

Objectif création de valeur

Quelles contributions des espaces de travail
à la performance des entreprises ?

Septembre 2013

Avant-propos

Cette étude, commandée par la Société Foncière Lyonnaise (SFL) en association avec Paris Développement, la Direction du Développement Economique de la Ville de Paris, s'intéresse au rôle que peut jouer l'immobilier de bureau dans la performance des entreprises.

Le postulat d'origine était assez simple : l'immobilier n'est pas seulement une charge pour les entreprises (approche du coût / m²), mais aussi peut être considéré, notamment pour celles à forte valeur ajoutée, comme un investissement (source de bien-être et d'épanouissement des collaborateurs, capacité de recrutement et de fidélisation, augmentation du temps passé au poste de travail, capacité à faire venir les clients/fournisseurs, vecteur image...) pouvant contribuer à l'amélioration de la productivité des entreprises.

Il fallait passer de l'intuition à la réalité et tenter de donner corps à une notion récente, la « valeur d'usage » des immeubles de bureau.

Pour réaliser cette étude, nous avons croisé plusieurs regards, données, histoires et contextes. Il s'agissait d'explorer des situations réelles sans *a priori* et de manière non exclusive, de confronter les points de vue et de contribuer à la réflexion et aux travaux déjà existants en proposant un modèle d'évaluation de la contribution de l'immeuble de bureau à la performance.

Nous sommes ainsi allés à la rencontre d'une trentaine d'entreprises de tailles différentes (quelques centaines à plusieurs milliers de collaborateurs), de secteurs variés (luxue, conseil spécialisé, banque et assurance, nouvelles technologies, communication, immobilier, services aux personnes, industrie,...), implantées à Paris ou en proche banlieue, ayant vécu récemment (ou allant vivre prochainement) un déménagement. Nous avons conduit ces entretiens en face-à-face avec leurs Dirigeants, DRH ou Directeurs Immobiliers (ces derniers représentant volontairement moins de 20% du panel).

Pour mieux comprendre les attentes des utilisateurs finaux des bureaux que sont les salariés, nous avons réalisé une enquête auprès de 200 cadres franciliens ; pour mesurer les effets potentiels de migration géographique des « talents » sur la question de la localisation idéale des bureaux, nous avons réalisé une enquête sur les lieux d'habitation d'anciens élèves de grandes écoles parisiennes et franciliennes.

Notre travail s'est également nourri de l'analyse documentaire d'une cinquantaine d'études françaises et internationales.

Enfin, cette étude est enrichie du regard d'experts français et étrangers : Ingrid Nappi-Choulet (ESSEC), Catherine Gall (Steelcase), Win Pullen (Center for People and Buildings), Marwan Sinacoeur (INSEAD).

1. Introduction : quels enjeux de performance pour les entreprises aujourd'hui ?
2. L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée
 - a. Le bureau, un levier de performance économique sous-estimé
 - b. L'environnement de travail, un déterminant clé du bien-être au travail
 - c. L'immeuble de bureau comme attribut de la marque interne et externe
 - d. Les réponses immobilières aux mutations du travail
3. Modèles d'évaluation de la contribution de l'immeuble de bureau à la performance

Quels enjeux de performance pour les entreprises aujourd'hui ?

Quels enjeux de performance pour les entreprises aujourd'hui ?

Les entreprises, et notamment les entreprises franciliennes que nous avons rencontrées dans le cadre de cette étude, doivent faire face à cinq grands enjeux de performance :

- Renforcer leur performance opérationnelle, notamment en cette période de croissance atone et de forte pression sur la compétitivité prix
- Développer leur capacité d'innovation et se diversifier pour renforcer leur compétitivité hors prix et bénéficier des opportunités offertes par les nouveaux segments de marché en croissance
- Maintenir et développer le capital humain essentiel à la prospérité future dans la nouvelle économie du savoir
- Renforcer leurs marques et faire face aux enjeux sociétaux et environnementaux, afin de répondre aux inquiétudes des consommateurs et à l'importance qu'ils donnent à la réputation de l'entreprise dans leur attachement à la marque
- S'adapter aux nouveaux modes de travail : nouveaux rapports à l'espace et au temps, innovation technique et technologique, nouveaux rapports au travail, nouvelles formes d'entreprises

Quels enjeux de performance pour les entreprises aujourd'hui ?

Renforcer leur performance opérationnelle

Confrontée à une croissance atone, notamment sur la zone Europe, et à un renforcement de la pression concurrentielle, nombre d'entreprises ont mis en place ou accéléré la mise en œuvre de plans de performance. Ces plans, à l'instar des démarches conduites dans les environnements de production, visent entre autres à optimiser les activités dites tertiaires des entreprises (centre de gestion ou d'administration, centre de décision, fonctions corporate de siège social,...) et à mettre en place des organisations plus efficaces. Dès lors que la crise semble perdurer, les entreprises ont multiplié les projets de *lean office* et de réduction de coûts, voire ont accéléré les projets d'externalisation de leurs activités tertiaires à plus ou moins grande distance des centres de décision.

L'ambition de ces plans de performance est souvent double : d'une part réduire le coût global des ces activités (fonctions support, fonctions de siège social) et, d'autre part, augmenter leur contribution à la création de valeur ajoutée. C'est ainsi que les dirigeants ont demandé à leur direction des ressources humaines, à leur direction financière et à leur direction des systèmes d'informations d'être plus encore qu'avant des *business partners*, en d'autres mots de se soucier plus qu'avant de leur contribution à la création de valeur.

La pression externe qui s'exerçait sur les fonctions de *front office* s'est donc peu à peu diffusée à l'ensemble de l'entreprise, c'est-à-dire au *middle* et au *back office*.

Quelle place l'immobilier a-t-il joué dans ces plans de performance ? Poste de coût très important de l'entreprise, l'immobilier est très souvent impacté par ces plans de performance : densification, déménagement de tout ou partie de l'organisation pour bénéficier de loyers plus modérés,... Cette contribution concerne la réduction de coût bien plus que la création de valeur. Nous verrons que la priorité donnée au court terme et à la réduction des coûts directs immobiliers peut s'avérer, dans certains cas, néfaste si l'on se place dans une perspective de soutien à la création de valeur à moyen terme.

Quels enjeux de performance pour les entreprises aujourd'hui ?

Développer leur capacité d'innovation et se diversifier

Le thème de l'innovation est un des thèmes prioritaires, si ce n'est le thème prioritaire, de la grande majorité des dirigeants que nous avons rencontrés. Qu'ils s'agissent d'innovation produit ou service, d'innovation de process ou d'innovation managériale ou sociale, cette question est devenue au fil des années de crise un axe stratégique clé pour l'avenir des entreprises. En effet dans un environnement économique à faible croissance, de concurrence accrue et d'accélération du cycle de maturité des produits, le risque, pour les entreprises, d'une banalisation rapide de leurs offres devient de plus en plus grand. Or c'est bien par l'innovation que les entreprises peuvent renforcer leur compétitivité hors prix et retrouver le chemin de la prospérité (comme le souligne Louis Gallois dans son « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française »).

Pour innover, et donc maintenir en permanence un « temps d'avance » sur leur marché, les entreprises doivent être en capacité :

- d'observer les évolutions de leur environnement en renforçant l'ouverture et la proximité - voire une certaine forme d'intimité - avec leur marché et leurs clients actuels ou potentiels,
- de créer notamment en facilitant la confrontation et la génération d'idées en interne comme en externe,
- de mettre sur le marché leurs innovations en faisant participer le plus en amont possible leur réseau de clients et de partenaires (principe de co-crédation).

Faire de son entreprise une organisation innovante n'est pas aisé car cela impose à tout dirigeant de savoir agir et décider avec une dynamique créatrice permanente, qui, si elle est source de richesse future pour l'entreprise, est aussi source d'instabilité et d'incertitude. Cela impose avant tout de mettre en place de nouvelles formes d'organisations qui sont propices à l'innovation ; des organisations qui favorisent la sérendipité, l'ouverture et l'adaptabilité permanente.

Quels enjeux de performance pour les entreprises aujourd'hui ?

Maintenir et développer le capital humain

Ce capital est stratégique pour les entreprises, même si, comme nous l'ont dit certains des dirigeants que nous avons rencontrés, la guerre des talents est aujourd'hui moins violente du fait de la crise économique. Néanmoins dans une perspective moyen terme et face à l'accélération de l'économie du savoir, voire du capitalisme artiste (auquel se réfère Gilles Lipovetsky dans son dernier ouvrage *L'esthétisation du monde*), les entreprises ont l'impérieuse nécessité de prendre soin de leur capital humain en sachant à la fois attirer les talents dont elle ont besoin et faire progresser leurs ressources humaines existantes.

La notion de talent recouvre des notions très diverses par type d'entreprises puisque ces talents ne sont rien d'autre que les personnes dont l'entreprise a le plus besoin et qui ne sont pas aisément remplaçables par des ressources internes ou externes : à chaque entreprise ses talents.

Pour autant, face à cette nécessité de maintenir et développer leur capital humain, les entreprises doivent aujourd'hui faire face à deux grands défis :

- La volatilité de ces talents, dont l'attachement à l'entreprise se distend et qui, pour les plus recherchés d'entre eux, se positionnent d'emblée sur le marché de l'emploi au niveau international comme le font d'ailleurs de plus en plus de jeunes en France
- La coexistence de générations de talents aux attentes, aux modes de vie et de travail différents, ce qui impose de repenser les modes de travail et les processus de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, évaluation, gestion de carrière).

Nombre de directeurs des ressources humaines (DRH) que nous avons rencontrés sont désormais conscients de l'impact des espaces de travail sur cette question du capital humain, qu'il s'agisse de bien-être, d'accessibilité, de fonctionnalité, voire de fierté d'appartenance.

Quels enjeux de performance pour les entreprises aujourd'hui ?

Renforcer leurs marques et faire face aux enjeux sociétaux et environnementaux

Pour le consommateur, la marque, ce capital intangible de l'entreprise, est tout à la fois :

- une source d'information (la marque dit quelque chose du produit ou du service que j'achète – la qualité du produit pour des marques comme BMW ou Mercedes),
- une source de désir (la marque est pour le consommateur une source de plaisir et de distinction – l'expérience unique offerte par des marques comme Chanel ou Hermès),
- une source d'appartenance (la marque est une bannière de ralliement qui fait communauté – le sentiment de communauté sur lequel une marque comme Apple s'est développée ou l'engagement sociétal porté par la marque Veja).

