



PARISWORKPLACE

Les salariés jugent leurs bureaux / Baromètre 2019

Et si on se parlait ?

Comment les interactions au bureau créent de la performance
6^e édition – 1 600 salariés interrogés



Depuis 2014, le baromètre Paris Workplace analyse la perception des salariés vis-à-vis de leurs bureaux

En 5 ans...

12 000 salariés interrogés

45 experts interviewés

400 retombées presse



Les quartiers
préférés des cadres

2015



Travaille-t-on (vraiment) mieux
dans la French Tech ?

2017



Le match Paris / Londres

2016



Et si on se parlait ?

2019

Demain, tous mobiles ?

2018



2014

Les bureaux,
l'arme secrète des RH





Édito

L'année dernière, nous nous étions intéressés à la mobilité dans et autour du lieu de travail. Un résultat, plus que les autres, nous avait frappé : les salariés « hyper-mobiles », parce qu'ils rencontrent plus de monde, sont plus heureux que la moyenne au travail. En 2019, nous avons voulu aller un cran plus loin en nous intéressant aux interactions au bureau et à leur impact sur les salariés. Les résultats sont sans appel : plus qu'un babyfoot ou des corbeilles de fruits, **l'intensité relationnelle (quantitative comme qualitative) crée du bien-être et de la performance**. De ce fait, le bureau, en permettant de rassembler physiquement les salariés, demeure le lieu principal de ce phénomène.

Afin d'éclairer ces résultats, nous avons fait appel à 12 chercheurs et chefs d'entreprises, au premier rang desquels le général Pierre de Villiers, ancien Chef d'État-major des Armées et invité d'honneur de cette 6^e édition. Leurs témoignages vont tous dans le même sens : **le bureau est à la fois un catalyseur de performances, un aimant à talents et le véhicule de la culture d'entreprise**.

En effet, les espaces et le quartier de travail (en favorisant des interactions externes) augmentent le nombre et la qualité des interactions humaines. Ce faisant, ils génèrent de l'attractivité, de la motivation et de l'intelligence collective. Les salariés qui ont les meilleures relations avec leurs collègues (les salariés « hyper-relationnels ») disposent de bureaux nativement pensés pour les interactions, équipés avec des espaces de travail collaboratifs et des lieux de convivialité.

Cela nous conforte dans les partis pris qui sont ceux de SFL depuis plusieurs années : **il n'y a pas d'alternative, aujourd'hui, au bureau**. Les entreprises qui investissent dans le *workplace* en mettant l'utilisateur au centre de leur réflexion prennent une longueur d'avance sur la concurrence. Elles s'assurent de la détention d'un actif stratégique dans la course à l'innovation et dans la guerre des talents.

À une époque où l'on s'interroge beaucoup sur les notions de télétravail et de flexibilité, il nous semblait intéressant de remettre le bureau « au centre du village ».

Bonne lecture,

Dimitri Boulte,

Directeur Général Délégué de SFL

Paroles d'experts



6 experts issus de disciplines variées (architecture, sociologie, économie comportementale...) se sont prêtés au jeu des interviews pour éclairer les résultats de la 6^e édition du Paris Workplace.



Jean-Pierre Bouchez

Créateur de PlaNet S@voir,
Directeur de recherche
Université de Paris-Saclay



Didier Logerais

Fondateur
TOIT de SOI



Éric Singler

Directeur Général
Groupe BVA



Dominique Boullier

Sociologue & Directeur
du Social Media Lab
**École polytechnique fédérale
de Lausanne**



Frédéric Dabi

Directeur Général Adjoint en charge
du Département Opinion
Ifop



Patrick Jouin et Sanjit Manku

Designer et Architecte
Agence Jouin Manku

Retours d'expériences

6 dirigeants d'entreprise témoignent de la manière dont ils pensent les espaces de travail et du rôle que joue le *workplace* dans leur stratégie d'entreprise.



Véronique
Bédague-Hamilius

Directrice Générale Déléguée
du Groupe Nexity et PDG de
Nexity Immobilier d'entreprise
Nexity



Brigitte Sabotier

Directrice des
Ressources Humaines
Orange France



Pierre de Villiers

Général d'armée et ancien
Chef d'État-major des Armées



Alexandre Collinet

Directeur Général Adjoint
Leboncoin



Aude Grant

Directeur Général Adjoint
Asset Management
et Investissements
SFL

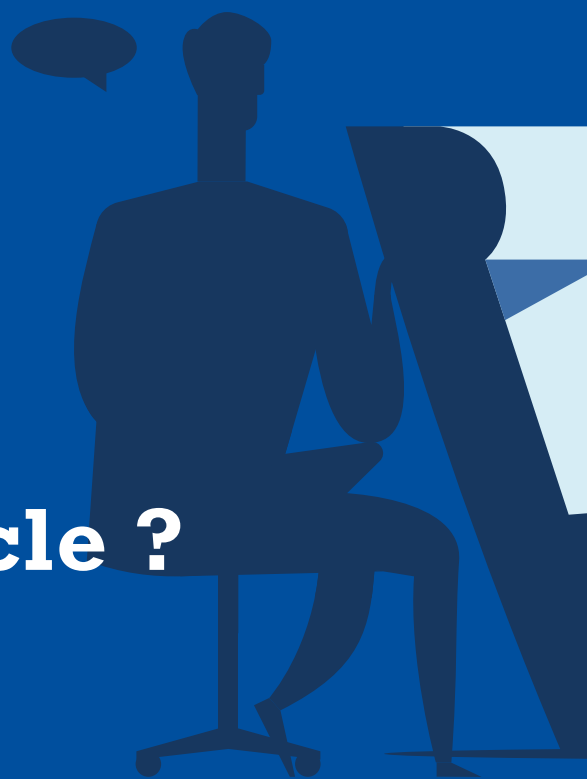


Céline Laurenceau

Managing Director Accenture
Go-to-market Lead Fjord
Accenture & Fjord



L'ISOLEMENT, la maladie du siècle ?





« Personne, je crois, n'avait anticipé que le bureau puisse prendre une telle importance sociale. »



Aude Grant suit le Paris Workplace depuis 2014. En tant que Directeur Général Adjoint Asset Management et Investissements, elle a mené chez SFL plusieurs projets emblématiques comme le #Cloud.Paris (siège de Facebook et BlaBlaCar) et a été le témoin privilégié des évolutions de l'immobilier tertiaire parisien.



Aude Grant

Directeur Général Adjoint
Asset Management et Investissements
SFL

5 ans déjà ! Quelles sont les grandes tendances que vous avez vues émerger au cours de ces dernières années ?

Ces 5 dernières années ont consacré la place croissante prise par le bureau dans la vie des entreprises. En 2017, nous avons interrogé 10 fleurons de la French Tech (ManoMano, Criteo...). Chez ces entreprises précurseuses, on conçoit le bureau comme un « totem » : c'est le lieu par excellence où s'incarnent la culture et la stratégie d'entreprise. En 2018, nous nous étions intéressés à la mobilité sur et autour du lieu de travail. La mobilité, en favorisant les rencontres, génère toute une série d'effets bénéfiques sur le bien-être, la créativité et la performance des salariés.

En creux, la notion de relation (fréquence et qualité) est omniprésente. Le thème de cette édition s'est donc en quelque sorte imposé à nous. Nous vivons dans une société qui isole de plus en plus l'individu. Mais, malgré tout, nous restons des êtres sociaux : nous avons besoin de nous rencontrer et de vivre ensemble. Le bureau, où l'on passe un tiers de sa vie, est devenu à ce titre LE lieu où l'on est reconnu (pour son travail) et où l'on participe au collectif (l'équipe, l'entreprise). Personne, je crois, n'avait anticipé que le bureau puisse prendre une telle importance sociale.

Quels sont les principaux enseignements que vous avez retenus de cette édition 2019 ?

Ce qui me frappe particulièrement c'est que pour 43 % des salariés interrogés (presque la moitié !) les bureaux ont été un élément important dans le choix de leur entreprise. C'est une tendance qui se renforce depuis 3 ans et qui concerne particulièrement les jeunes générations. Alors que l'économie se dématérialise, les salariés accordent de plus en plus d'importance à leurs bureaux.

« Au fond, ces réflexions autour de l'espace de travail nous ramènent à ce que nous sommes : des êtres vivants (...) en quête d'appartenance à un groupe social. »

En réalité, le paradoxe n'est qu'apparent. Alors qu'hier, aller au bureau était une contrainte pour travailler, aujourd'hui on a le choix, car notre espace de travail tient dans une poche (ou dans un sac). Et ce choix révèle par contraste l'importance du bureau. Nous sommes dans un monde de plus en plus individualisé, segmenté, explosé dans le temps et dans l'espace. La fidélité à l'entreprise s'est effritée au fil des années. On s'attache donc moins à son entreprise, et plus à ses collègues.

L'homme a besoin de lieux physiques pour se retrouver et se rassembler. Le bureau, en rendant possible et en facilitant les interactions, (re)donne des repères et devient un véritable outil de fidélisation. Au fond, ces réflexions autour de l'espace de travail nous ramènent à ce que nous sommes : des êtres sociaux en quête d'échanges et d'interactions directes, en quête d'appartenance à un groupe social.

« Cette dimension sociale (...) fait qu'il n'y a pas aujourd'hui d'alternative au bureau. »

Et l'immobilier serait donc la solution au désengagement des salariés français ?

Cette dimension sociale et presque « animale » fait qu'il n'y a pas aujourd'hui d'alternative au bureau. Le télétravail et les tiers-lieux peuvent ponctuellement le compléter, mais en aucun cas le remplacer. Cela fait écho aux résultats du Paris Workplace 2018 sur le thème de la mobilité. Pour que le bureau reste un lieu de rassemblement physique, il faut qu'il soit accessible et central (à moins de 40 minutes de trajet).

L'entreprise qui investit dans le *workplace* (le lieu, l'environnement de travail) fait donc d'une pierre trois coups : elle investit dans un levier de performance, de

fidélisation et de recrutement. Le bureau est même devenu une condition sine qua non pour attirer les meilleurs profils. Cela fait partie de la stratégie de recrutement d'entreprises comme Leboncoin, ou Orange, que nous avons interrogées cette année.

Mais même avec les meilleures intentions du monde, le *workplace*, s'il ne s'intègre pas dans une stratégie globale, n'est qu'un bâtiment sans âme. L'immobilier est le catalyseur de la stratégie managériale et de la culture de l'entreprise, mais, sans une impulsion au plus haut niveau, sans des dirigeants exemplaires, il reste lettre morte. C'est ce que nous dit le général Pierre de Villiers, invité d'honneur de cette édition.



68 %

des salariés interrogés ont des interactions avec plus de 10 personnes au cours d'une journée de travail (face-à-face, mail, messagerie, téléphone...).

82 %

sont en open space ou en bureau partagé (2 à 6 personnes).

6 salariés sur 10

disent qu'il leur arrive de se sentir isolés au sein de leur entreprise.

Et 1 sur 4 se sent même souvent isolé.

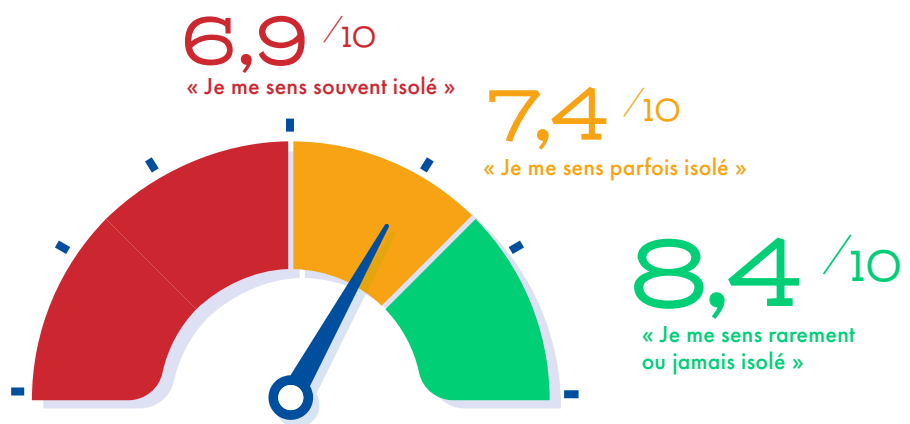


L'isolement génère une série d'effets négatifs, car quand un salarié se sent isolé...



