter les principes généraux du projet aux besoins des différentes équipes. Le diagnostic initial a par exemple révélé que, si le mode projet est partagé par beaucoup, il n'est pas mis en œuvre de la même façon au sein des équipes. Dans certaines équipes, le projet sera d'abord un sujet de transversalité et de dialogue entre des expertises diversifiées. Ces équipes sont très mobiles au sein de l'environnement de travail. Pour d'autres équipes, le projet est plutôt un sujet interne, porté par un petit groupe de personnes qui ont besoin de se retrouver fréquemment afin de bien travailler ensemble. La flexibilité doit permettre de répondre à ces deux types de besoin tout en acceptant leur évolution dans le temps.

Quels sont les points d'attention que vous identifiez ?

Frédéric Burnier et Marc Bertier : la mise en place d'un environnement de travail flexible s'inscrit dans une stratégie globale d'entreprise. C'est un moyen d'appuyer la transformation par de nombreux chantiers associés à l'environnement de travail. Le plus important est le télétravail. Au-delà de l'accord et des conditions de travail au domicile, le travail à distance demande aux équipes de repenser leur organisation quotidienne, notamment pour les équipes qui travaillent en projet colocalisé. Il faut aussi questionner les flux d'information externes et internes à l'entreprise. Repenser l'utilisation du papier, l'archivage physique et numérique. Pendant le confinement, les façons de faire des équipes ont été bouleversées et de nouvelles manières de faire ont été inventées. Il s'agit de capitaliser sur ces acquis et d'améliorer ce qui peut l'être. Le second point d'attention est lié aux espaces et aux services eux-mêmes. Ceux-ci doivent être à la hauteur et participer aux bonnes raisons de venir au bureau. Une attention et des moyens particuliers spécifiques doivent leur être alloués. Les services, comme la cuisine *Do It Yourself*, doivent donner envie de se retrouver au bureau. Les usages de l'environnement doivent être facilités et attractifs. La stratégie *Smart Workplace* définit les équipements nécessaires à chaque espace selon les besoins. Des solutions applicatives fluidifient l'occupation des différents espaces. De plus, les aménagements proposent une diversité de postures pour répondre aux différentes attentes. Enfin, un soin particulier est apporté au confort de l'espace par la luminosité et l'acoustique. La flexibilité doit apporter un véritable plus en se traduisant par un environnement qualitatif.