En période de crise, la marque prend encore plus de valeur car elle agit comme un facteur de réassurance du consommateur et permet donc aux entreprises bénéficiant d'une marque forte de mieux résister à la pression concurrentielle.

La marque a largement dépassé la simple relation entreprise-consommateurs et investit tous les champs relationnels de l'entreprise : avec les collaborateurs à travers la « marque employeur » ou avec l'ensemble des parties prenantes à travers l'importance que la réputation prend aujourd'hui dans la performance des entreprises sur le marché.

L'enjeu marketing pour les entreprises devient donc celui de l'incarnation : comment s'assurer que l'ensemble des attributs d'une entreprise incarne les valeurs promises au client. Le spectre de ces attributs qui contribuent à la réputation de l'entreprise est de plus en plus large. Cela concerne évidemment les produits ou les services vendus mais aussi les modes de production, le management des collaborateurs, les espaces physiques de vente voire de production ou de bureau, les supports de communication (classique ou digitale), les engagements sociaux et sociétaux pris par l'entreprise. Plus informés et plus exigeants en termes d'expérience, de sécurité et de respect environnemental et social, les clients veulent s'assurer que les entreprises vont bien au-delà du simple discours de marque.

Quels enjeux de performance pour les entreprises aujourd'hui ?

S'adapter aux nouveaux modes de travail

Les entreprises, en terme d'organisation du travail, font face à une réelle rupture des trois unités de temps, de lieu et d'action qui structuraient largement la façon dont elles pensent encore aujourd'hui leurs espaces de travail.

Une remise en cause de l'unité de lieu : d'une part la transformation progressive des organisations d'une logique pyramidale et hiérarchique à une logique plus horizontale et organisée en maillage de multiples nœuds de décision et de conception, d'autre part le développement d'outils de travail mobiles permettant de travailler dans n'importe quel endroit : au bureau, dans les transports, au domicile ou même dans des espaces intermédiaires (voir à ce sujet l'étude sur les tiers-lieux publiée par Regus en 2011).

Une remise en cause de l'unité de temps : d'une part la très forte individualisation des horaires de travail afin de permettre à chacun d'adapter à ses besoins l'équilibre entre le temps du travail et celui de la vie privée (comme en atteste l'étude sur le télétravail réalisée par Greenworking en 2012), d'autre part un sentiment diffus que l'entreprise « travaille » 24h sur 24 du fait de la globalisation.

Une remise en cause de l'unité d'action : la poly-activité devient l'alpha et l'omega de tout collaborateur, devant à la fois faire preuve de créativité et de rapidité d'exécution, devant pouvoir se concentrer pour résoudre un problème ou produire une réflexion tout en pouvant coopérer avec un grand nombre de personnes en interne comme en externe et enfin mixant de plus en plus, à son domicile comme sur son lieu de travail, les activités personnelles et les activités professionnelles (pour une perspective d'ensemble voir l'étude prospective sur le travail et l'emploi en France réalisé par le CAS en 2011).

Dans ce bouleversement des repères il s'agit de **repenser l'espace de travail comme un espace-temps renouvelé permettant d'accueillir et de faire prospérer ces nouvelles formes d'organisations de travail.**

L'immobilier contributeur de performance de l'entreprise

Face à ces enjeux de performances, les entreprises ont l'opportunité de porter un **regard neuf** sur leur immobilier et les espaces de travail. En effet, nous verrons dans cette étude que ceux-ci peuvent apparaître, s'ils sont correctement appréhendés, comme facteurs de création de valeur à moyen et long termes.

Nous verrons ainsi que la question de la **performance économique des espaces de travail est largement sous-estimée et utilisée**. Pour autant, dès lors que son approche exclusive par les coûts directs est dépassée, l'immobilier peut apparaître comme un **levier de productivité puissant**. Ainsi, nous montrerons que le choix de **localisation** des bureaux et leur **accessibilité** pour les collaborateurs - mais aussi pour ses clients ou principaux partenaires - est stratégique. De même, les **services** offerts aux collaborateurs sont autant de moyens d'intensifier le temps productif.

Si l'enjeu pour de nombreuses entreprises est désormais d'**innover** en permanence, nous verrons que **certaines formes d'organisations facilitent les rencontres, les collaborations, les ouvertures propices à la production d'idées neuves**. C'est plus généralement, le paradigme même du bureau qui est à repenser pour intégrer un **nouveau rapport sociétal au travail** en même temps que les **technologies mobiles** en ont perturbé les frontières. Nous essaierons ainsi de dégager les caractéristiques de ces bureaux dont l'efficacité organisationnelle est *in fine* source de performance pour l'entreprise.

Si les DRH commencent à se saisir de ces problématiques immobilières, nous verrons qu'ils peuvent concrètement agir pour **améliorer le bien-être des collaborateurs** et au bout du compte en attendre des effets tangibles sur leur productivité. Au moment où la « guerre des talents » est une réalité pour certaines entreprises, l'**accessibilité**, le **confort** des espaces de travail, les **services** offerts et l'implantation dans des environnements de **mixité** peuvent apparaître comme de réels avantages concurrentiels.

Enfin, nous verrons en quoi l'espace de travail représente un moyen puissant d'**incarner une stratégie d'entreprise** aux yeux des **clients** (dans une exigence toujours plus soutenue de cohérence de discours) comme ceux des **collaborateurs** (importance grandissante de la marque employeur).

Pour aller plus loin : sources bibliographiques

Sur le thème de la performance des entreprises et la mondialisation

- *Trading myths* - McKinsey study (2012)
- *Secteur des nouvelles croissances* - Centre d'Analyse Stratégique et de Prospective (2012)
- *Rapport Gallois sur la compétitivité* (2012)

Sur le thème de l'évolution du travail et de son organisation

- *Etude télétravail* - Greenworking (2012)
- *Le travail et l'emploi en France* - Centre d'Analyse Stratégique et de Prospective (2011)
- *Thirdplace Whitepaper* - Regus (2011)
- *Dossier Travailler 2.0* - Le Monde Campus (2013)
- *Travail nomade* - Advance Jones Lang LaSalle (2012)
- *Evolution du travail : 10 tendances* - étude Gartner (2010)
- *L'entreprise de demain sera hybride* - Cahier Imaginative Workplace Form'A (2013)

Sur le thème de la société du savoir et du capitalisme cognitif

- Les contributions de Bernard Stiegler et Yann Moulier Boutang dans la revue *Stream# 2 After Office* – Editions PCA (2012)
- *L'esthétisation du monde*, Gilles Lipovetsky, Jean Serroy – Gallimard (2013)

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

Lors des nombreux entretiens que nous avons menés, nous avons questionné les dirigeants, les directeurs des ressources humaines et les directeurs immobilier sur la contribution de l'immobilier dans le processus de création de valeur de l'entreprise. Il ressort de ces entretiens plusieurs constats :

1. **Si les questions de productivité, de bien-être et d'efficacité organisationnelle sont bien présentes dans la stratégie immobilière de l'entreprise...**
2. ... il n'existe **pas de réel dispositif d'évaluation et de suivi quantitatif** des impacts réels de la stratégie immobilière sur ces questions. Il paraît donc difficile de déterminer clairement quelle importance les dirigeants donnent réellement aux questions de productivité, de bien-être et d'efficacité organisationnelle lorsqu'il s'agit de choisir un immeuble de bureau
3. **L'impact sur la marque**, externe comme interne, de l'immeuble de bureau est apparu bien plus forte pour les entreprises en BtoB qu'en BtoC et pour les entreprises internationales
4. La **question environnementale** relative à l'immeuble de bureau nous a été présentée bien plus comme **une contrainte**, certes nécessaire, que comme un réel levier de création de valeur

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

Le bureau, un levier de performance économique sous-estimé

1. Une approche par les coûts directs : une approche exclusive et réductrice
2. L'accessibilité, un levier puissant de gain de temps productif
3. La proximité clients ou partenaires : une nécessité pour les entreprises à fortes composantes *front office*
4. Les services aux collaborateurs : au-delà du bien-être, un levier d'intensification du travail

+ *Enquête : la migration des diplômés Grandes Ecoles*

+ *Regard : Ingrid Nappi-Choulet, professeur-chercheur à l'ESSEC, spécialiste des questions immobilières*

+ *Témoignage : Zurich*

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

Le bureau, un levier de performance économique sous-estimé

Une approche par les coûts directs : une approche exclusive et réductrice

Quand il s'agissait de comparer la valeur économique de deux immeubles de bureau, les entreprises ont longtemps pensé coût au m² avant même que l'approche du coût au poste de travail s'impose ouvrant la voie à de multiples réflexions et aménagements permettant à la fois la densification (réduction du nombre de m² par collaborateur) et la maximisation du taux d'occupation des bureaux (espaces partagés). Si cette approche a permis une **optimisation du coût immobilier**, elle demeure néanmoins limitée.

En outre, elle conduit, en période de crise, à réaliser des plans de performance qui abordent la **question immobilière avec pour objet principal la réduction du coût global** qu'il s'agisse d'un déménagement dans des bureaux moins coûteux au m², une densification et/ou une mutualisation de l'espace ou bien encore d'une réduction des services utilisateurs (l'enquête CSA de 2011 « déménagement mythes et réalités » montre ainsi que la réduction des coûts arrive largement en tête des raisons d'un déménagement chez les dirigeants).

Or les potentiels **impacts négatifs de ces choix immobiliers** sur le fonctionnement de l'entreprise et sa performance pèsent encore peu face aux enjeux d'économie directe et immédiate du coût immobilier. Cette situation est due à plusieurs facteurs, notamment une préférence de certains dirigeants pour le **court terme par rapport (voire au détriment) du moyen/long terme** et une quasi-absence de dispositif d'évaluation et de suivi des impacts des choix immobiliers et des espaces de travail sur la performance de l'entreprise .

Ainsi, par exemple, un choix immobilier peut s'avérer optimal en termes de coût mais sous-optimal en terme de valeur ajoutée lorsqu'il entraîne une augmentation significative du temps de trajet domicile – travail (du fait d'une moins bonne accessibilité de l'immeuble) et du temps de trajet infra-quotidien (du fait de éloignement de son bassin de clients ou de partenaires). L'impact économique de ce choix est négatif à moyen/long terme, le temps de travail productif des collaborateurs et donc leur potentielle contribution à la création de valeur ajoutée étant réduit (voir à ce sujet, le témoignage de la société Zurich France).