Son niveau de performance baisse significativement

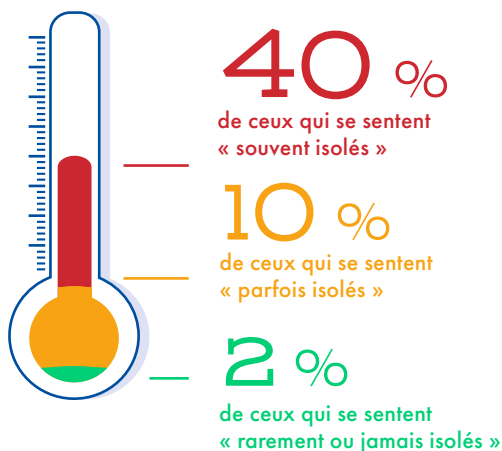
Évaluation de sa performance sur 10



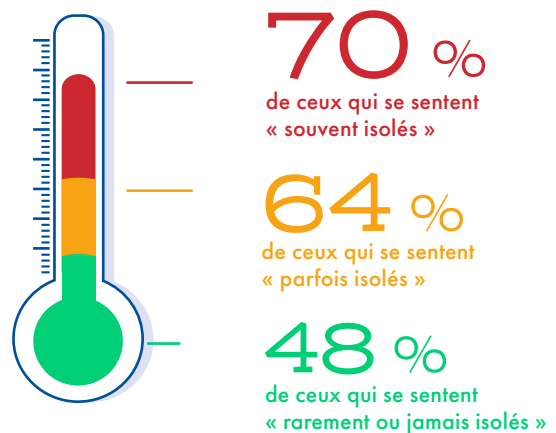
Il craint 20 fois plus souvent d'être licencié

Et, par conséquent, il se projette (beaucoup) moins dans son entreprise

Souvent peur d'être licencié



« Je pense rester moins de 5 ans dans mon entreprise actuelle. »



« Et si on se parlait ? C'est un enjeu qui dépasse largement le monde de l'entreprise. »



Le général Pierre de Villiers a été à la tête de 250 000 hommes et femmes en tant que Chef d'État-major des Armées. Aujourd'hui, il partage son temps entre le conseil aux dirigeants et l'écriture. Il vient témoigner, en tant qu'invité d'honneur de cette édition 2019, de la crise du collectif que nous traversons aujourd'hui.



Pierre de Villiers

Général d'armée et ancien Chef
d'État-major des Armées
Auteur de Servir
et *Qu'est-ce qu'un chef ?* (Fayard)

Quand nous vous avons rencontré, en avril dernier, vous avez été frappé par le titre de l'étude, « Et si on se parlait ? »...

Le titre parle de lui-même et l'enjeu dépasse largement le monde de l'entreprise. C'est LE défi du XXI^e siècle. Que vois-je quand je regarde la France aujourd'hui ? Gilets jaunes, habitants des banlieues, urbains et ruraux... Des personnes qui ne se parlent plus assez et qui ne se comprennent pas toujours.

Face à toutes les fractures actuelles, nous devons remettre la personne au cœur de nos préoccupations personnelles et professionnelles, au cœur de notre société, au cœur des pensées de tous les dirigeants. Car les grands projets se construisent avec les hommes, le regard, la parole, les tripes, le cœur... La qualité intellectuelle, c'est bien, la qualité de dialogue et d'adhésion, c'est beaucoup mieux.

« Les lieux commandent l'efficacité. »

Vous avez été l'homme du déménagement des États-majors à Balard. À quels objectifs répondait-il ?

Au fil de mes affectations militaires, j'ai acquis une conviction profonde : les lieux commandent l'efficacité. L'infrastructure conditionne l'ambiance, la qualité du travail et donc la performance. On retrouve quelques constantes : il faut notamment créer des espaces de convivialité aux carrefours stratégiques pour que les personnes puissent plus facilement s'y retrouver et se parler. Les entreprises qui réussiront sont celles qui l'auront pris en compte.

Balard répondait à un besoin fondamental : rassembler les 9 300 personnes des différents États-majors (Marine, Terre, Air). Cela permet désormais d'avoir sur un même lieu les décideurs et les différentes expertises pour trouver des synergies et gagner en efficacité. Si je devais le refaire aujourd'hui, j'ajouterais encore plus d'espaces de convivialité, un bar notamment, pour permettre aux militaires de se rassembler toujours plus souvent...

LES 3 GRANDS DÉFIS DU CHEF EN 2019



L'individualisme, plaie du management moderne

L'individualisme, accéléré par le technologisme, est un phénomène auquel tout dirigeant doit être attentif pour l'unité d'un groupe. Je me souviens du Kosovo en 1999. Après chaque opération, les soldats rentraient à la base et se retrouvaient au foyer pour boire un verre et décompresser. En 2007, en Afghanistan, les opérations étaient encore plus dures, avec des blessés et des morts, mais les militaires passaient plus de temps sur leurs écrans au retour. Cette anecdote témoigne du changement intervenu en moins de dix ans. Ce n'est toutefois pas inéluctable. Dans l'armée, on a travaillé dessus, par le football par exemple.



Le temps s'accélère, le temps presse, le temps stresse

Un dirigeant ne doit pas se laisser submerger par le court-termisme et l'obsession de la performance immédiate. Fondamentalement, c'est une erreur stratégique, au sens premier : la stratégie, c'est le sens du temps long. Avoir une vision à partir de laquelle on fixe un cap est vital pour fédérer les équipes et créer des synergies. Dans l'armée, si on ne sait pas instaurer un dialogue autour d'un objectif, s'il n'existe pas ce lien qui nous unit au reste de la Nation, comment voulez-vous que des militaires soient prêts à conduire leur mission jusqu'au sacrifice suprême pour la France ?



La crise de l'autorité

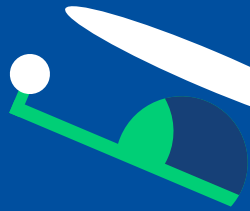
Il faut restaurer le lien parfois abîmé entre le chef et ses collaborateurs en réinstaurant de la confiance, c'est-à-dire de l'obéissance d'amitié, lorsque l'adhésion l'emporte sur la contrainte. Autorité vient du latin *auctoritas*. Cela veut dire « augmenter », faire grandir, faire jaillir les solutions de l'exécution. Un bon chef ne reste pas à son bureau mais va sur le terrain, pour rester en prise avec les difficultés.

À la fin de mes journées, je prenais par exemple dix minutes pour me remémorer chaque personne que j'avais rencontrée.

Qui est-elle ? Que m'a-t-elle dit ? Que m'a-t-elle appris ? Que puis-je faire pour elle ? C'est un exercice essentiel, car la vraie richesse est chez les autres.



**Comment
les entreprises
peuvent-elles
ROMPRE L'ISOLEMENT
des équipes ?**



Le Paris Workplace apporte 3 enseignements majeurs :

1

Pour être bien au travail, il faut se voir « en vrai »

2

Trop de relations tue la relation

3

La qualité des relations est LE facteur le plus décisif
pour générer du bien-être et de la performance



1

POUR ÊTRE BIEN AU TRAVAIL,
IL FAUT SE VOIR « EN VRAI »



Malgré les nouvelles technologies (ou à cause d'elles), on n'a jamais autant plébiscité les interactions physiques



Les salariés préfèrent (et de loin) échanger en face-à-face

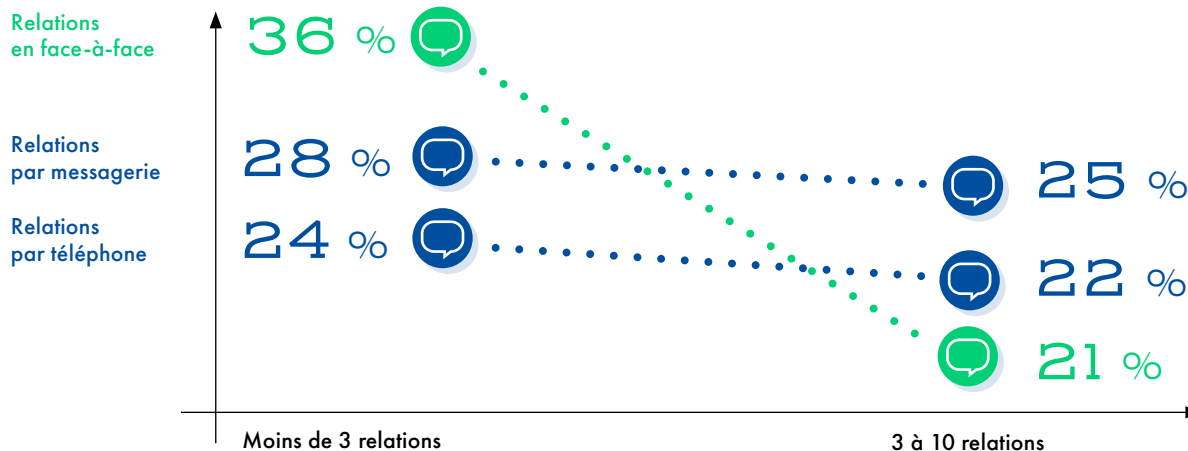
« De manière générale, je préfère échanger
avec mes collègues de bureau... »



Les salariés qui échangent en face-à-face avec plus de 3 collègues par jour
sont presque **deux fois moins nombreux** à souffrir souvent de solitude.

A contrario, les autres modes de communication
(téléphone ou mail) ont **très peu d'impact** sur le sentiment d'isolement.

« Je me sens souvent seul ou isolé au sein de mon entreprise. »



« Plus on a de relations digitales dans une chaîne de valeur, plus on a besoin de se voir. »



Dominique Boullier est sociologue, anthropologue et intervenant associé à l'Institut Palladio. Il est également Professeur à l'École polytechnique de Lausanne et à Sciences Po. Spécialiste des technologies cognitives et de la sociologie du numérique, il analyse l'impact du digital sur la relation humaine.



Dominique Boullier

Sociologue & Directeur
du Social Media Lab
École polytechnique fédérale
de Lausanne

En tant que sociologue, comment définissez-vous le nouveau rapport à autrui (et au monde) induit par la révolution numérique ?

On entre dans l'ère de la multimodalité. L'Histoire démontre qu'un nouveau moyen de communication ne remplace pas les plus anciens. Ils s'additionnent. Aujourd'hui, on communique par mail, téléphone, en face-à-face, par Slack ou Messenger... Tout cela s'entremêle et se complexifie avec plusieurs conséquences très concrètes :

1. Cela génère de la multiactivité (*multitasking*) : le temps d'attention à chacun se réduit mais, surtout, on gère différemment ses relations. Le personnel envahit le professionnel. On entre dans

l'ère de la sollicitation généralisée et notre degré d'engagement et de présence global diminue.

2. Cela définit de nouvelles normes de sociabilité : en fonction du canal de communication employé, on ne répondra pas avec le même délai. Un SMS ou un message sur WhatsApp, c'est une réponse dans la seconde. Un e-mail, cela peut attendre plusieurs heures.

Paradoxalement, les télécommunications ne font pas baisser les relations en face-à-face, elles les appellent. Plus on a de relations digitales entre les éléments d'une chaîne de valeur, plus les gens ont besoin de se voir et de se regrouper. Le lieu physique de travail a donc encore un bel avenir devant lui.



« Un nouveau moyen de communication ne remplace pas les plus anciens. Ils s'additionnent. »

Est-ce que vous pouvez revenir sur la notion de « syndrome de saturation cognitive » que vous avez développée et son impact sur les salariés ?

Le syndrome de saturation cognitive est lié aux sur-sollicitations du numérique. Le rythme effréné de sollicitations crée des journées hachées, sans temps mort. Cela engendre une mobilisation générale permanente des salariés qui doivent être tout le temps disponibles. Sur le temps court, on a plus de mal à se concentrer et on perd en efficacité (surtout chez les plus jeunes). Sur le temps long, cela use le collaborateur et contribue au risque de *burn-out*.