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

Le bureau, un levier de performance économique sous-estimé

L'accessibilité, un levier puissant de gain de temps productif

La question de l'accessibilité est bien évidemment prise en compte lors de la décision de telle ou telle prise à bail, mais son impact réel est rarement évalué par l'entreprise. Or pour les entreprises à forte valeur ajoutée et intensive en capital humain, une amélioration de l'accessibilité des bureaux peut avoir un impact significatif sur la valeur ajoutée par collaborateur.

En effet, les cadres franciliens passent en moyenne **15% de leur temps de travail dans les transports domicile-travail** (soit en moyenne 90 minutes par jour), au-delà de l'impact sur le bien-être, ce temps perdu est autant de gains potentiels d'augmentation du temps productif et donc de valeur ajoutée. Une entreprise qui améliore l'accessibilité de ses bureaux pour ses collaborateurs, comme ce fut le cas pour une entreprise comme Microsoft, peut bénéficier d'une augmentation du temps productif d'au moins 50% du gain de temps moyen de trajet domicile-travail (pour les collaborateurs en « forfait jour », ceux en « forfait heure » étant tenus de « faire leurs heures »).

À titre d'illustration pour un siège social dont la valeur ajoutée moyenne par collaborateur est de 150 Keuros (moyenne INSEE), un gain moyen de 10 minutes pour les trajets domicile – travail (trajet aller) correspond en moyenne à un gain de valeur ajoutée de 2800 euros* par collaborateur soit plus du tiers du coût immobilier de son poste de travail (hypothèses : 500€/m² et 15m²/poste).

Si le surcoût immobilier engendré par cette meilleure accessibilité n'excède pas 186€ (soit un coût immobilier maximum de 686€/m²), le bilan de l'opération demeure donc positif d'un point de vue économique pour l'entreprise.

* Ce gain est calculé à partir de la valorisation de 10min de travail d'un cadre, en projection annuelle, reportée à l'ensemble de la population et sur la base des hypothèses suivantes : VA moyenne ensemble des collaborateurs 150K€, pourcentage de cadre 80%, 230 jours travaillés par an, 8h travaillées/jour ; soit l'équation : gain de VA = [(VA annuelle moyenne cadre / nombre d'heures de travail par an)/6] x nombre de jours travaillés par an x pourcentage de cadres

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

Le bureau, un levier de performance économique sous-estimé

La proximité clients ou partenaires : une nécessité pour les entreprises à fortes composantes *front office*

La question du temps de trajets « infra-quotidiens » (pour rencontrer/démarcher des clients ou des partenaires) est peu pris en compte dans le calcul coût-bénéfice du choix d'une localisation. Or ce point peut s'avérer déterminant notamment pour les entreprises à forte composante *front office* ou travaillant en réseau. Ce point fut d'ailleurs déterminant dans le choix de Zurich de se relocaliser dans le QCA car comme nous le rappelait un dirigeant d'une entreprise spécialisée dans l'immobilier : « être dans le QCA c'est au moins un rendez-vous client supplémentaire chaque jour ».

En effet, les entreprises de notre panel déclarent un **nomadisme** de leurs cadres à proportion de **20 à 25%** de leur temps de travail, et l'enquête que nous avons réalisée auprès de 200 cadres franciliens montre que pour 75% d'entre eux, il est important que leur bureau soit à **proximité de leur client**.

Cette proximité géographique a en réalité un double impact sur la performance économique de l'entreprise : elle accroît le **temps de travail productif** (en réduisant le temps de transport réalisé chaque jour par les équipes *front office*) et elle augmente **l'intensité commerciale** (en permettant une plus grande fréquence de rendez-vous chaque jour, propice à la construction d'une meilleure qualité relationnelle commerciale).

À titre d'illustration, pour une entreprise de services spécialisés dont la valeur ajoutée moyenne par collaborateur s'élève à 250 Keuros avec une intensité de relations externes fortes, un gain de 10 minutes pour les trajets « infra-quotidiens » peut représenter un gain en valeur ajoutée de 3000 euros par an et par collaborateur, soit, là-encore, plus du tiers du coût immobilier de chaque poste de travail (hypothèses : 500€/m² et 15m²/poste). Si le surcoût immobilier n'excède pas 200€ (soit un coût immobilier maximum de 700€/m²), le bilan de l'opération est positif.

* Ce gain est calculé à partir de la valorisation de 10min de travail d'un cadre, en projection annuelle, reportée à l'ensemble de la population et sur la base des hypothèses suivantes : VA moyenne ensemble des collaborateurs 250K€, pourcentage de cadre 80%, 80% des cadres ont en moyenne 4 rendez-vous extérieurs par semaine? 230 jours travaillés par an, 8h travaillées/jour ; soit l'équation : gain de VA = [(VA annuelle moyenne cadre / nombre d'heures de travail par an)/6] x nombre de jours travaillés par an x pourcentage de cadres x 80%

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

Le bureau, un levier de performance économique sous-estimé

Les services aux collaborateurs : au-delà du bien-être, un levier d'intensification du travail

Souvent présentés comme des leviers de bien-être, les services offerts aux collaborateurs permettent aussi et surtout de maximiser leur temps de travail : gain de temps sur l'heure du déjeuner, voire du dîner, facilitateurs des tâches quotidiennes de la vie professionnelle ou privée, voire véritable assistant personnel.

Aussi, les entreprises qui ont choisi de s'éloigner des grands nœuds de transport et qui de ce fait augmentent le temps de trajet domicile-travail de leurs collaborateurs investissent lourdement sur les services, non pas uniquement pour maintenir la paix sociale ou améliorer le bien-être de leurs collaborateurs, mais pour « **retrouver** » **en temps productif le temps perdu dans les transports**. Le DRH d'une des entreprises bancaires que nous avons rencontrées présentait clairement ces services comme un levier de gain de temps productif : « plus nous mettons des services en interne, moins les gens ont besoin de sortir de l'entreprise, c'est un confort bien-sûr mais aussi de la productivité ».

Par ailleurs, pour les entreprises à très forte valeur ajoutée (comme les cabinets d'avocats d'affaires ou de conseil en stratégie rencontrés), les services aux collaborateurs sont faits pour que ces derniers puissent se « consacrer entièrement à leur travail », selon une logique d'**intensification productive**.

Pour autant l'impact sur la maximisation du temps de travail de la mise en place de tel ou tel service aux collaborateurs restent à évaluer d'un point de vue quantitatif, l'essentiel des travaux à ce sujet se concentrant sur la question du bien-être bien plus que sur le temps de travail.

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

Le bureau, un levier de performance économique sous-estimé

Choix immobiliers et impacts sur la maximisation du temps productif en fonction de la valeur ajoutée par collaborateur et l'intensité des relations externes

	Entreprises à forte valeur ajoutée et à forte intensité externe	Entreprises à faible valeur ajoutée et à faible intensité externe
Choix de la localisation	Se rapprocher de son bassin d'emploi <i>Fort</i>	<i>Faible</i>
	Se rapprocher de ses clients <i>Très fort</i>	<i>Faible</i>
Développer les services aux utilisateurs	<i>Fort</i>	<i>Fort</i>

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

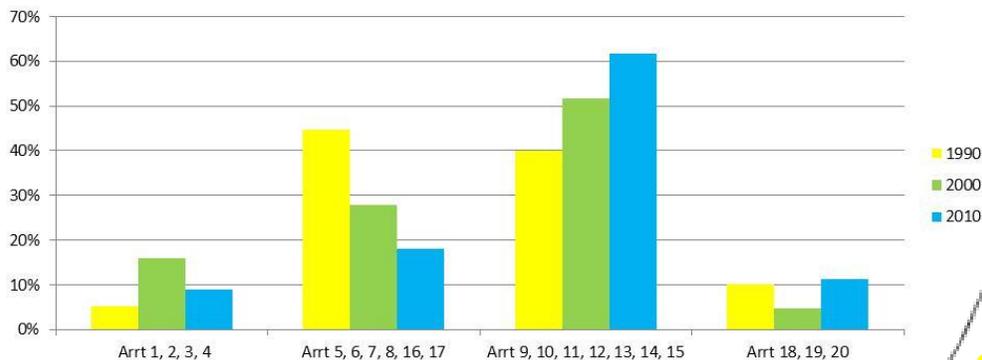
Le bureau, un levier de performance économique sous-estimé

En synthèse et quelques mots

- Préférer une réflexion performance à moyen/long terme plutôt qu'optimisation du coût immobilier à court terme (effets négatifs cachés)
- Utiliser l'accessibilité comme un moyen d'augmenter le temps productif (enjeu : 50% du temps moyen de trajet domicile travail)
- Renforcer la proximité avec ses clients est doublement gagnant : augmentation du temps productif des collaborateurs (enjeu : 100% des gains de temps de transport infra-quotidiens) et de l'intensité commerciale (plus de rendez-vous, renfort de l'intimité commerciale)
- Envisager les services intégrés comme moyen d'intensifier le temps productif

Enquête sociodémographique
La migration des diplômés Grandes Ecoles

Lieu d'habitation des jeunes cadres recrutés après leur diplôme de grandes écoles parisiennes



Eu égard à l'importance du temps de transport domicile – travail dans la valeur d'usage d'un immeuble de bureau, nous avons cherché à savoir s'il y avait une évolution du lieu d'habitation des jeunes cadres issus de grandes écoles (c'est-à-dire 1 ou 2 ans après avoir été diplômés).

Nous pouvons constater entre 1990 et 2010 une lente migration des quartiers ouest et rive gauche central vers les quartiers centre, est et sud.

Si l'on regarde plus précisément sur la carte, la migration concerne le 5^{ème}, 6^{ème}, 7^{ème}, 8^{ème} et 16^{ème} au profit du 3^{ème}, 4^{ème}, 9^{ème}, 10^{ème}, 11^{ème}, 13^{ème} et 14^{ème}.

Étude réalisée sur un panel de 100 diplômés (ESCP, Sciences Po Paris, Centrale Paris, ASSAS) par promotion qui devaient indiquer leur lieu d'habitation en début de carrière.

La carte permet de positionner sur base 100 les arrondissements d'habitation des personnes interrogées (1 point = 1% du panel)



Regard- Ingrid Nappi-Choulet, professeur-chercheur à l'ESSEC, spécialiste des questions immobilières (1/2)

Quelles sont les grandes tendances que vous observez sur le marché parisien des immeubles de bureaux ?

Le marché des bureaux parisiens est le plus important marché en Europe. Par ailleurs, le taux de vacance est le plus bas comparé aux autres grandes capitales européennes, inférieur à la vacance d'équilibre estimée à 7-8 %.

Paris est une métropole concentrique, et tous les moyens de transport convergent pour le moment vers le centre de Paris où les contacts dits « face-to-face » sont optimisés. Si l'on évoque beaucoup les départs de grands comptes vers la périphérie, on peut également évoquer le retour de certaines entreprises vers le centre de Paris et vers le QCA : Sanofi, AON, SCOR, Aviva pour sa direction immobilière,...

Alors que la mode des campus en première périphérie fait récemment l'actualité (tellement la mode, que les tours qui seront prochainement livrées sont qualifiées de « campus verticaux »), on s'aperçoit que les entreprises qui le peuvent financièrement ont toutes gardé un siège dans Paris (Orange, Sanofi, GDFSuez, etc.) tout en développant ou non leurs activités de recherche et/ou back office en périphérie.

Existe-t-il une actualité particulière sur la question de la « valeur d'usage » de l'immobilier de bureau ?

Cette notion est nouvelle et c'est justement ce qui en fait tout son intérêt. En effet, si les entreprises spécialisées dans le space-planning ou les aménagements de bureaux défendent depuis un certain temps l'idée que les espaces de travail sont, non pas seulement des postes de coût, mais aussi des leviers de performance pour une entreprise, la question de la valorisation de cette contribution reste entière.

Avec la crise financière de 2008, on est progressivement passé d'une approche par l'offre à une logique de la demande. Les brokers commencent à adapter leur discours et les investisseurs cherchent à mieux connaître leurs utilisateurs. Il est significatif de voir que ce mouvement s'est également traduit dans le vocabulaire, par le glissement sémantique de certaines notions : ainsi le terme de prime - qui est à l'origine une notion d'investisseur, liée à la minimisation du risque locatif - est-il entré dans le registre lexical de l'utilisateur pour caractériser certains produits immobiliers en termes de localisation, de qualité intrinsèque du bâtiment, de services intégrés,...

Malgré tout, vu des entreprises, les espaces de travail sont encore avant tout des coûts que l'on tente de diminuer, notamment en réduisant la surface du poste de travail. Elles concentrent alors bien souvent leur énergie à faire accepter aux salariés ces nouveaux environnements de travail.

Il semble que les entreprises pilotent encore assez peu de façon quantitative la contribution des espaces de travail à leur performance, pour quelles raisons principales selon vous ?

Il faut dire qu'il y a parfois un défaut de coordination et de relations entre les directions concernées qui souhaitent toutes se positionner sur le sujet : Direction des Ressources Humaines, Direction Immobilière ou Direction des Services Généraux, dénommées aujourd'hui Direction des environnements de travail.

La notion de performance suppose par ailleurs des outils de suivi et de pilotage. Ceux-ci sont encore très récents pour les directions immobilières et sont essentiellement mis en place en vue de réduire les coûts d'exploitation. De leur côté, les RH commencent à vouloir monitorer ces sujets au-delà des indicateurs classiques de suivi de l'absentéisme par exemple. Mais, là encore, les outils leur manquent face aux arguments des directions financières notamment.

Enfin, il est à souligner que le critère des économies de coûts énergétiques est encore très peu évoqué au profit presque exclusivement de celui du mode d'organisation spatial des espaces de bureaux ou de la fiscalité. Les entreprises ne semblent pas avoir de vision à très long terme lorsqu'il s'agit de sélectionner leurs futurs espaces de travail.

Témoignage – ZURICH - Herve Jourdan, Responsable du Personnel & Services Généraux (1/2)

La succursale française de Zurich Insurance, une des plus grande compagnies d'assurances en Suisse, quittait fin 2010 l'immeuble qu'elle occupait à Levallois-Perret et s'installait à l'angle de l'avenue de Wagram et de la rue de Prony (Paris 17°).

Quelle a été la principale motivation de votre déménagement vers Paris ?

Nous avons très clairement fait le choix de la performance de notre organisation. Nos bureaux n'offraient pas les conditions requises pour développer notre activité et nous constatons des effets négatifs tant sur nos collaborateurs que sur nos clients dont nous nous étions éloignés. Nous avons résolument fait le choix d'une relocalisation dans un immeuble prime, dont le loyer était certes nettement plus élevé, mais dont nous attendions des effets bénéfiques dus à sa centralité, son accessibilité et la qualité intrinsèque du bâtiment.

Quelles en furent les conséquences sur vos collaborateurs et partenaires ?

Notre relocalisation dans le QCA s'est rapidement traduit par une hausse de la productivité et une nette amélioration des performances des collaborateurs. En effet, la meilleure accessibilité aux réseaux de transports en commun a réduit les temps de déplacements entre leur domicile et le bureau. Les équipes sont moins fatiguées, plus disponibles. Par ailleurs, les contacts clients ont été grandement facilités, puisque près de 50 % d'entre eux viennent désormais rencontrer nos équipes là où les visites étaient rares, à Levallois. La capacité de nos commerciaux à prospecter leur marché a également été nettement améliorée car désormais, ils peuvent rencontrer en moyenne deux fois plus de clients que précédemment. Nous avons ainsi gagné en fluidité et en convivialité, tant pour les collaborateurs au quotidien que pour nos visiteurs.

Ces nouveaux espaces de travail ont-ils profité à l'image de Zurich ?

Clairement, oui. Ces bureaux nous aident à attirer les jeunes talents, à recruter, à motiver et à fidéliser le personnel. Cela participe pleinement à la fierté d'appartenance à une Société qui prend soin de ses employés. D'ailleurs, l'expérience est tellement réussie que l'implantation immobilière de Zurich Insurance à Paris a servi de révélateur à d'autres filiales du groupe sur les sujets relatifs à l'importance des lieux de travail, à leur localisation, à leur accessibilité et à leur fonctionnement. Pour preuve : la branche française de Zurich Insurance reçoit de nombreuses visites de collaborateurs du groupe venant du siège en Suisse ou de ses autres filiales internationales.

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

L'environnement de travail, un déterminant clé du bien-être au travail

1. L'environnement de travail source de bien-être des collaborateurs : un sujet neuf pour les DRH
2. La nécessaire adaptation de l'entreprise à ses « habitants »
3. Un soin particulier apporté aux talents
4. Les principaux facteurs de bien-être : accessibilité, confort, services et mixité urbaine

+ *Enquête : la perception des cadres franciliens*

+ *Regard : Wim Pullen, Directeur du Center For People and Buildings (Pays-Bas)*

+ *Témoignage : SANOFI*

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

L'environnement de travail, un déterminant clé du bien-être au travail

L'environnement de travail source de bien-être des collaborateurs : un sujet neuf pour les DRH

Dans un environnement économique où l'incertitude règne, l'on attend des DRH qu'ils assurent le maintien en condition des collaborateurs pour faire face aux changements. Or les DRH ont souvent épuisé leurs leviers naturels d'intervention (processus RH refondus, parcours de carrière élargis, systèmes de rémunération individualisés,...). **L'environnement de travail** pourrait alors apparaître comme un **nouveau terrain de jeu**.

La préoccupation des DRH aux espaces de travail s'est longtemps limitée à la question des conditions de travail, traitées dans le cadre du dialogue social, dans un rapport préventif et curatif, au sein des instances CHSCT. Il y est question d'apporter aux salariés des conditions non pathogènes à l'exercice de leur activité mais pas encore de les penser comme **facteur de performance pour l'organisation**.

La **question du bien-être** et son rôle dans la performance des entreprises est ancienne et pour autant toujours **complexe à appréhender**. Le plus souvent ce sont les sources du mal-être qui sont mises en avant (voir à ce sujet l'étude Technologia de 2012 « effets du travail sur la vie privée ») et leur coût potentiel (ainsi par exemple, selon une étude menée par Kimberley-Clark Professional en 2012, le coût de l'absentéisme est de 1% de la masse salariale). Il serait donc *a contrario* possible de démontrer que la lutte contre les facteurs de mal-être est bénéfique à l'entreprise.

La difficulté d'appréhension du bien-être tient au fait qu'il apparaît comme la résultante de facteurs multiples et cohérents entre eux, ayant notamment trait au **sens** (stratégie, éthique, intérêt de la fonction,...), aux **outils** (environnement de travail, moyens mis à disposition, dispositifs de reconnaissance,...) et aux **personnes** (style de management, modes de communication, culture d'entreprise,...). Dans cet ensemble, **l'environnement de travail est reconnu comme un élément capital du bien-être au travail** (comme le confirment 9 salariés sur 10 dans le baromètre « qualité de vie au travail » Actineo Sofres 2011).

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

L'environnement de travail, un déterminant clé du bien-être au travail

La nécessaire adaptation de l'entreprise à ses « habitants »

Ce qui est nouveau aux yeux des DRH que nous avons interrogés, c'est qu'**il ne s'agit plus simplement d'adapter les ressources humaines aux évolutions de l'organisation** (ce qui relèverait de la « conduite du changement ») **mais bien plus d'adapter l'entreprise aux attentes, envies, préférences des collaborateurs** qui la composent (il est d'ailleurs intéressant de souligner sur ces attentes les écarts de perception entre dirigeants et salariés comme le montre l'enquête TNS Sofres de 2010, « les Français et leur bureau »).

Cette adaptation serait avant tout générationnelle : il faudrait s'adapter aux attentes des jeunes actifs, nouvellement arrivés, regroupés sous un terme générique, la fameuse « **Génération Y** » (voir à ce sujet, l'étude réalisée par Jones Lang LaSalle en 2012). Les attentes de ces derniers, conditions de leur bien-être dans l'entreprise, seraient très spécifiques : orientation résultats plus que moyens, reconnaissance par les pairs plus que par le hiérarchique, facilités d'usage des technologies, articulation vie professionnelle / vie privée,...

Les entreprises de notre panel abordent cette question de manière diverse. Pour certaines (par exemple chez EdenRed), nul doute que l'entreprise doit répondre aux attentes singulières de cette génération dont le bureau idéal prend les formes de la start-up californienne (le modèle du « cool office » dont le baby-foot devient l'emblème). Pour d'autres (par exemple au Crédit Agricole), il n'y aurait pas d'attente spécifique de cette génération qui ne ferait - certes avec plus de vigueur - qu'écho aux attentes des salariés dans leur ensemble. Il n'y aurait pas de question de génération (contrairement à ce qu'affirment, non sans intérêt à peine dissimulé, cabinets de conseil et autres universitaires) mais une **question d'époque et de société**.