L'explosion du nombre de canaux a aussi perturbé le rythme des échanges. On mélange du perso et du pro, on est moins présent au monde, et donc moins engagé. Le meilleur remède est encore d'être capable d'imposer des moments où on est pleinement là, où l'esprit n'est pas en train de penser au dernier mail / message auquel il doit répondre. C'est vrai autant dans la vie privée que professionnelle. Pour les entreprises, c'est par exemple interdire les portables en réunion. Il faudrait instaurer un management des régimes d'attention pour créer un climat plus calme et vivable, moins pressurisé.

L'étude montre que l'explosion du nombre de relations génère une nouvelle forme d'isolement. Comment analysez-vous ce phénomène ?

Si vous augmentez trop le volume ou le rythme des interactions, ce n'est plus gérable. Vous pouvez avoir un phénomène de retrait, parce que les gens ne veulent plus être dérangés en permanence. C'est ce qu'il se passe avec les jeunes générations qui passent de moins en moins par l'appel téléphonique : un appel, c'est une injonction à répondre immédiatement, c'est une intrusion. En passant par des messageries, on a l'impression de conserver une maîtrise de son temps.

À l'extrême inverse, les échanges se réduisent à des signaux sans substance (« Ok », « Salut », etc.). Vous n'avez plus le



« Il faudrait instaurer un management des régimes d'attention pour créer un climat (...) plus vivable, moins pressurisé. »

temps de la profondeur, et c'est tout aussi mauvais. Tout collectif (et l'entreprise en particulier) a besoin de feedbacks pour s'améliorer et avoir conscience de lui-même. Un collectif se fonde sur des échanges, pas sur de simples relais dans un circuit.

Vous dites dans une interview à La Dépêche : « Les usagers ont conscience que les réseaux sociaux sont stressants et chronophages et finissent par se lasser. » Est-ce que l'on bascule dans une forme de maturité du public par rapport au numérique ?

Tout cela a 12 ans. Nous sommes passés par une phase d'effervescence : frénésie de découvertes, on essaye les nouveaux usages, on teste, etc. Aujourd'hui, nous arrivons à moment de doute,

de questionnement. Nous avons identifié les effets contreproductifs sur le bien-être et la vie professionnelle (cf. débat sur la déconnexion).

Le problème majeur des entreprises, c'est qu'elles ne sont plus maîtres de la gestion du relationnel. Ce sont les conditions d'utilisation, au sens psychologique, des réseaux sociaux, qui font la loi. Les entreprises sont placées devant le fait accompli. En revanche, si elles ne peuvent agir sur le contenant, elles peuvent encore le faire sur le contenu : comment, par l'organisation de l'espace, j'arrive à créer un « bon » climat ? Comment je rends l'espace vivable et je permets aux gens de s'isoler et se protéger s'ils ne veulent pas être interrompus, ou au contraire d'entrer en interactions ?

Télétravail : loin des yeux, loin du cœur



4 Franciliens sur 10 télétravaillent au moins une fois par semaine

« En moyenne, à quelle fréquence télétravaillez-vous chaque semaine (en dehors de votre lieu de travail, dans vos horaires de bureau) ? »



Le télétravail multiplie par deux le sentiment d'isolement

« Je me sens souvent seul ou isolé au sein de mon entreprise. »

19 %
Ne télétravaille pas



36 %
Télétravaille au moins un jour par semaine

Retour d'expérience

Alexandre Collinet, Directeur Général Adjoint de Leboncoin

« Nous avons longtemps été réfractaires au télétravail. Une de nos valeurs, c'est la proximité. Or, le télétravail vous éloigne de vos collègues et délite la culture d'entreprise. Si on veut conserver cette culture, surtout quand vous faites 100-120 recrutements par an, il faut que les anciens soient présents physiquement pour partager leur expérience. Lorsque Marissa Mayer est entrée chez Yahoo, elle a rappelé tous les gens qui étaient en télétravail. C'était la norme dans l'entreprise et c'était catastrophique pour sa performance. C'est primordial de pouvoir rencontrer

physiquement ses équipes. À titre personnel, on m'a un jour proposé un poste de DG, très bien rémunéré. Mais loin de chez moi. On m'a suggéré de faire du télétravail 2-3 jours par semaine. Mais comment peut-on être DG à distance ? Il faut pouvoir voir les gens qui travaillent avec soi quand on est dirigeant ! J'ai refusé.

Nous avons interdit le télétravail jusqu'au 1^{er} janvier de cette année 2019. Aujourd'hui, même si on l'a autorisé, il est très encadré : vous pouvez télétravailler uniquement le mardi ou le jeudi et pas plus d'un jour dans la semaine. »

Cela a des conséquences très concrètes (et néfastes) pour les télétravailleurs

1

Ils sont **1,5 fois** plus nombreux à se dire souvent stressés
(47 % vs 33 % pour ceux qui ne télétravaillent pas).

2

Ils sont **2 fois** plus nombreux à estimer s'ennuyer souvent
(34 % vs 16 %).

3

Et ils sont **3 fois** plus nombreux à craindre d'être souvent licenciés
(24 % vs 8 %).

Retour d'expérience

Brigitte Sabotier, Directrice des Ressources Humaines d'Orange France

« Nous avons commencé à proposer le télétravail dès 2009. C'est une formule qui s'est progressivement développée. Aujourd'hui, c'est une pratique très appréciée par nos salariés. Le télétravail est souvent perçu comme un dispositif qui permet de mieux équilibrer vie professionnelle et vie privée en réduisant notamment les temps de trajet.

Du point de vue des managers, cette pratique suppose une attention renforcée à l'animation des collectifs de travail, afin de conserver la proximité avec l'ensemble des collaborateurs, même lorsqu'ils ne sont pas tous présents au même endroit. Chez Orange France, nous accordons une importance particulière à ces sujets et avons construit un programme d'accompagnement dédié au management à distance. »

Contrairement aux idées reçues,
on ne se concentre pas mieux chez soi qu'au bureau

« Il m'arrive souvent d'avoir des difficultés
à me concentrer dans mon travail... »

31 %



Au bureau

31 %



Chez moi

35 %



Dans un tiers-lieu

« Notre enjeu, chez Accenture, est de créer un sentiment d'engagement et d'appartenance. »



Managing Director d'Accenture, en charge des questions RH et d'organisation, Céline Laurenceau est la Go-to-market Lead pour la France de Fjord, le réseau mondial de studios d'innovation et de design racheté en 2013. Elle décrypte la stratégie organisationnelle d'Accenture et l'impact de l'aménagement des bureaux sur les métiers créatifs.



Céline Laurenceau

Managing Director Accenture
Go-to-market Lead Fjord
Accenture & Fjord

Accenture a été pionnier en matière de télétravail et de transformation digitale. Est-ce que plus de digital a entraîné moins de relations en face-à-face chez vous ?

C'est vrai que nous avons été parmi les premiers à signer l'accord sur le télétravail. Aujourd'hui, plus d'un tiers des salariés, hors consultants, l'ont signé chez nous. Mais nous avons constaté que plus on digitalise, plus il faut socialiser. Nous avons 80 % de notre effectif qui a moins de 30 ans, composé essentiellement d'une population nomade (métiers du conseil obligent). Notre enjeu est de réussir à créer un sentiment d'engagement et d'appartenance, alors que nous passons la majorité de notre temps chez le client.

Le bureau pour les consultants est central. Au sens propre comme au sens figuré :

- **Au propre** : il faut qu'ils soient facilement accessibles. Lorsque nous avons déménagé nos locaux parisiens, nous avons par exemple délibérément choisi de nous implanter dans le 13^e, au pied de la ligne de métro 14.
- **Au figuré** : les bureaux sont le lieu de socialisation par excellence, l'espace où les consultants peuvent se retrouver. Nous avons par exemple des collaborateurs qui reviennent le temps du déjeuner et repartent ensuite chez le client.

Comment un grand groupe comme vous, avec des métiers très différents, gère le droit à la déconnexion ?

Nous avons instauré une règle et un dispositif technique : après 20 h 00, si on envoie un message, on reçoit une alerte. Les moins de 35 ans veulent mélanger leur temps de travail et leur temps perso. Ils ne sont pas clairs sur le sujet de la déconnexion. C'est complexe : il faut des règles normatives, mais suffisamment souples pour s'adapter aux différentes populations.

Comme nous avons racheté plusieurs entreprises comme Fjord, nous avons aussi des populations avec des rapports différents au temps. Les designers par exemple sont beaucoup à être issus du *freelancing*. Résultat : j'ai une personne qui a un groupe de rock qui voudrait un



mi-temps particulier, 15 jours de travail, 15 jours de pause. Dans le même temps, c'est une population qui ne supporte pas le *multitasking*. On ne dérange pas un designer quand il est concentré sur un sujet. Alors que les consultants traditionnels peuvent davantage switcher et ont un rapport plus classique à leur emploi du temps.

Fjord est le studio de design d'Accenture. Comment est-ce que l'on pense l'espace de travail pour les métiers créatifs ?

Nous sommes organisés en 5 grandes zones. Vous avez d'abord un espace *craft* pour prototyper, puis un espace collaboratif, où les collaborateurs, les clients ou les partenaires peuvent venir librement travailler. Ensuite, vous avez la cuisine – espace collectif, où tous les vendredis matin l'équipe prend un petit déjeuner. C'est seulement dans un second temps que vous avez l'*open space*, où chacun possède son propre poste de travail et les salles « projet », chacune dédiée à l'une des missions sur lesquelles on travaille.

Symboliquement, la disposition de ces espaces est importante : on entre dans un espace ouvert à nos parties prenantes, puis vous avez le lieu de rencontres et d'échanges, le lieu par excellence où se noue la culture d'entreprise. Et enfin, vous avez les espaces de travail. Le travail n'est pas second, mais cela montre (et fait vivre) l'importance que l'on donne aux relations. De même, nous avons fait attention à ne pas cloisonner tous nos bureaux : une pièce ouverte physiquement est aussi ouverte intellectuellement, généreuse. Pour des créatifs, être ensemble est fondamental. C'est la condition même de leur créativité, fondée sur l'échange et le prototypage.



Karim Zaouai,

Design Lead,
Fjord Paris Designer (space design).

Le Design Thinking adapté à l'immobilier

Le design est un art appliqué, lié à l'industrie au sens large (organisation, création de produits...). Dans cette approche, dès que l'on pense un objet, que ce soit un tabouret ou une application, on réfléchit dans le même temps à son déploiement / sa production. Les écoles de design sont par exemple souvent financées par le ministère de la Culture (c'est un art) et par celui de l'Industrie (c'est un art appliqué).

Traditionnellement, on part du brief donné par le client, à partir duquel on fera des recommandations. En design, on part des utilisateurs. On va voir si la problématique du brief correspond au vrai besoin rencontré par les utilisateurs (dans l'immobilier tertiaire, ce seront les salariés eux-mêmes). Dans l'ordre : on fait d'abord un « terrain » (phase d'observation en situation des utilisateurs), puis une phase « d'idéation » (intelligence collective), et enfin on prototypé le produit.

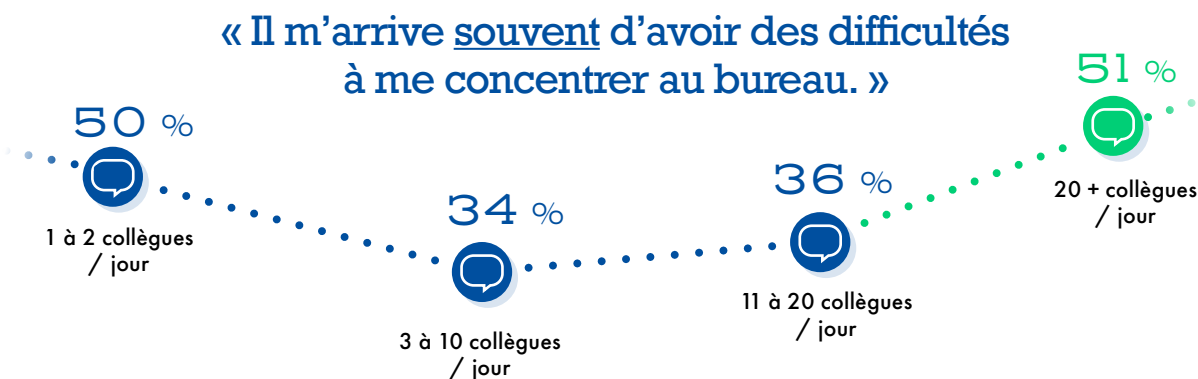
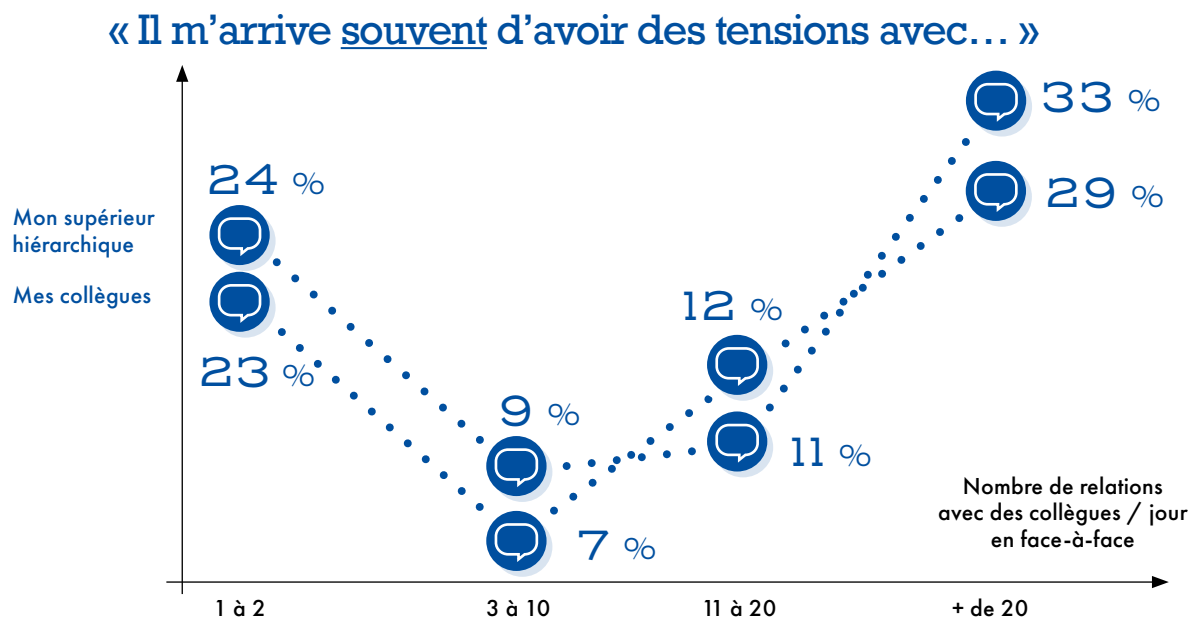
Plus concrètement, nous avons désigné les bureaux d'un des leaders des télécommunications au Moyen-Orient pour rendre leurs espaces modulaires. Il fallait pouvoir faire venir les clients, avoir des cloisons amovibles, etc. On a aussi travaillé pour un call center pour qui l'organisation de l'espace physique était un vrai enjeu. Aujourd'hui, quand vous téléphonez à un centre d'appels pour une question, et que votre interlocuteur n'a pas la réponse, il doit sortir de son bureau pour trouver son chef. C'est pour cela que vous avez souvent du temps d'attente. On a modifié l'espace de bureau pour que les managers aient une position plus centrale. Pour tester la solution, nous avons utilisé de la réalité virtuelle, cela a permis aux employés de se projeter et, à nous, d'ajuster l'aménagement de l'espace.

2

TROP DE RELATIONS TUE LA RELATION



Au-delà de 20 relations par jour en face-à-face avec ses collègues, la qualité des relations et la performance baissent significativement



Didier Logerais, Fondateur de TOIT de SOI

« Nous avons travaillé à la fin des années 2000 pour une très grosse entreprise industrielle. En interne, ses équipes étaient organisées de façon matricielle à 3 dimensions, chaque ingénieur avait 3 managers directs : son supérieur hiérarchique direct, son chef de projet et son responsable métier.

Cela générait chez les collaborateurs une très grande fatigue. Nous avons relevé des cas où des salariés travaillaient jusqu'à vingt heures par jour pour satisfaire les demandes de tous leurs chefs. Les conséquences pouvaient être dramatiques. Il y a eu deux suicides. Des événements évidemment traumatiques

pour l'entreprise qui ont justifié une remise en cause profonde de l'organisation. Les sur-sollicitations sont un vrai risque pour la santé des travailleurs (fatigue, burn-out et, donc, suicide), car elles génèrent une charge de travail et une charge émotionnelle très fortes. Il convient de savoir les manager. »

« Le *nudge* modifie l'environnement pour influencer les comportements des salariés. »



Éric Singler est Directeur Général du groupe BVA, en charge de la BVA Nudge Unit. Il est l'auteur de plusieurs livres, dont *Nudge Management*. Ses équipes ont notamment travaillé sur Bridge, le futur siège d'Orange et sur des immeubles d'habitation. Il explique comment l'aménagement des bureaux influence le comportement des salariés.



Éric Singler

Directeur Général
Groupe BVA

À quel niveau est le « moral » des salariés français aujourd'hui ?

L'institut de sondage Gallup suit depuis plusieurs années le niveau d'engagement des salariés dans le monde. Les résultats sont globalement mauvais, mais avec une mention spéciale pour la France : seulement 6 % des salariés sont engagés au travail, un cinquième des salariés français se disent « désengagés », tandis que la majorité est « non-engagés » (détaché de son travail).

Alors, comment créer de l'engagement ? Contrairement à ce que la théorie de l'*homo economicus* a longtemps laissé croire – surtout au pays de Descartes –, l'homme n'est pas un être rationnel. La carotte et le bâton ne sont pas ses principaux aiguillons. Plus de 40 ans d'expérimentations et de recherches en sciences comportementales (dont les Prix Nobel Daniel Kahneman et Richard Thaler) montrent que nous sommes des êtres complexes, éminemment sociaux, émotionnels et influencés par des biais cognitifs et le contexte environnant.

L'engagement passe par un mélange d'intérêt, de reconnaissance, d'autonomie, de maîtrise, d'accomplissement dans le travail et d'appartenance à un collectif. Parmi 12 critères testés par Gallup, le fait d'avoir des amis dans l'organisation est le plus corrélé à la fidélité à celle-ci. C'est donc un ensemble très subtil qui va donner du sens à votre métier et créer de l'engagement.

Ce désengagement général est paradoxal à l'heure où on parle beaucoup de transformation des organisations...

La transformation est un défi redoutable car l'humain n'aime pas le changement. C'est ce que l'on appelle le « biais de statu quo ». On se sent bien avec ce qui nous est familier, alors que le changement génère du stress. Ce biais se double d'un second redoutable pour toute transformation : l'aversion à la perte. Il s'agit d'une tendance naturelle, non consciente, à réagir très négativement à tout ce qui peut être perçu comme une perte par rapport à la situation actuelle. La combinaison des deux explique les résultats mesurés par McKinsey : 70 % des plans de transformation sont des échecs. Il ne faut pas simplement informer, expliquer et convaincre. Il faut surtout donner envie, impliquer, accompagner, combattre les peurs en mettant en avant les avantages individuels.

« Il y a quasiment une corrélation entre le nombre d'amis que vous avez dans votre entreprise et la fidélité à votre employeur. »

Nous avons besoin de ce que la Professeure d'Harvard Amy Edmondson nomme la « psychological safety ». Si on veut avoir des salariés engagés, il faut un écosystème (physique et mental) où l'on se sent psychologiquement en sécurité. Le *flex-office* sauvage est un exemple de tout ce qu'il ne faut pas faire : c'est le changement permanent, et on se rend compte que beaucoup de salariés finissent par s'installer à la même place. On a besoin de repères et de continuité.

Face à cela, vous proposez une approche fondée sur l'économie comportementale, le *nudge* ? En quoi ça consiste ?

Le *nudge* (« coup de pouce » en anglais) a révolutionné l'univers des politiques publiques et commence à atteindre des entreprises comme Google. Il vise à concevoir des environnements qui incitent à l'adoption de nouveaux comportements individuels et collectifs (innover, apprendre, communiquer...). L'approche se fonde sur la connaissance des facteurs d'influence des comportements humains, comme les biais qui motivent nos décisions. Par exemple : Pourquoi y a-t-il de l'obésité ? Pourquoi y a-t-il toujours autant de fumeurs alors que l'on connaît les effets néfastes pour la santé ? C'est ce que l'on appelle le « biais du temps présent » : on préfère un avantage immédiat à un gain sur le long terme.

« Le *nudge* (...) sert à transformer un comportement A en comportement B. Il modifie l'environnement (...) pour influencer, les choix disponibles. »

Concrètement, comment fonctionne le *nudge*, adapté à l'environnement de travail ?

Nous sommes passés de l'économie de la production de masse (Ford, Taylor...), où les process sont clés, à une économie de la connaissance au sein de laquelle l'intelligence de chacun prime. Le Taylorisme et les process sont très efficaces pour les tâches répétitives, mais pas pour stimuler l'intelligence ou résoudre un problème. Il faut donc créer les conditions de l'engagement : créer de l'envie, de la rencontre, de la surprise... À ce titre, l'environnement physique est un levier de transformation. Pour Bridge d'Orange, par exemple, l'espace physique cherche à favoriser la coopération et la rencontre entre les collaborateurs.

Tout compte : les matériaux, les couleurs, les odeurs, l'ambiance sonore, les flux de déplacement... Il y a des « règles » universelles. Par exemple, les tables rondes dans une salle de créativité ou de réunion

diminuent le risque conflictuel (versus des tables rectangulaires), etc. Les *open spaces* sont autant des machines à communiquer que des espaces d'interruption. Or, lorsque vous êtes interrompu pendant 30 secondes, il faut en moyenne 15 minutes pour réussir à retrouver votre niveau de concentration antérieur. Donc, si on prévoit d'installer des *open spaces*, il faut les coupler avec des salles qui permettent de s'isoler. Mais au-delà de ces règles universelles, il est fondamental d'observer les usages au sein d'une entreprise pour s'adapter à ses pratiques et ses objectifs.

Bien sûr, l'environnement physique ne fait pas tout. C'est très bien de mettre un baby-foot dans le hall d'entrée, mais il faut une « autorisation mentale », il faut que des chefs y jouent pour que les salariés se sentent autorisés à le faire. De la même façon, si vous mettez à disposition des cafétérias d'étage, c'est très bien, mais si votre manager vous dit après « encore en train de glander ? », même pour rire, ça ne fonctionne pas. C'est ça l'environnement psychologique.