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

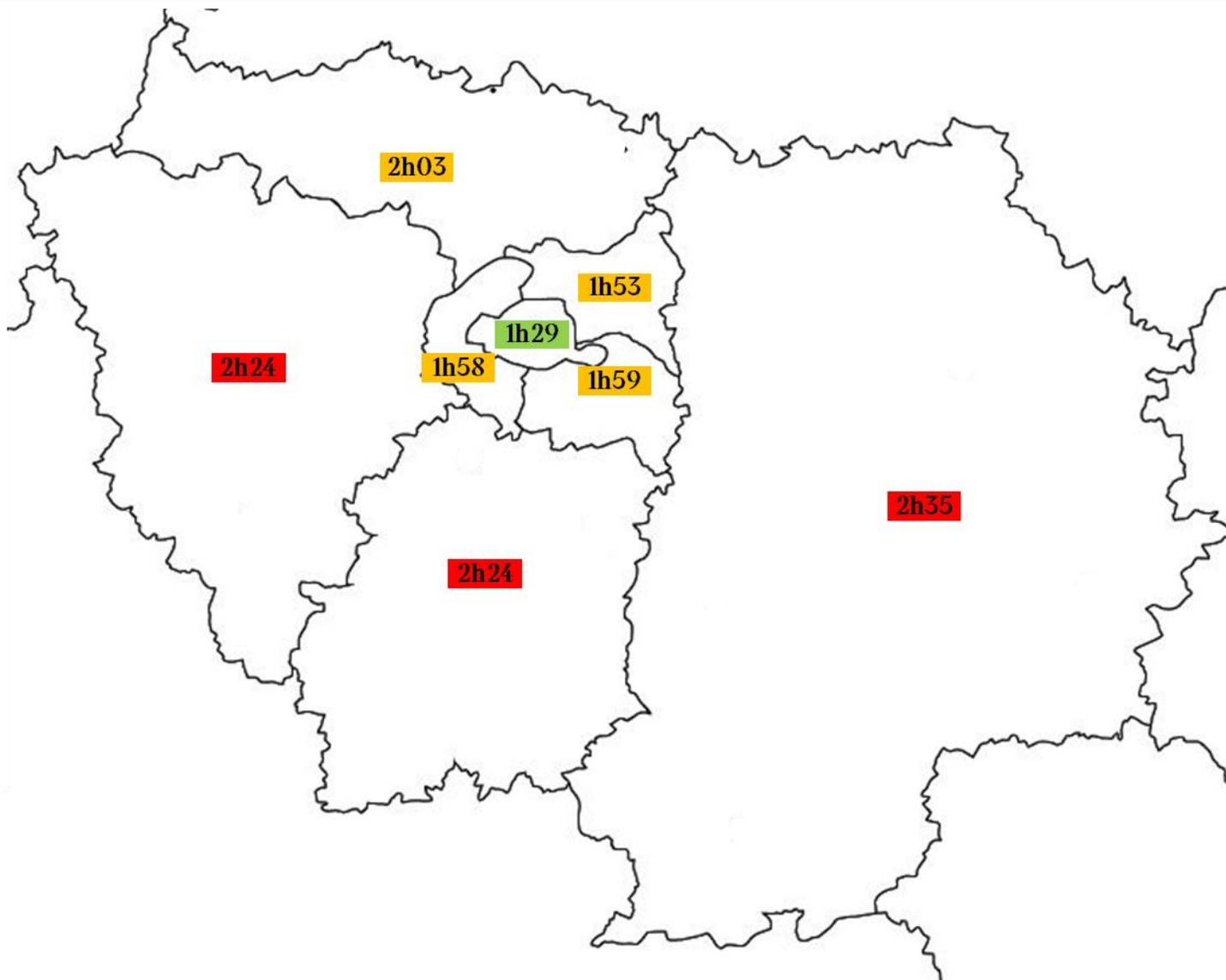
L'environnement de travail, un déterminant clé du bien-être au travail

Un soin particulier apporté aux talents

Si cette question générationnelle divise, les entreprises ont néanmoins toutes pris conscience que leur performance pouvait reposer sur leur capacité à attirer certaines ressources rares et compétentes qui agissent comme autant de catalyseurs (d'innovation, de changement, de mobilisation), dans toutes les strates de l'organisation, et pas seulement à sa tête. Dès lors, il ne s'agit plus de penser la gestion des ressources humaines avec une seule approche statutaire (employés, cadres, cadre dirigeants) dont les attributs seraient visibles et lisibles dans les espaces de travail (situation, taille, aménagement des bureaux). Il est bien plus question de savoir identifier ces **talents** qui font la singularité de l'entreprise, d'en prendre soin et leur offrir les conditions de leur épanouissement.

Dans un cycle économique morose, la marque, la mission et les perspectives d'évolution de carrière comptent plus pour ces talents que leur environnement de travail. Ainsi, même si aujourd'hui la localisation est rarement rédhibitoire lors d'un recrutement, une « bonne localisation » dans un quartier offrant une certaine mixité peut être à l'inverse un facteur d'attractivité très important et, en cycle de reprise, un atout concurrentiel certain dans la guerre des talents (un dirigeant témoigne sur le siège social de son entreprise : « beaucoup de communication a été faite sur ce lieu extraordinaire qui a fortement contribué à l'attractivité des talents dont l'entreprise avait besoin pour poursuivre sa croissance »). C'est ainsi que dans notre étude réalisée auprès de 200 cadres franciliens, il apparaît qu'une majorité de cadres travaillant sur Paris considèrent cette situation comme étant privilégiée et la préfèrent à un poste mieux payé mais géographiquement plus éloigné. De même, le confort des aménagements et les services proposés sont de plus en plus attendus.

Temps de déplacement moyen par jour (aller-retour), porte à porte (selon le département de résidence) -
Source ORSTIF (2010)



L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

L'environnement de travail, un déterminant clé du bien-être au travail

L'accessibilité au cœur des préoccupations des salariés

L'importance du facteur humain lors d'un déménagement est critique lorsque le risque de perdre des ressources humaines jugées stratégiques est avéré. Dans les faits, les entreprises de notre panel, lors de leur dernier déménagement, ont toutes mis en œuvre des actions préventives pour maîtriser ce risque, dont la première fut d'**analyser l'impact de la future localisation sur les temps de transport des collaborateurs en fonction de leur lieu d'habitation** (ce critère étant au premier rang des préoccupations des salariés, comme le confirme notre enquête auprès de 200 cadres franciliens, et plus particulièrement pour ceux travaillant à Paris).

Si la généralisation de ce type d'études préparatoires (réalisées avec les services de la RATP) montre une prise de conscience des entreprises (quoique généralement sous contrainte des IRP), elles n'entrent pas véritablement comme élément de décision du choix de localisation et constituent plutôt **une manière d'évaluer l'effort de conduite de changement à consentir (mesures de réparation, de compensation)**.

En outre, il s'agit également de tenir compte de la **pénibilité** des transports concernés. En effet, concernant les transports en commun, toutes les lignes ne se valent pas, comme le montre l'étude Technologia réalisée en 2010, « Etude d'impact des transports en commun de Région Parisienne sur la santé des salariés et des entreprises ».

Il en résulte dans certaines des entreprises interviewées des **comportements de la part des salariés qui sont autant de pénalités pour l'entreprise** : salariés qui pour se prémunir des fréquences moindres et des aléas prennent une « marge de sécurité » et quittent leur bureau plus tôt, restreignant d'autant la plage de travail utile (« on a perdu de la souplesse » avoue un DRH dont la société s'est installée en première couronne); collaborateur ne revenant pas sur site après un rendez-vous client éloigné et en milieu d'après-midi ; pause déjeuner raccourcie devenant une variable d'ajustement et perdant son caractère convivial.

Au final, rares sont les entreprises (nous pourrions citer EDF) qui anticipent à long terme leurs **futures implantations en fonction des évolutions non seulement des infrastructures mais aussi des usages et comportements à venir des franciliens**.

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

L'environnement de travail, un déterminant clé du bien-être au travail

Des espaces denses exigeant un certain confort

Si l'**open-space est souvent accusé de tous les maux** (parmi les nombreuses études, citons celle, récente, publiée dans le Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, montrant que les employés travaillant en open-space sont moins efficaces, moins heureux et plus susceptibles de tomber malades) force est de constater qu'il est encore bien présent dans les entreprises que nous avons étudiées. En effet, même si le terme, anxiogène, est employé avec précaution par les entreprises et que les plateaux réunissant plusieurs dizaines de collaborateurs se font rares, le **décloisonnement** reste, avec la **densification** des espaces de travail, une des **pierres angulaires de tout déménagement**, et ce d'ailleurs, que les relocalisations aient lieu dans la même zone géographique ou non.

Il s'agit en rapprochant les individus et en abattant les barrières qui les séparent de favoriser les interactions entre les équipes. Le soin porté à l'aménagement des espaces devient alors essentiel pour **éviter que cette proximité ne se transforme en promiscuité**. En effet, tandis qu'un salarié sur deux considère que l'aménagement de son lieu de travail peut accentuer son niveau de stress (enquête TNS Sofres 2010, « les Français et leur bureau »), ces espaces doivent tout à la fois être **facilitants et protecteurs, collectifs et privatisables**. Cela suppose des **aménagements flexibles** (notamment pour accompagner les structures projets), **variés** (pour répondre aux différentes natures d'activité au sein de l'entreprise), **correctement équipés** (notamment d'un point de vue technologique). La notion de confort relève en outre plutôt de la modernité que d'une sensibilité esthétique (comme le souligne ce banquier « nos anciens bureaux étaient historiques et prestigieux mais ce n'était pas facile de travailler dans un musée ! »).

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

L'environnement de travail, un déterminant clé du bien-être au travail

Le développement des services intégrés

Les entreprises se soucient de savoir leurs collaborateurs pleinement investis dans leurs activités professionnelles et peu ou faiblement perturbés par les contingences matérielles ou organisationnelles d'ordre privé. Les évolutions sociétales touchant notamment à la généralisation des bi-actifs (les deux conjoints travaillant) et à une plus forte porosité des champs professionnels et privés ont accéléré la prise de conscience par les entreprises de l'intérêt d'offrir des services à leurs collaborateurs. Intérêt devenu nécessité lorsqu'elles sont installées en dehors des centre-villes ou flux d'activités commerciales traditionnelles, comme c'est le cas notamment des « campus » en région parisienne.