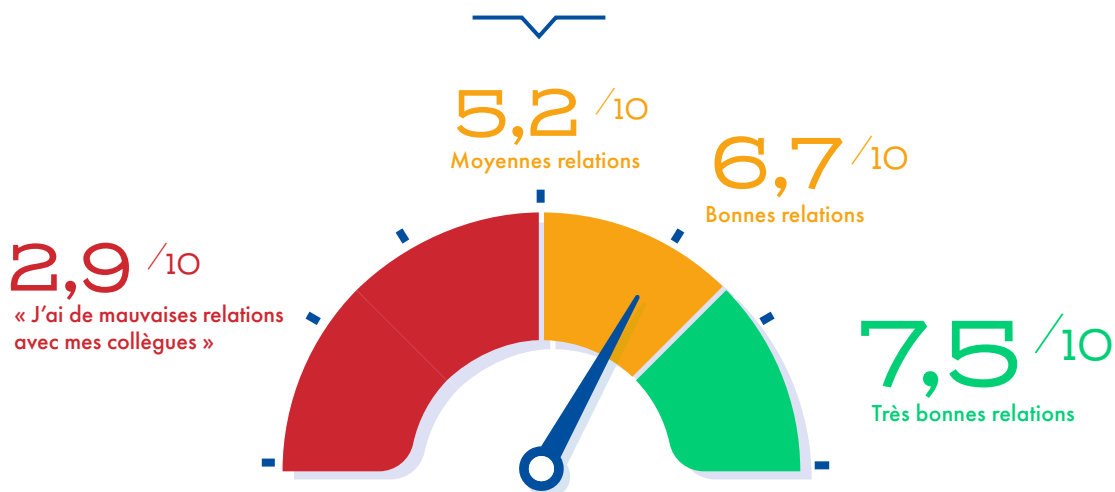


3

LA QUALITÉ DES RELATIONS
EST LE FACTEUR LE PLUS DÉCISIF
POUR GÉNÉRER DU BIEN-ÊTRE
ET DE LA PERFORMANCE



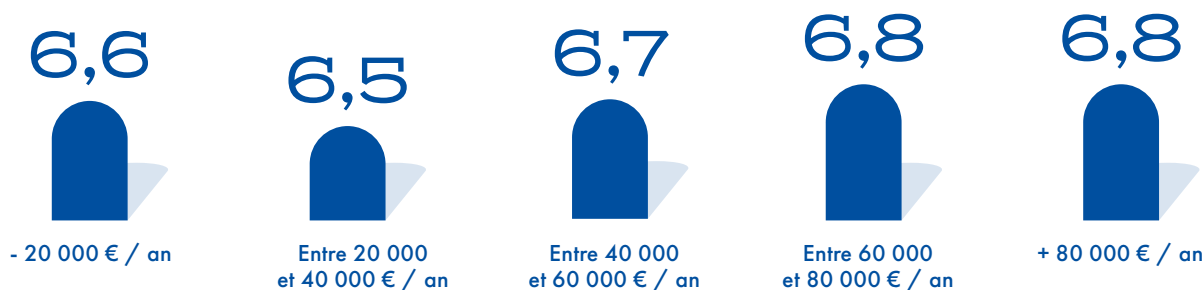
Parmi une cinquantaine de critères testés, la qualité des relations est celui qui a le plus fort impact sur le bien-être



Note de bien-être au travail sur 10

Par comparaison, le niveau de rémunération a un impact très faible sur le niveau de bien-être au travail

Note de bien-être au travail sur 10



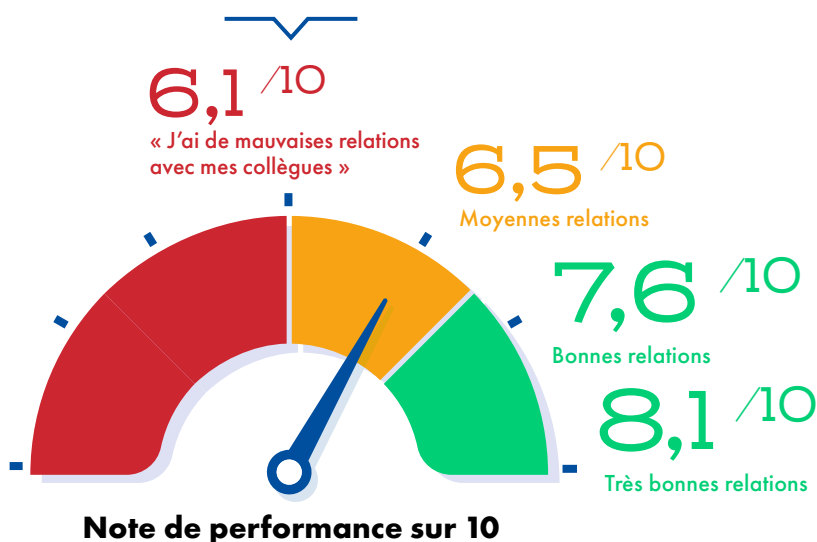
Éric Singler, Directeur Général du Groupe BVA

« Laurie Santos, Professeur à Yale, a démontré que c'est moins le salaire dans l'absolu qui importe (combien on gagne), que la façon dont on se situe par rapport à ses amis et ses collègues. Une étude

menée par le prix Nobel d'économie, Daniel Kahneman, et Angus Deaton, aux États-Unis, a conclu qu'au-delà de 75 000 dollars de revenu par an, la corrélation entre l'argent et le bonheur est

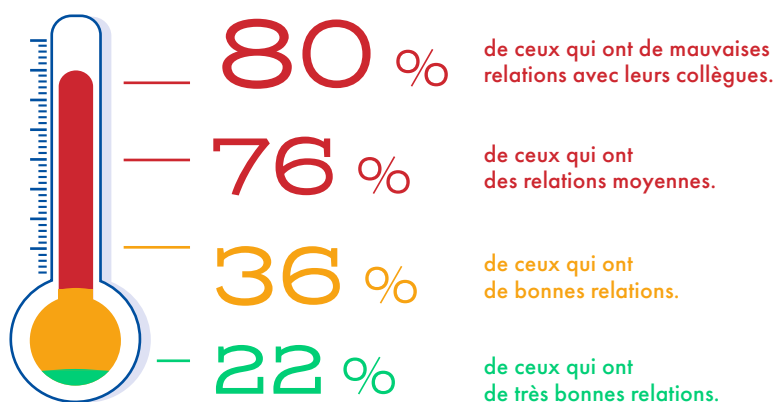
faible. Car cette somme suffit à remplir la plupart des besoins (bien-être émotionnel, physique, loisirs). Au-delà, le gain est limité. »

La performance est directement corrélée à la qualité des relations



La qualité de la relation est aussi le facteur qui influe le plus sur le stress au travail

Souvent stressé



Nota Bene : En moyenne, 4 Franciliens sur 10 se disent « souvent » stressés au travail.

Les interactions, lorsqu'elles sont de qualité, facilitent la circulation de l'information, la transmission des savoirs et l'adhésion des collaborateurs. Ce faisant, elles deviennent un véritable levier de performance et d'attachement des salariés à leur entreprise.

« La concentration collaborative d'acteurs au sein d'un même espace favorise l'innovation. »



Jean-Pierre Bouchez a deux vies : une première dans les RH (VP RH au sein de Thalès et Nielsen, puis comme consultant et conférencier aujourd'hui) ; une deuxième en tant que Chercheur (Université Paris-Saclay). Il est l'auteur de plusieurs livres dont *Les nouvelles pratiques collaboratives* et *L'économie du savoir*. Il revient sur les facteurs clés de succès des entreprises innovantes.



Jean-Pierre Bouchez

Créateur de PlaNet S@voir,
Directeur de recherche
à l'**Université de Paris-Saclay**

« Les entreprises éclairées créent à leur échelle des *clusters* miniatures avec de nouveaux espaces ouverts, collaboratifs et innovants. »

Vous allez bientôt sortir un nouveau livre, sur l'innovation collaborative. Quelles sont les conditions pour que ce type d'innovation fonctionne ?

Il existe plusieurs échelles qui s'emboîtent et s'articulent en termes d'écosystèmes d'innovations collaboratives. Il y a d'abord, au niveau macro, les espaces géographiques tels les clusters ; au niveau méso, les écosystèmes innovants de grandes entreprises à travers les liens avec leurs parties prenantes et, au niveau micro, les espaces internes aux entreprises pratiquant le NWOW (New Way Of Working). C'est en mêlant ces trois dimensions, coopérations et compétitions que l'on crée un terrain favorable à l'innovation collaborative.

En quoi est-il vital de rassembler à l'échelle d'une région, d'une ville, voire d'un quartier, des entreprises de la connaissance ?

Depuis les travaux fondateurs de l'économiste Alfred Marshall il y a plus d'un siècle, on a établi que la concentration d'acteurs, en particulier intensifs en connaissances, au sein

d'agglomérations, génère des interactions et de l'émulation. Cela contribue à la création de nouveaux savoirs et à développer l'innovation. Cet effet de milieu est emblématiquement illustré par le cluster de la Silicon Valley. Mais il existe de par le monde de nombreux autres exemples : la Silicon Alley à New York, la route 128 de Boston, le pôle d'excellence EuraTechnologies (métropole de Lille), en France, dédié au numérique, etc.

Peut-on appliquer le même postulat (l'importance du lieu géographique) à l'échelle d'une entreprise et de ses bureaux ?

C'est tout l'enjeu des environnements de travail du NWOW : créer les conditions pour favoriser le travail collaboratif et transversal. Les entreprises éclairées créent ainsi de nouveaux espaces ouverts et innovants. C'est par exemple le cas du nouveau technopôle des Dunes de la Société Générale, avec ses différents quartiers. Elle incarne la transformation numérique du groupe au sein d'un espace digital fondé sur des modes de travail ouverts et collaboratifs.

Quelles ont été, selon vous, les transformations induites par le digital sur les pratiques collaboratives ?

L'usage des supports numériques a incontestablement contribué à accroître l'autonomie et l'usage des pratiques collaboratives. Mais cette injonction à l'autonomie, et c'est bien là un véritable paradoxe, se heurte souvent au contrôle organisationnel et hiérarchique, peu propice à l'innovation. L'enjeu consiste alors à trouver et construire de nouveaux équilibres et de nouvelles régulations entre un contrôle raisonnable et une autonomie bienvenue.

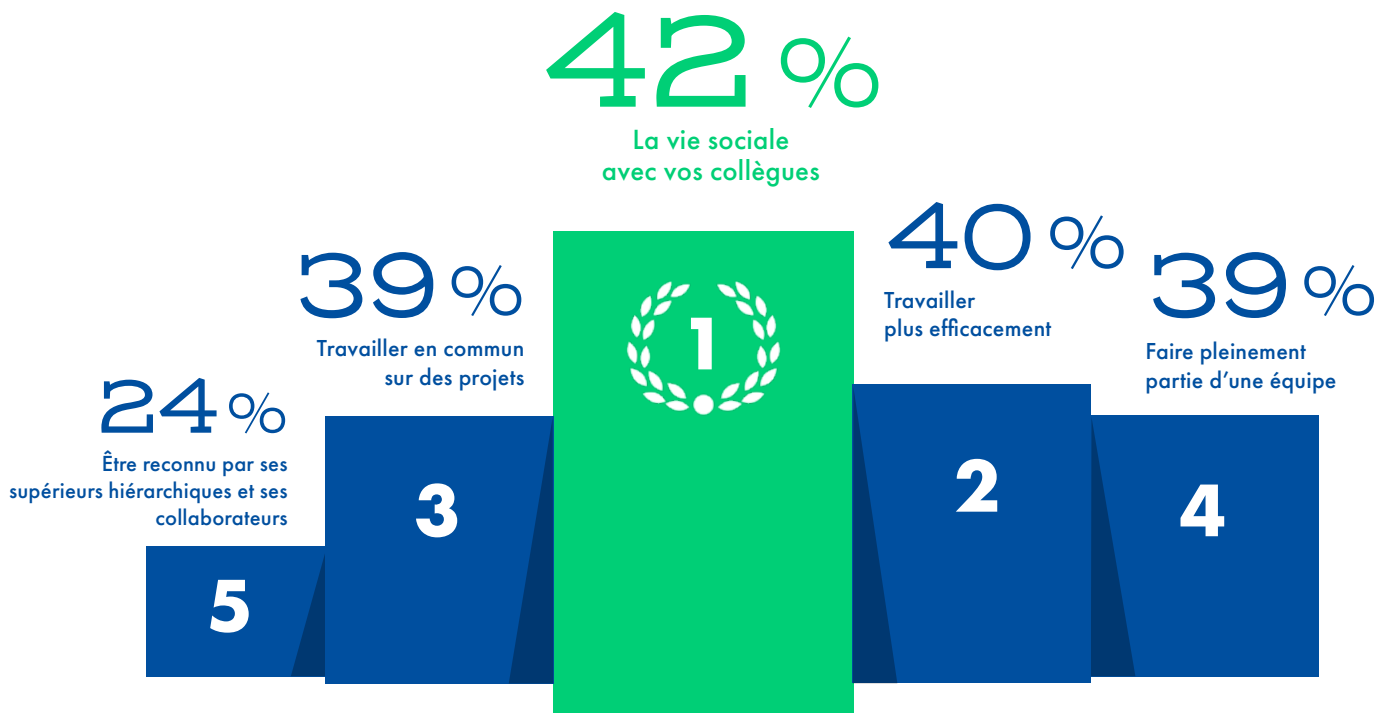


**LE BUREAU,
premier réseau social ?**



Pourquoi se lève-t-on le matin pour aller au travail ?