Ces derniers deviennent alors des territoires d'expérimentation lorsque dépassant le traditionnel restaurant d'entreprise des **services de toute nature (conciergerie, commerces, salon de coiffure, centre de réparation automobiles,...) intègrent le territoire de l'entreprise, agissant comme autant d'internationalisation de services dits de proximité**. L'on assiste à une véritable extension du domaine de l'entreprise, ces facilités opérant par ailleurs comme promesse d'un environnement de travail confortable, permettant de faire oublier un isolement géographique (pour le DRH de cette entreprise installée en première couronne : « crèche, conciergerie, cabinet médical, salle de sport,... tout a été fait pour garder les salariés dans l'immeuble »).

Ces expérimentations tendent à se généraliser dès lors qu'il est primordial d'un point de vue d'équité interne de ne pas privilégier (ou stigmatiser) une population au profit d'une autre. Ces **services hier réservés à une population de cadres dirigeants ou opérant comme dispositifs compensatoires deviennent alors des « standards » attendus par les salariés**.

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

L'environnement de travail, un déterminant clé du bien-être au travail

Une mixité urbaine plébiscitée

Les entreprises sont implantées sur un territoire, un quartier qui a une histoire, une culture, une vie. Un écosystème dans lequel l'entreprise va s'inscrire, avec lequel elle va interagir (impact économique de l'implantation de LCL à Villejuif). La mixité du lieu d'implantation entre les zones d'affaires, d'habitation, d'activités et de loisirs est important pour un nombre croissant de salariés (comme en attestent nombre d'enquêtes internationales sur l'attractivité des villes). En effet, les **zones mixtes** ont de nombreux avantages sur les quartiers spécialisés d'affaires : un sentiment de **sécurité** renforcé par une activités autant nocturne que diurne, la possibilité de **réaliser facilement ses différentes activités** (travail, loisirs, vie de famille,...) **sur un même territoire sans perte de temps** de transport, un accès facilité et diversifié aux **services de proximité et offres culturelles**. Autant d'atouts externes qui évitent à certaines entreprises d'intégrer des services coûteux et se présenter comme un « campus dans la ville » (BNPP).

Les quartier d'affaires à la mode prennent alors nouvelle figure. De nouveaux « **villages** » apparaissent à Paris (WebValley dans le quartier de la Bourse) et en périphérie (Pantin se rêvant en Brooklyn). Des zones d'activité se jouent des frontières entre espaces privés et professionnels avec la conversion des utilisations en fonction des heures de la journée (un parking utilisé par les entreprises la journée devenant parking pour les habitants la nuit tombée, un RIE transformé en restaurant de quartier le soir).

Enfin, l'attention portée à la **responsabilité sociale et environnementale des entreprises**, conduits les salariés à être sensibles aux **initiatives d'engagement au développement du territoire** (l'on pourrait à titre d'exemple citer les initiatives du Crédit Agricole à Montrouge avec les commerçants locaux, l'ouverture des jardins aux habitants du quartier, la mise à disposition d'un espace d'exposition dans le cadre des Ateliers de Montrouge).

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

L'environnement de travail, un déterminant clé du bien-être au travail

En synthèse et quelques mots

- Pour les DRH, se saisir – si ce n'est déjà fait – du sujet immobilier comme levier de bien-être et in fine performance pour l'organisation
- Adapter l'entreprise aux femmes et aux hommes et pas l'inverse (l'enjeu n'est pas de conduire le changement)
- Prendre soin des talents c'est vital et impose de se soucier d'eux de manière globale (là où ils vivent, là où ils socialisent, leur type de confort, leurs sources de fierté professionnelle,...) et singulière (chacun est différent, ce peut être une question de génération et/ou d'époque)
- Être attentif à l'impact majeur de l'accessibilité sur le bien-être des collaborateurs (temps et confort de transport) et *in fine* leur productivité
- Densifier, oui, mais pas n'importe comment : des espaces facilitants et protecteurs, collectifs et privatisables avec des aménagements flexibles, variés et correctement équipés
- Offrir des services qui libèrent devient de plus en plus un standard attendu (critère d'attractivité RH)
- Connecter l'entreprise à son environnement et son territoire : une mixité urbaine plébiscitée (l'esprit « village »), une responsabilité sociale et environnementale valorisée

Enquête sociodémographique
La perception des cadres franciliens

Enquête sociodémographique

Le panel : cadres franciliens

27 %



73 %



191 répondants qualifiés sur 300 répondants

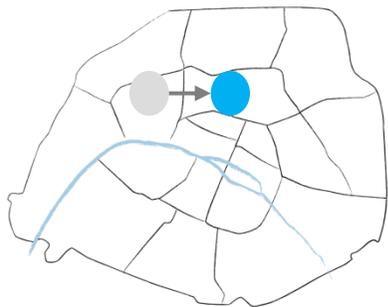
âge moyen : 34 ans

mariés ou vivant maritalement : 70 %

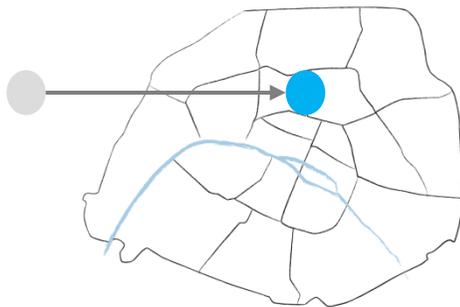
ayant des enfants : 60 %



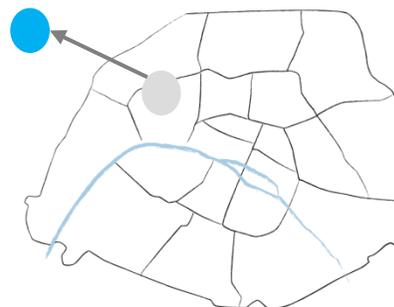
50 % des répondants déclarent gagner plus de 80 keuros brut par an



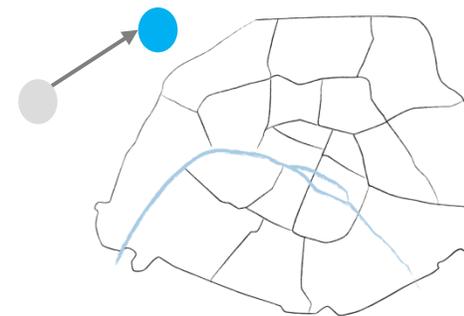
43 % des répondants vivent et travaillent à Paris



15 % des répondants vivent hors de Paris et travaillent à Paris



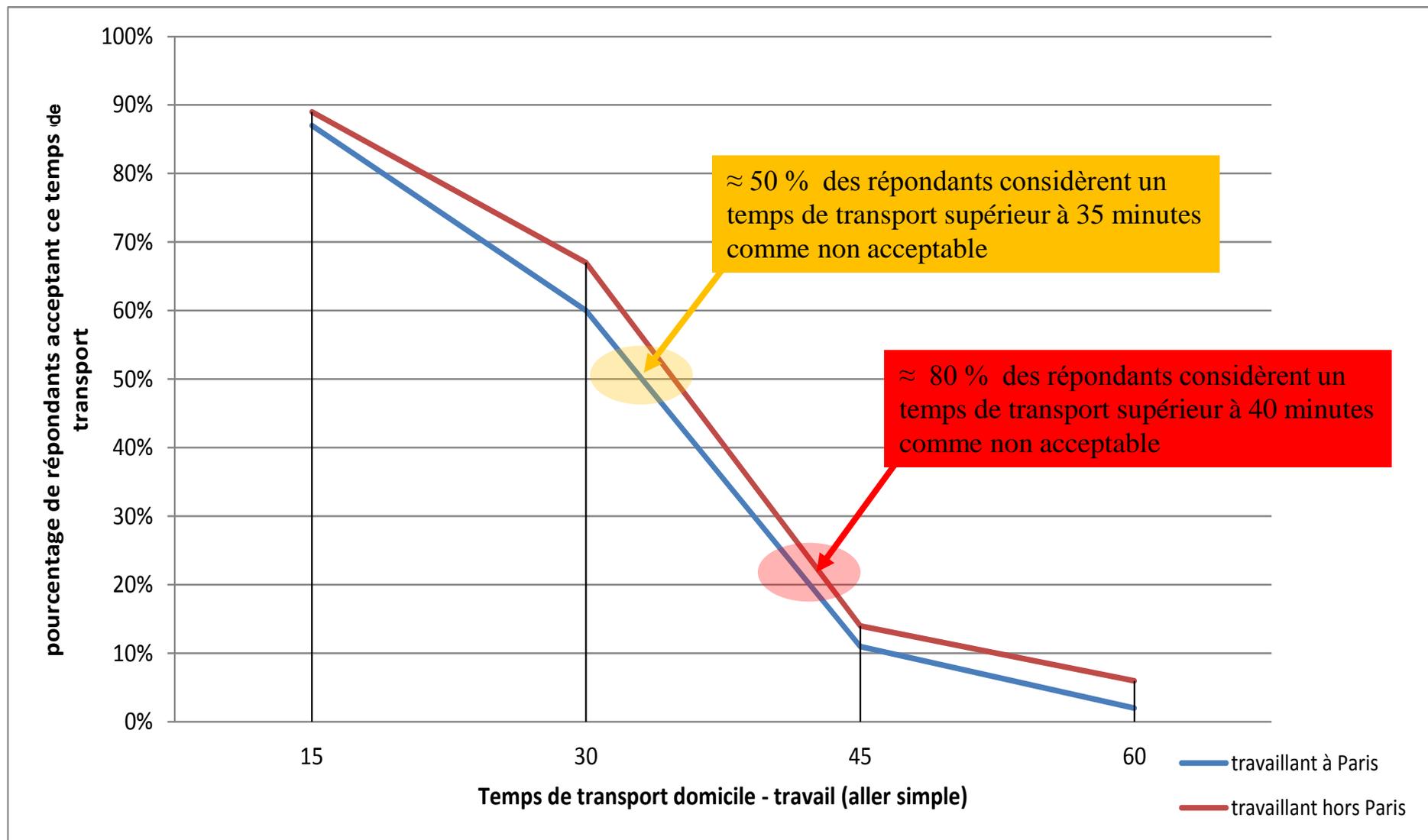
5 % des répondants vivent dans Paris et travaillent hors de Paris



37 % des répondants vivent hors de Paris et travaillent hors de Paris

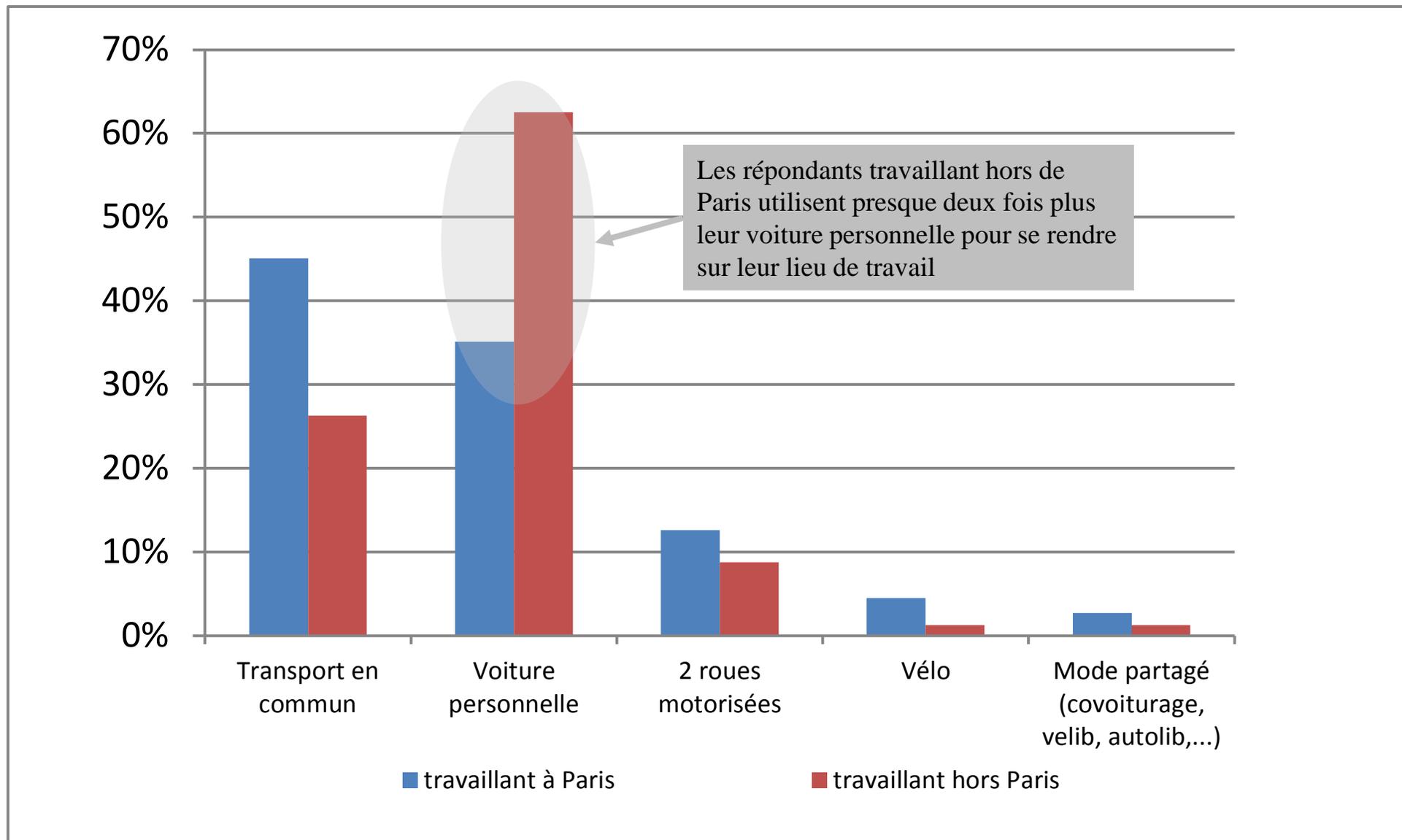
Enquête sociodémographique

Sensibilité au temps de transport



Enquête sociodémographique

Moyens de transport utilisés



Enquête sociodémographique

Préférence en termes de localisation du lieu de travail

Importance relative des propositions suivantes pour les répondants travaillant à Paris

- 1 Mon lieu de travail doit être, porte à porte, au maximum à 30 minutes de transport de mon lieu d'habitation
- 2 Mon lieu de travail doit être proche de mes principaux clients/fournisseurs et partenaires professionnels
- 3 Mon lieu de travail doit être dans un quartier à forte densité commerciale
- 4 Mon lieu de travail doit être dans un quartier offrant de nombreuses activités de loisir ou culturelles (café, restaurant, club de sport, cinéma, théâtre, exposition,...)

Importance relative des propositions suivantes pour les répondants travaillant hors Paris

- 1 Mon lieu de travail doit être dans un quartier à forte densité commerciale
- 2 Mon lieu de travail doit être, porte à porte, au maximum à 30 minutes de transport de mon lieu d'habitation
- 3 Mon lieu de travail doit être proche de mes principaux clients/fournisseurs et partenaires professionnels
- 4 Mon lieu de travail doit être dans un quartier offrant de nombreuses activités de loisir ou culturelles (café, restaurant, club de sport, cinéma, théâtre, exposition,...)

Enquête sociodémographique

Préférence en termes de grande typologie de bureau

Une majorité de répondant préfèrerait travailler dans des bureaux QCA ou des bureaux modernes et spacieux à la Défense

Ordre de
préférence

1 Dans des bureaux situés au cœur des quartiers d'affaires de Paris ouest

2 Dans des bureaux modernes et spacieux à la Défense ou dans des quartiers d'affaires de la banlieue ouest

3 Dans des bureaux situés dans des quartiers jeunes et tendances du centre ou de l'est parisien

4 Dans des bureaux-campus hors de Paris offrant de multiples services intégrés

1 Les quatre critères majeurs qui définissent le haut-de-gamme pour les répondants :

- L'accessibilité par tous types de transport
- Une localisation dans un quartier haut-de-gamme
- La richesses des services offerts aux occupants
- L'importance des services technologiques intégrés (wifi, domotique,...)

2 Les deux critères de moindre importance :

- L'architecture et l'esthétisme de l'immeuble
- Le respect des normes environnementales les plus ambitieuses

3 Le critère jugé le plus secondaire :

- Le prestige de l'adresse

Enquête sociodémographique

Caractérisation des préférences globales des répondants

Huit propositions étaient faites aux répondants. Ces derniers devaient, pour chaque proposition, faire le choix entre 2 items. Dans le tableau ci-dessous figurent **en gras les réponses qui ont obtenu plus de la majorité des réponses** (nous avons distingués les répondants travaillant à Paris de ceux travaillant hors de Paris) avec le pourcentage de réponse.

- Le bloc du haut regroupe les items communs entre les répondants habitant à Paris / n'habitant pas à Paris
- Celui du bas, les items pour lesquels il y a une différence

travaillant dans Paris

travaillant hors de Paris

59%	Un immeuble de bureau disposant d'une salle de sport plus qu'un immeuble de bureau disposant d'une salle de spectacle	Un immeuble de bureau disposant d'une salle de sport plus qu'un immeuble de bureau disposant d'une salle de spectacle	58%
57%	Un immeuble permettant de côtoyer d'autres entreprises plus qu'un immeuble privé pour votre entreprise	Un immeuble permettant de côtoyer d'autres entreprises plus qu'un immeuble privé pour votre entreprise	59%
58%	Un immeuble à proximité de lieux culturels plus qu'un immeuble à proximité d'un grand centre commercial	Un immeuble à proximité de lieux culturels plus qu'un immeuble à proximité d'un grand centre commercial	55%
62%	Un immeuble dans un quartier mixte plus qu'un immeuble dans un quartier d'affaires	Un immeuble dans un quartier mixte plus qu'un immeuble dans un quartier d'affaires	60%
57%	Un bureau sur plusieurs étages plus qu'un bureau favorisant l'horizontalité	Un bureau favorisant l'horizontalité plus qu'un bureau sur plusieurs étages	54%
60%	De plus grands espaces de convivialité plus qu'un plus grand nombre de salle de réunion	Un plus grand nombre de salle de réunion plus qu'un plus grands espaces de convivialité	58%
61%	Un immeuble dans Paris sans service plus qu'un immeuble situé en dehors de Paris avec de multiples services	Un immeuble situé en dehors de Paris avec de nombreux services plus qu'un immeuble dans Paris sans service	61%
59%	Un poste moins bien payé dans une société centrale plus qu'un poste mieux payé dans une société plus éloignée	Un poste mieux payé dans une société plus éloignée plus qu'un poste moins bien payé dans une société centrale	60%

Developing workplace knowledge

The Dutch experiences at the Center for People and Buildings

Context and Boardroom questions

Many companies are questioning the work modes and organizational forms which will be relevant in the future. Some trends have been emerging in the work environments for a few years:

- Reduction of space allocated to individual employees;
- Increase of space dedicated to teamwork and collaboration;
- Widespread use of technologies for remote working, collaboration and ubiquitous connectivity;
- The emergence of new situations and workplaces;
- Increase in telecommuting and flexible work patterns;

And an overall growing awareness of the role that the workplace may play in supporting the business strategy, image, attraction and retention and employee well being.

Gradually, a shift is occurring in which the workplace is not only considered under a strictly financial or profitability standpoint. This is about considering the workplace beyond a sum of costs, and questioning its role as a mean, a resource that can be leveraged to achieve organizational objectives, that is also as a management tool.

Boardroom questions are:

- How to survive financially? How to cut business costs?
- While maintaining employee health & satisfaction?
- What is the contribution of the workplace to business?
- How to tap into the best available knowledge? Good practices: What works?

Scientific studies or tools for measuring accurately and analyzing these phenomena in-depth are seldom.

The Center for People and Buildings is an independent research center and is dedicated to answering the following research questions which are at the base of our CfPB studies:

- How do the office employees experience their office environment
- Which aspects of the office are seen as positive or negative elements of the working environment?
- To what extent does the working environment support the working process, productivity and well-being of the employees?
- How can the negatively appraised aspects of the working environment be improved?

We use validated tools like WODI®light. WODI Light evaluates the most important aspects of the working environment and provides a quick-scan of the positive and negative aspects according to users of the working environment. When comparing measurements of a former and new or renovated office, WODI Light serves as a practical instrument that requires minimal effort in providing insight regarding the effects of (new) office environments. WODI Light is a summarized, scientifically developed tool.