Top 5 des raisons de se rendre au travail



Sur 5 raisons, 4 ont trait au collectif.

Le bureau est réellement une « place de village », le lieu physique par excellence où se nouent les relations et où l'individu est socialement reconnu.

Patrick Jouin et Sanjit Manku, Agence Jouin Manku

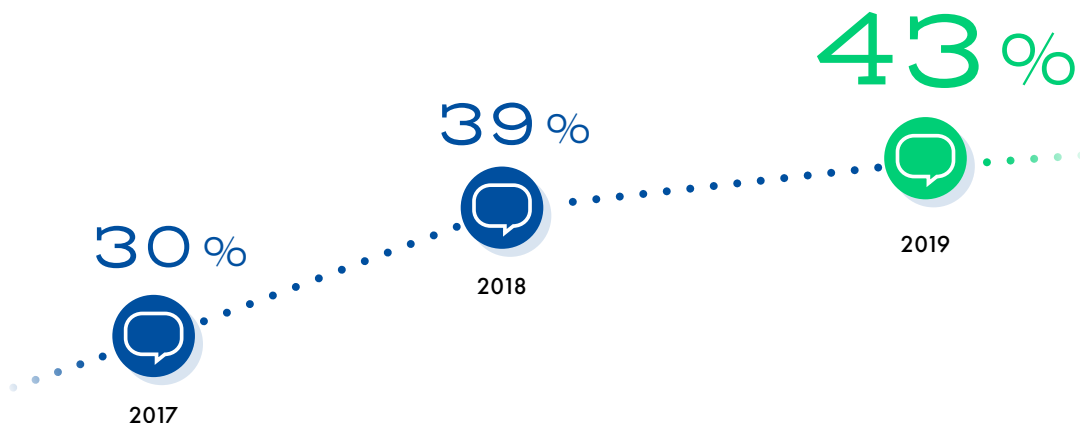
« Même les gens bons peuvent se sentir isolés. Quand j'ai une totale confiance en quelqu'un, je le laisse gérer seul son projet. Or, quand on laisse quelqu'un seul sur un travail, il se sent isolé. C'est parfaitement humain : on s'accomplit dans

son travail, mais ce travail n'existe que s'il est reconnu par mes collègues et mes supérieurs. C'est par le regard d'autrui que j'existe. On vient au bureau pour s'accomplir, et cet accomplissement passe par la reconnaissance par le collectif.

Si un manager reste trop souvent avec des collaborateurs qui ont besoin d'être accompagnés, il risque de créer de la jalousie chez ceux qui sont laissés seuls. »

De fait, les bureaux sont devenus un critère majeur
au moment de choisir son futur travail

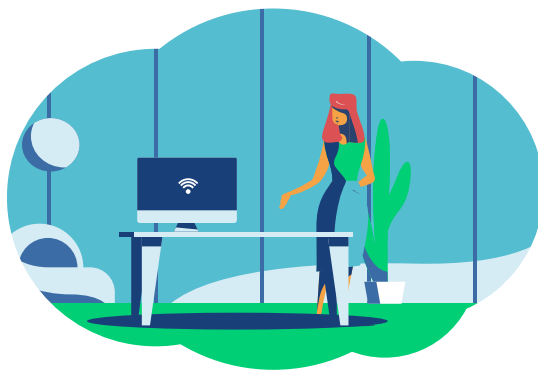
« Les bureaux ont été un élément important
dans le choix de mon entreprise. »



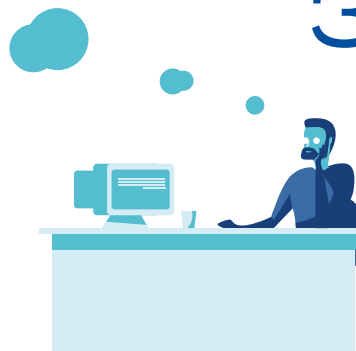
Cette tendance résulte d'un fait générationnel,
la proportion risque donc d'augmenter
au cours des prochaines années

« Les bureaux ont été un élément important
dans le choix de mon entreprise. »

53 %
- 35 ans



37 %
+ 35 ans



Les bureaux ont le pouvoir de favoriser
les échanges
« vertueux »

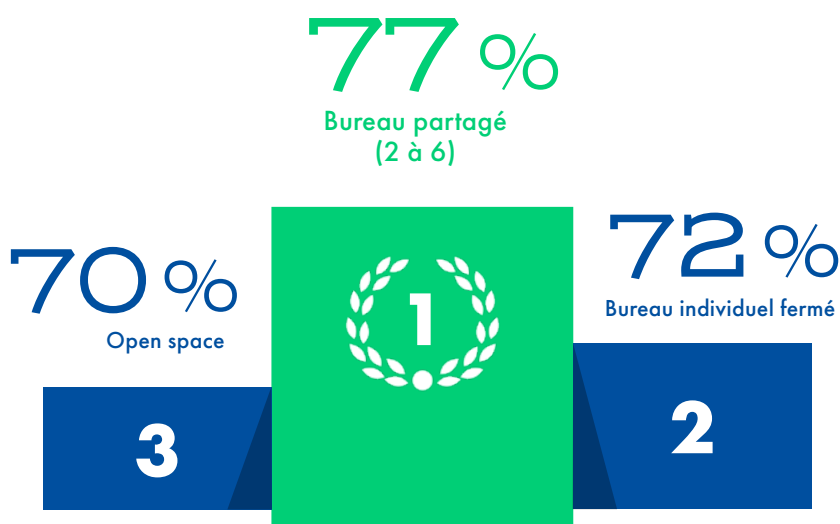


Parmi les différentes configurations de bureaux, celle qui favorise le plus les échanges est le bureau partagé (2 à 6 personnes)



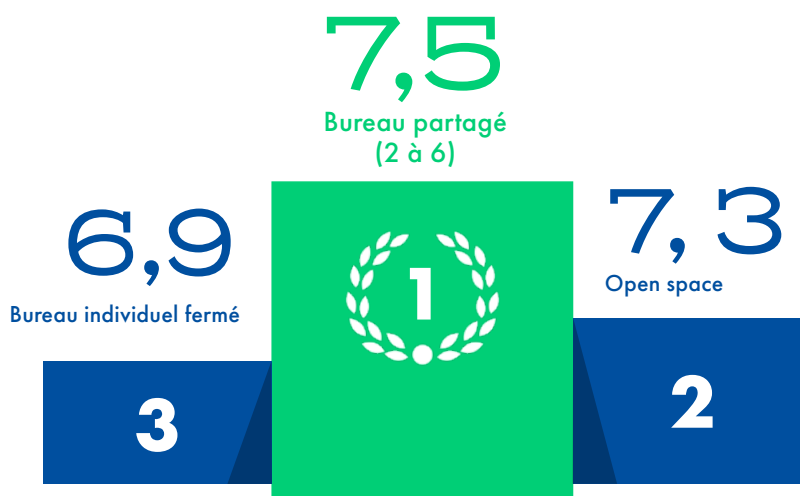
« J'échange fréquemment avec mes voisins de bureau. »

Types d'espaces occupés au travail



Note de la qualité des relations avec ses collègues sur 10

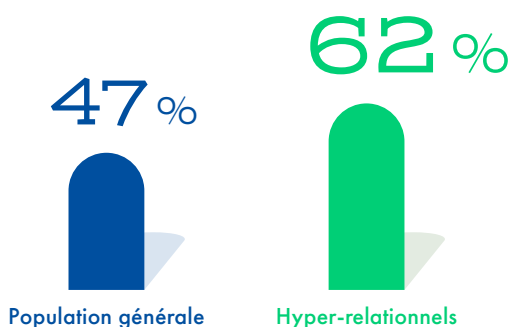
Types d'espaces occupés au travail



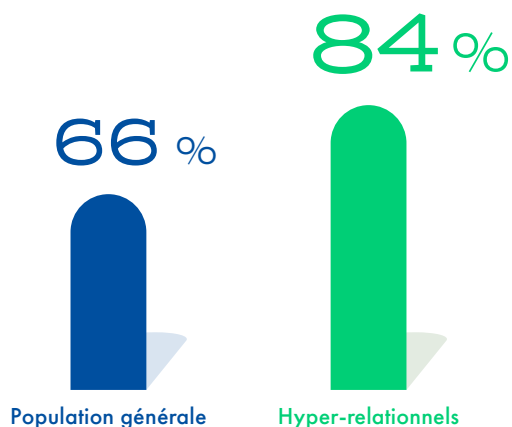
Lorsqu'on analyse qui sont les salariés « hyper-relationnels », on voit émerger les choix gagnants en matière de bureaux

Les bureaux des hyper-relationnels sont nativement pensés pour le collectif

« Mon entreprise possède des espaces autres que des salles de réunion pour se réunir et travailler collectivement. »



« Mon entreprise possède des lieux de détente et de convivialité (canapé, cafétéria d'étage...). »



Définition des salariés « hyper-relationnels » :

Salariés qui échangent avec 11 à 20 personnes par jour (fréquence « idéale » d'interaction) et qui ont de « bonnes », ou de « très bonnes », relations avec leurs collègues.



« On a oublié que nous étions des animaux grégaires. »



Patrick Jouin et Sanjit Manku

Designer et Architecte
Agence Jouin Manku

Designer d'objets et d'espaces, Patrick Jouin est associé avec Sanjit Manku depuis 2006. On doit à l'agence Jouin Manku les restaurants d'Alain Ducasse, notamment au Plaza Athénée, ou encore les boutiques Van Cleef & Arpels. On les retrouve aujourd'hui dans le réaménagement de la Gare Montparnasse. Patrick Jouin intervient également dans l'espace public, il travaille actuellement à concevoir le mobilier des 68 gares du Grand Paris Express.

Le travail collectif, au fondement de l'humain

Pourquoi travaille-t-on ? C'est la première question à se poser. Pour gagner son pain quotidien ? Ce n'est pas seulement ça, car s'il n'y avait pas l'argent, nous ferions quand même quelque chose (cf. ceux qui ne « travaillent » pas : ils ont des actions sociales, domestiques...). L'humain a un besoin inné de faire, et de faire avec, de participer, d'être ensemble. Nous sommes des animaux grégaires, et à ce titre, nous nous réalisons à travers un projet commun. Le travail en entreprise doit donc à la fois prendre en compte le travail de chacun et le collectif qui le réalise. On s'accomplit à travers ce que l'on fait. C'est la raison d'être du travail. C'est la réaction immédiate à la catastrophe de Notre-Dame : on se met ensemble pour faire quelque chose.

Revenir à l'animalité de l'Homme dans la conception des espaces

Une fois que l'on a posé ce constat, on comprend mieux pourquoi l'isolement est un tel fléau pour l'Homme. Il y a deux réponses à y apporter. La première est managériale, la seconde est immobilière.

Dans un cas comme dans l'autre, on a oublié que l'on était avant tout des animaux. Tout a été rationalisé et normé à l'extrême. Les directives liées au travail font que tout se ressemble. Les gabarits de bureaux sont faits sur une norme de six mètres. Puis un espace de circulation. Puis une salle de réunion. Et on recommence. Conséquence : on génère de l'ennui et du stress.

Il faut casser tout cela. Recréer du chaos, de la surprise, de l'imprévu, de l'impromptu. La créativité jaillit des rencontres informelles et non prévues, du couloir, de l'escalier, du palier, de l'ascenseur. Ces zones de flux sont essentielles, et il faut les aménager en conséquence, prévoir des lieux de rencontres spontanées, adopter des formes plus proches du corps, moins anguleuses, plus *soft*.

« Notre premier réflexe reptilien est de chercher la sécurité. C'est un instinct clé à prendre en compte dans la conception d'espaces. »



Se sentir en sécurité

Notre premier réflexe reptilien est de chercher la sécurité. C'est un instinct clé à prendre en compte dans la conception d'espaces. On se sent d'abord en danger quand on ne sait pas par où s'échapper. Quand on rentre dans un restaurant où toutes les tables sont libres, où veut-on s'asseoir ? Spontanément, ce sera dos au mur, parce que l'on ne veut pas que l'on nous attaque. En même temps, nous souhaitons aussi être vus, être reconnus.

En tant que designer, on navigue entre toutes ces contradictions et on essaye de les concilier. Les plus mauvaises tables de bureau sont souvent celles qui sont au centre, il faut donc aménager en conséquence : des positions basses (chaises, tabourets, fauteuils) sur les côtés, car on se sent en sécurité ; du mobilier haut au centre, parce qu'instinctivement l'humain veut être en position de fuir le plus rapidement possible.

Cela engendre d'autres réflexions :

- on va travailler sur les hauteurs : en dessous de 2 m 70, on commence à se sentir mal, on étouffe ;
- on va également essayer d'amener un maximum de lumière du jour.

Naturellement, on a envie d'aller vers elle, pour être au contact des éléments, du ciel... et voir ce qui se passe autour.

Si on veut conserver des *open spaces*, il faut les aménager en conséquence. Le meilleur *open space* qu'il nous ait été donné de voir était celui de Frank Lloyd Wright pour le building Johnson Wag (Wisconsin). C'est l'archétype de ce que devrait être le bureau moderne : beaucoup de lumière zénithale et adoucie, de la hauteur sous plafond et des piliers qui rythment l'espace pour donner des repères.

Le besoin d'intime

En tant qu'humain, on a aussi besoin d'intimité, de petits espaces où on peut s'isoler, se réfugier : la cabane, le lit, sous la table avec un drap, la voiture. Il génère de la sécurité et du bien-être. Le lieu par excellence où aimait se ressourcer et travailler Le Corbusier était une petite baraque en bois, à côté de la Méditerranée. Notre rencontre avec James P. Keane, PDG de Steelcase, nous a par exemple impressionnés. Son bureau fait le tiers du nôtre. Cela lui permet d'avoir des discussions sur un mode plus intime et change totalement la relation qui s'instaure avec son interlocuteur. Le besoin d'espace est relatif, et on peut dans un espace très grand proposer des espaces très petits et confinés.

**« En tant qu'humain,
on a aussi besoin d'intimité,
de petits espaces où on peut
s'isoler, se réfugier : la cabane,
le lit, sous la table avec un drap,
la voiture. »**



« Rencontrer ses collègues, échanger avec eux... c'est encore la meilleure manière de fidéliser les talents. »



Alexandre Collinet est depuis 9 ans Directeur Général Adjoint de Leboncoin, en charge des questions RH et financières. En quasiment une décennie, il a vu l'effectif de son entreprise être multiplié par 100. Ce fan de rock et du PSG nous explique comment Leboncoin a conservé sa culture d'entreprise malgré sa forte croissance.



Alexandre Collinet

Directeur Général Adjoint
Leboncoin

« Quand on essaye de recruter des profils pénuriques, on finit systématiquement par une visite des locaux et un tour sur le rooftop. »

Quelle est la « recette » pour transmettre votre culture d'entreprise malgré votre forte croissance en effectifs ?

Il y a 9 ans, nous étions 9. Aujourd'hui, nous sommes 900. Pour conserver une unité, il faut que les gens se rencontrent. Nous avons banni les machines à café à tous les étages au profit de deux grandes cafétérias-bar autour desquelles s'organise la vie de l'entreprise. Elles servent de « place de village » sur laquelle tout le monde peut se retrouver.

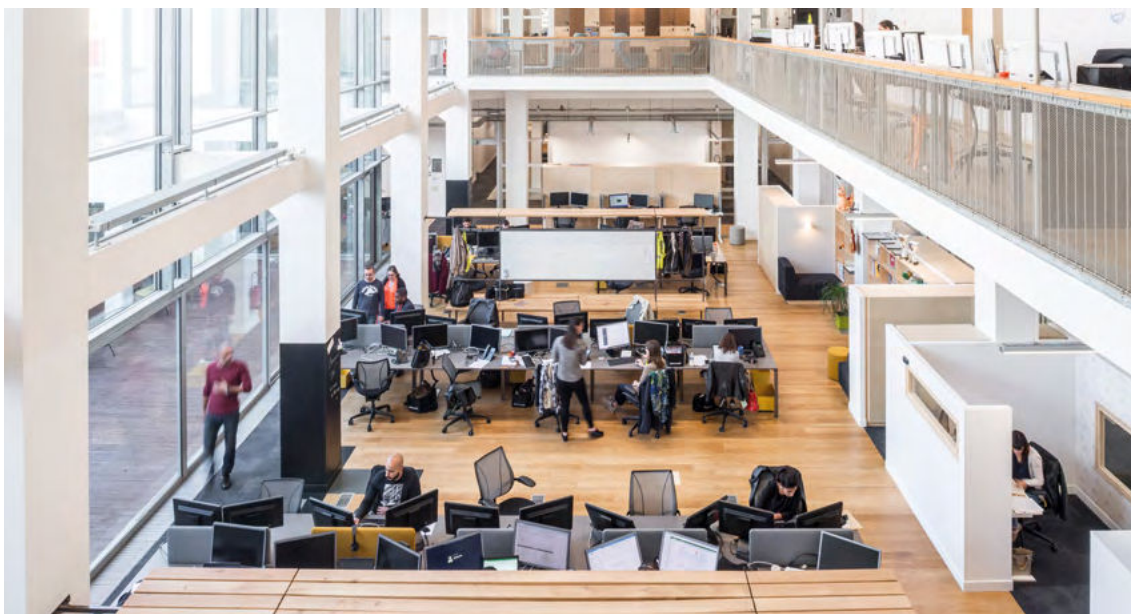
Nous sommes également entièrement en environnement dynamique. Mais ce n'est pas du *flex-office* sauvage : nous sommes organisés par points d'ancrages / zones métiers. L'environnement dynamique permet de beaucoup plus se parler et

d'avoir un accès direct à la direction. Cela laisse aussi plus de place pour des bulles, des agoras (nous en avons deux), des espaces de réunion...

Quand on essaye de recruter des profils pénuriques (développeurs...), on finit systématiquement par une visite des locaux et un tour sur le rooftop. Même si la vraie motivation vient toujours des missions, cela contribue à faire pencher la balance en notre faveur.

La proximité est une de vos valeurs. Comment la fait-on vivre au quotidien ?

C'est un vrai parti pris managérial. Quand je suis arrivé, il y a neuf ans, il n'y avait que des techs. Autant vous dire que le profil gestionnaire / financier ne faisait pas rêver. Je me suis intégré par la musique : on a formé un groupe où je jouais de la guitare. On m'a surnommé « DAF Punk ».



Environnement de travail dynamique



Agora et bulles de travail

« Il faut vraiment laisser les collaborateurs s'emparer de la culture d'entreprise. Ce sont eux qui la font vivre, l'enrichissent et la perpétuent. »

On a gardé cet esprit. Vous avez des gens qui se regroupent par passion et on encourage les initiatives spontanées. Lorsque le CE a été créé, j'ai insisté pour que nous mettions la priorité sur les initiatives collectives plutôt que sur les chèques cadeaux. Aujourd'hui, vous avez des groupes qui s'entraînent les midis. On leur a acheté du matos pour pouvoir répéter (amplis...). Vous avez aussi des gens qui organisent des cours de boxe, des séances de films nanars, etc. Il faut vraiment laisser les collaborateurs s'emparer de la culture d'entreprise.

Ce sont eux qui la font vivre, l'enrichissent et la perpétuent. Le digital vient en appui de tout cela. Sur Slack (NDLR : réseau d'entreprise), nous avons des groupes par passion (jeux de rôle, métal...) qui font vivre ces communautés et ces événements.

Pour éviter que les gens restent en circuit fermé, on organise aussi des *lunch dating* par inter-équipes, dans les restaurants du quartier, ça leur permet de se mélanger avec des personnes avec qui ils n'auraient pas discuté autrement. Rencontrer ses collègues, échanger avec eux... c'est encore la meilleure manière de fidéliser les talents.

Je crois aussi qu'il faut garder le lien avec la direction. Tous les 15 jours, on organise un petit déjeuner d'intégration avec les nouveaux fraîchement arrivés et le Comex. Et tous les mois, on a un petit déj' entre 8 personnes qui s'inscrivent et un membre du Comex. Ça nous permet également à nous, dirigeants, de garder les pieds sur terre.

Les hyper-relationnels privilégient des quartiers centraux qui leur permettent de rester en contact avec leurs réseaux

« Je rencontre, tous les jours ou presque, et par hasard, des connaissances professionnelles dans mon quartier de travail. »

19 %

Population générale

32 %

Hyper-relationnels

Retour d'expérience

Alexandre Collinet, Directeur Général Adjoint de Leboncoin

« Cela fait deux ans maintenant que nous avons emménagé dans les anciens locaux de BETC (rue du Faubourg Saint-Martin). Pour choisir la localisation de nos futurs bureaux, nous avons mappé les adresses de tous nos collaborateurs. Cela a donné un triangle

Gare du Nord - Les Halles - République. En plus du siège, nous avons deux autres bâtiments qui accueillent des collaborateurs. Nous avons fait en sorte que chacun soit à moins de 10 mn à pied des autres afin que nos salariés puissent malgré tout continuer à se croiser. »

« Je déjeune fréquemment à l'extérieur de mon lieu de travail avec... »

Des relations professionnelles (clients, partenaires)

57 %

Population générale

69 %

Salariés à forte intensité relationnelle

Des relations personnelles (amis, famille)

54 %

Population générale

65 %

Salariés à forte intensité relationnelle

« Je teste toujours en interne les solutions que je propose à nos clients. »



Ancienne économiste au FMI, passée par la Mairie de Paris (Secrétaire générale) et par Matignon (Directrice de cabinet), Véronique Bédague-Hamilius a pris la tête du pôle Entreprise de Nexity. Elle y a amorcé un virage stratégique centré sur l'utilisateur et a constitué la plateforme Nexity Solutions Entreprise. Pour cette édition du Paris Workplace, elle nous explique comment elle teste d'abord en interne les solutions qu'elle propose ensuite à ses clients.



**Véronique
Bédague-Hamilius**

Directrice Générale Déléguée
du Groupe Nexity et PDG
de Nexity Immobilier d'entreprise
Nexity

De quoi vous parle un client quand il vient vous voir pour un projet immobilier ?

Je commence toujours par écouter mon client. Quelle que soit l'entreprise qui vient me voir, son premier réflexe est de me parler de sa stratégie, de l'ADN de son entreprise et de la transformation qu'elle vit. C'est seulement ensuite que nous envisageons la réponse immobilière, économique et d'usage. Le bureau est l'incarnation de la culture d'entreprise. Il matérialise son atmosphère et son management. Il doit dire qui vous êtes, vos valeurs et la façon dont vous travaillez. L'immobilier de bureau devient un élément de compétitivité clé sur un marché. C'est la signature. C'est pour cela que l'on ne travaille pas uniquement avec la direction immobilière, mais aussi avec le DRH et le DG.

Comment avez-vous pensé l'aménagement de vos propres bureaux ?

Je teste toujours en interne les solutions que je propose à nos clients. Je suis intimement persuadée que l'expérience fonde en partie les solutions. Pour moi, toute entreprise se doit par exemple d'avoir une place centrale, une « place de village ». Chez Nexity, nous avons aménagé au 5^e étage de notre siège social un espace nommé « le troquet ». C'est notre lieu de rassemblement si nous avons un événement

particulier à fêter, comme un appel d'offres gagné par exemple ! Tous les mois, nous organisons également un *talk* développeurs avec une thématique stratégique. Ces moments d'échanges permettent de fédérer les équipes, de faire un pas de côté et de prendre de la hauteur. Les collaborateurs se sont spontanément emparés du lieu pour y improviser des pique-niques. C'est là où l'on voit si le *workplace* véhicule vraiment la culture d'entreprise.

« Le bureau est l'incarnation de la culture d'entreprise. Il matérialise son atmosphère et son management. »



Le Troquet

Il y a débat aujourd'hui sur le flex-office. Chez Nexity, vous avez décidé de franchir le pas. Après plusieurs mois, quels sont vos premiers retours d'expérience ?

Il y a *flex* et *flex*. Dans le pôle promotion tertiaire de Nexity, nous sommes une soixantaine basée à Paris, avec certains salariés, les commerciaux notamment, qui occupent leur bureau 40 % de leur temps. Le *flex* a une rationalité économique évidente. Mais l'idée n'est pas de vivre les uns sur les autres ! Nous avons un environnement qui est maîtrisé : les assistantes restent en poste fixe, car elles organisent, elles ont un rôle « phare » en quelques sortes ; et nous avons créé

des zones par métiers (développeurs, programme, montage...) pour nous retrouver plus facilement. Nous avons également adapté l'espace aux usages. En fonction de vos besoins, vous pouvez disposer d'un espace plus calme ou plus ouvert, ou choisir des espaces dédiés pour ancrer vos projets.

Il y a clairement eu un avant et après. Le *flex* libère les collaborateurs d'une forme de management « automatique » et hiérarchique. Il autonomise et responsabilise, parce qu'il permet aux collaborateurs de se rencontrer et d'échanger. Mes collaborateurs imaginent de nouvelles offres, car les métiers se croisent davantage. Le degré d'innovation est plus important et l'initiative est libérée.

Pour autant, faut-il totalement faire disparaître le bureau fermé ? Je ne suis pas sûre. Il faut pouvoir préserver certains moments de vie sociale et retrouver parfois une part d'intimité nécessaire. Pour les RH notamment, je pense qu'il faut des endroits protégés. Ce n'est pas tant une question de mètre carré mais encore une fois d'usages ! Nous nous sommes appliqués à nous-mêmes ce que nous voulons pour nos clients : mettre le client au centre des solutions !

04



FUN FACTS

2 signes pour détecter un salarié isolé



Signe n° 1 : Il écoute plus souvent de la musique

« J'écoute souvent de la musique au travail. »

52 %

« Je me sens souvent seul ou isolé au sein de mon entreprise. »



31 %

« Je me sens rarement / jamais seul ou isolé au sein de mon entreprise. »

Signe n° 2 : Il tutoie (beaucoup) moins ses collègues

« Je tutoie mes collègues. »



56 %

des salariés qui se sentent
« souvent isolés » tutoient leurs collègues...
contre 80 % de ceux qui se sentent « rarement isolés » !



Didier Logerais, Fondateur de TOIT de SOI

« L'isolement favorise le stress. Le collectif agit comme un système immunitaire : en cas de difficulté professionnelle, vous êtes soutenu par vos collègues et/ou votre manager. Si vous êtes seul, « le surplus de difficulté » (qu'elle vienne de la charge de travail ou de la charge

émotionnelle), à l'image d'un virus, vous emporte. L'isolement agit comme une caisse de résonance en fragilisant les salariés. La métaphore médicale va un cran plus loin : en décuplant le stress, l'isolement contribue à augmenter le risque de congés maladie ou d'arrêts de

travail. Avec un coût réel pour l'entreprise. Prendre la température du ressenti des salariés, puis mettre en place des actions très concrètes, comme limiter le nombre de jours de télétravail, est donc primordial. »

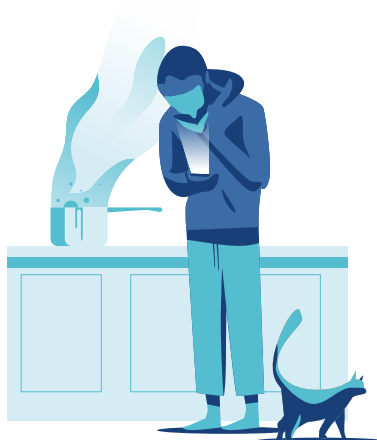
Les jeunes changent les règles du jeu



Les jeunes générations sont davantage sensibles à l'empiètement du travail sur leur vie privée

« Le fait de recevoir des messages ou d'échanger avec des contacts professionnels en dehors des horaires de travail me stresse. »

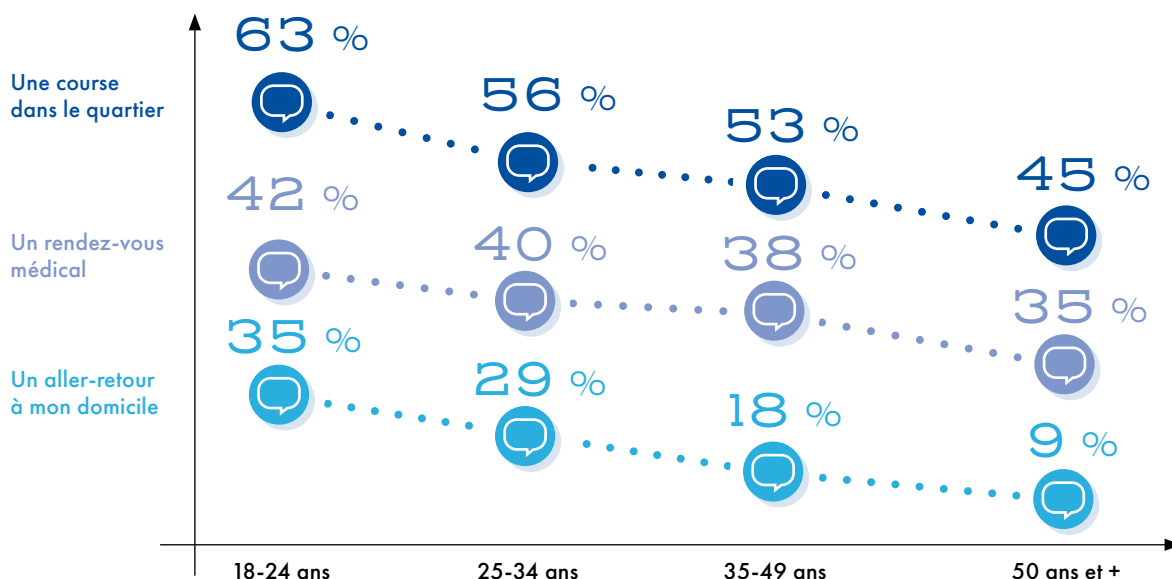
68 %
- 35 ans



52 %
+ 35 ans

Sortir du bureau pendant une journée de travail est devenu un nouveau standard pour les jeunes

« Il m'arrive de m'absenter du bureau, au cours de ma journée de travail, pour... »
(Paris Workplace 2018)



« La nouvelle génération est particulièrement attentive à son environnement de travail. »



Brigitte Sabotier

Directrice des Ressources Humaines
Orange France

Brigitte Sabotier a fait toute sa carrière chez Orange. Elle est aujourd'hui Directrice des Ressources Humaines d'Orange France où elle a la charge de près de 65 000 personnes. Elle y a notamment pour mission d'accompagner la transformation digitale et l'évolution des compétences numériques.

Si vous deviez citer un comportement qui vous frappe chez la jeune génération, ce serait lequel ?

Les attentes de la nouvelle génération par rapport au travail évoluent. Les critères de choix d'une entreprise ne se limitent pas à son activité. Ils intègrent d'autres paramètres tels que les conditions de travail au sens large (possibilité de télétravail, ergonomie des espaces de travail...) mais également l'engagement en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise. La possibilité d'équilibrer vie professionnelle et vie privée est également un élément important.

Les évolutions technologiques et la digitalisation permettent justement un renouvellement des formes de travail au bénéfice des salariés, de nombreuses activités pouvant désormais se faire à distance. Dans ce contexte, l'enjeu pour les entreprises qui souhaitent développer leur attractivité d'employeur, c'est d'offrir un cadre de travail global qui embarque l'ensemble de ces dimensions. Une autre tendance des *millennials*, c'est d'envisager leur parcours professionnel dans des environnements diversifiés, en travaillant dans des entreprises différentes pour enrichir leur expérience.

Quels ont été les partis pris pour « Bridge », votre futur siège social à Issy-les-Moulineaux ? Et comment de manière générale sont pensés les bureaux d'Orange ?

Bridge va incarner les espaces du travail du futur : ouverts, collaboratifs, capables d'accueillir des populations de travailleurs sédentaires, mais aussi nomades. C'est un projet emblématique, mais c'en est un parmi d'autres. Au-delà de Bridge, il y a d'autres sites que nous avons réaménagés pour les adapter aux nouvelles pratiques de travail.

En Île-de-France, nous pouvons citer Orange Gardens, à Châtillon, site consacré à l'innovation ; nativement pensé pour favoriser les coopérations, avec des espaces de travail modulaires, situés au milieu de la verdure. En région, nous avons d'autres campus poursuivant les mêmes objectifs. Nous concevons nos programmes comme des espaces de travail favorisant la collaboration dans lesquels résidents comme visiteurs peuvent venir travailler.

L'aménagement des espaces de travail contribue à accompagner la transformation des entreprises.

Comment se passe un projet de change management pour de tels projets ?

Au démarrage de chaque projet, nous passons par une phase d'écoute et de recueil des attentes de nos salariés et de leurs usages. C'est une étape clé pour bien comprendre les besoins des utilisateurs et proposer des aménagements d'espace basés sur l'analyse de l'activité de leurs futurs occupants. Par ailleurs, comme pour tout projet, nous mettons en place des démarches de prévention des risques en réalisant des études d'impact et en proposant des dispositifs d'accompagnement.

En effet, l'espace de travail est un élément incontournable de l'expérience salarié. Cela constitue un repère important pour les collaborateurs. Il ne faut pas le sous-estimer. S'adapter à un nouvel espace de travail peut parfois s'avérer difficile pour certaines personnes. Les démarches d'écoute et d'accompagnement sont ainsi essentielles. Nous essayons, lorsque c'est possible, de réaliser des espaces « témoins » pour permettre à nos équipes de se projeter dans leur nouvel environnement de travail. Tout au long du projet nous organisons un dialogue continu avec l'ensemble des parties prenantes que sont les salariés mais également les partenaires sociaux.

Méthodologie

Échantillon



L'enquête a été menée auprès d'un échantillon de **1 619 salariés** représentatifs de l'ensemble des **salariés franciliens** (Paris et petite couronne), travaillant dans un bureau au sein d'entreprises comptant plus de 10 salariés.

Méthodologie



La **représentativité** de l'échantillon a été assurée par la **méthode des quotas** (sexe, âge, profession de la personne interrogée, taille de l'entreprise, secteur d'activité).

Mode de recueil



Les **interviews** ont été réalisées par questionnaire **auto-administré en ligne** du 6 février au 4 mars 2019.



À PROPOS DE SFL

Leader sur le segment prime de l'immobilier tertiaire parisien, la Société Foncière Lyonnaise se distingue par la qualité de son patrimoine évalué à 6,6 milliards d'euros, avec des immeubles concentrés dans le Quartier Central des Affaires de Paris (#Cloud.Paris, Édouard VII, Washington Plaza...) et par la qualité de son portefeuille de clients, constitué de sociétés prestigieuses opérant dans le secteur du conseil, des médias, du digital, du luxe, de la finance et de l'assurance. Plus ancienne foncière française, SFL fête aujourd'hui ses 140 ans et démontre, année après année, une constance dans l'exécution de sa stratégie, centrée sur la création d'une forte valeur d'usage pour ses utilisateurs, et *in fine* d'une importante valeur patrimoniale pour ses actifs.

CONTACT PRESSE

ÉVIDENCE
Grégoire Silly
25, rue Chateaubriand – 75008 Paris
Tél. 06 99 10 78 99
gregoire.silly@evidenceparis.fr

Retrouvez tout le détail de l'étude sur
www.parisworkplace.fr

Et l'actualité du Paris Workplace sur Twitter
@ParisWorkplace



EVIDENCE

Conception & rédaction

Christophe Arnoux : 06 25 43 24 78
christophe.arnoux@evidenceparis.fr

TERRE DE SIENNE

Création & réalisation

01 55 19 19 19