In the past 10 years data has been collected in numerous case studies, creating Europe's largest scientific database.

Example

The following graph is just one out of 25 that will be in the final report

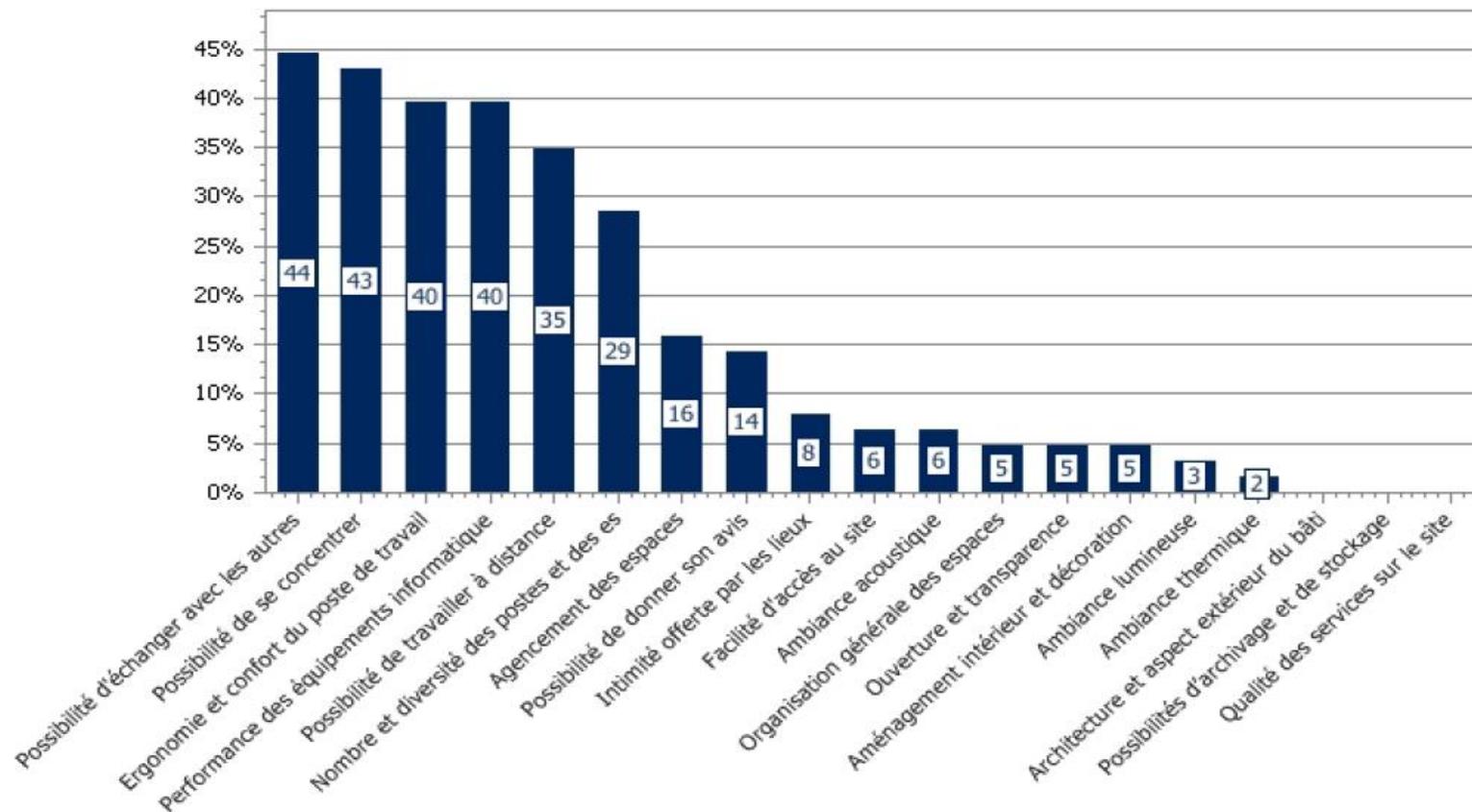


Figure 24 : Caractéristiques ayant été jugées parmi les trois plus importantes pour l'environnement de travail par les répondants

Témoignage – SANOFI – Florence Peronnau, Directeur Immobilier Groupe (1/2)

Premier groupe pharmaceutique Français et un des leaders mondiaux du secteur de la Santé, SANOFI compte 27 000 collaborateurs en France, dont 800 installés rue de la Boétie (Paris 8ème), 1 500 à Massy (91) et bientôt 3 000 sur le nouveau campus urbain de Gentilly (94).

Quelles furent les lignes directrices ayant guidé la stratégie immobilière de SANOFI au cours des dernières années ?

Le lancement en 2008 du Schéma Directeur Immobilier en Ile de France a été concomitant avec l'arrivée de Chris Viehbacher à la direction du groupe. Il fallait incarner cette nouvelle étape stratégique dans notre histoire dont l'implantation des fonctions corporate rue de la Boétie à Paris début 2012 est l'expression directe et emblématique. Par ailleurs, il s'agissait de rationaliser notre parc immobilier (de 11 sites en région parisienne couvrant 240 000m² en 2007 à 3 sites totalisant 102 000m² à horizon 2015), tout en offrant des conditions optimales de travail, notamment en facilitant la transversalité et la collaboration.

En quoi vos espaces de travail contribuent-ils au bien-être de vos collaborateurs ?

Dans un groupe de santé comme le nôtre, la question du bien-être des collaborateurs est primordiale. Or changer l'environnement de travail est toujours un sujet sensible. Nous avons conduit ces changements avec soin (18 mois de travaux au total pour le site de la Boétie) et même si certaines ruptures sont délicates (comme le passage de bureaux cloisonnés aux espaces ouverts), au final, l'appropriation par les collaborateurs (renforcement du lien avec l'entreprise, sentiment de fierté, attractivité des talents) comme l'impact d'image auprès des clients sont au rendez-vous. Se soucier du bien-être des collaborateurs, c'est aussi leur faciliter l'accès aux services de la vie quotidienne. Ainsi, les sites de Gentilly et Massy disposeront prochainement de nombreux services intégrés que l'on ne retrouve pas à proximité de ces sites. Enfin, nous avons misé sur la convivialité pour permettre à chacun d'évoluer dans des espaces à échelle humaine, favorisant les échanges et fonctionnant comme autant de « places de village ».

Témoignage – SANOFI – Florence Peronnau, Directeur Immobilier Groupe (2/2)

Comment avez-vous pris en compte les questions environnementales dans votre stratégie immobilière ?

Bien entendu, nos nouveaux immeubles répondent aux normes les plus exigeantes en la matière. Mais notre engagement environnemental va bien au-delà. La conservation et la promotion de la biodiversité est vitale et au cœur des préoccupations d'un groupe comme SANOFI. C'est stratégique, cela se lit dans notre politique RSE et se décline dans les pratiques des managers au quotidien. Il est aussi tout naturel qu'il y en ait une incarnation dans nos espaces de travail : le jardin a donc fait son entrée dans nos bureaux (30% du terrain à Gentilly) ! Et cela participe pleinement au bien-être de nos collaborateurs ainsi qu'au rôle de l'entreprise dans la Ville, intégrée dans un écosystème qu'elle développe et dont elle se nourrit. Enfin, nous regardons avec intérêt toutes les nouvelles initiatives qui préfigurent les modes de vie de demain été celles de création de « hub » et autres « tiers lieux » qui, rapprochant l'entreprise des lieux d'habitation des salariés, bénéficient non seulement au bien-être de ces derniers mais aussi à l'empreinte carbone des entreprises.

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

L'immeuble de bureau comme attribut de la marque interne et externe

1. L'immeuble de bureau comme incarnation et lieux de réception externes
2. L'« expérience collaborateurs », les espaces de travail comme attribut de la marque employeur
3. Stratégie d'image et stratégie immobilière

+ *Regard : Catherine Gall, Directeur de Recherche, Steelcase*

+ *Témoignage : LINKLATERS*

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

L'immeuble de bureau comme attribut de la marque interne et externe

L'immeuble de bureau comme incarnation et lieux de réception externes

Pour la grande majorité des dirigeants que nous avons interrogés **l'immeuble de bureau doit refléter la stratégie de l'entreprise** (à titre d'exemple, la récente implantation de SANOFI, rue de la Boétie, signe l'impulsion stratégique de la nouvelle équipe dirigeante). Ainsi, pour les entreprises de BtoB, l'immeuble de bureau participe à l'image que l'entreprise veut donner à ses clients ou à ses partenaires à l'instar d'une boutique pour les entreprises de BtoC.

Ce désir **d'incarnation** est d'autant plus grand que l'immeuble de bureau devient un lieu de réception, comme c'est le cas notamment pour des entreprises comme la SCOR, BNPP Real Estate, Microsoft ou des cabinets comme Linklaters. Cette pratique contribue à la relation que l'entreprise souhaite entretenir avec ses clients ou partenaires. Il s'agit par cette proximité de permettre à la fois une meilleure fidélisation et une meilleure collaboration qui est essentielle notamment dans les métiers de prestations de service à forte valeur ajoutée. La privatisation de l'immeuble (entrée mono-locataire) est aussi une manière de renforcer la marque, notamment dans certaines activités de prestige et/ou confidentielle (comme c'est le cas pour les cabinet d'avocats).

En outre, certaines entreprises comme Google mettent clairement en avant leurs espaces de travail dans leur communication externe tant ces espaces doivent, pour ses dirigeants, dire quelque chose sur les valeurs et la philosophie de l'entreprise. Le **bureau « fait » alors la valeur de l'entreprise** - comme l'habit pourrait faire le moine.

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

L'immeuble de bureau comme attribut de la marque interne et externe

L'« expérience collaborateurs », les espaces de travail comme attribut de la marque employeur

Au-delà de l'incarnation externe, les espaces de travail, leur localisation, leur aménagement sont **porteurs de sens pour les collaborateurs**. Ainsi, selon une étude récente de Stepstone, 80% des salariés considèrent comme « important » ou « très important » l'impact du cadre de travail sur la marque employeur. Toute modification des espaces de travail est ainsi souvent associée à une **nouvelle stratégie** ou à un **nouvel élan** de l'entreprise, même si parfois ce lien est souvent sur-joué au regard des objectifs prioritaires, mais moins défendables en termes de conduite du changement, de réduction de coût.

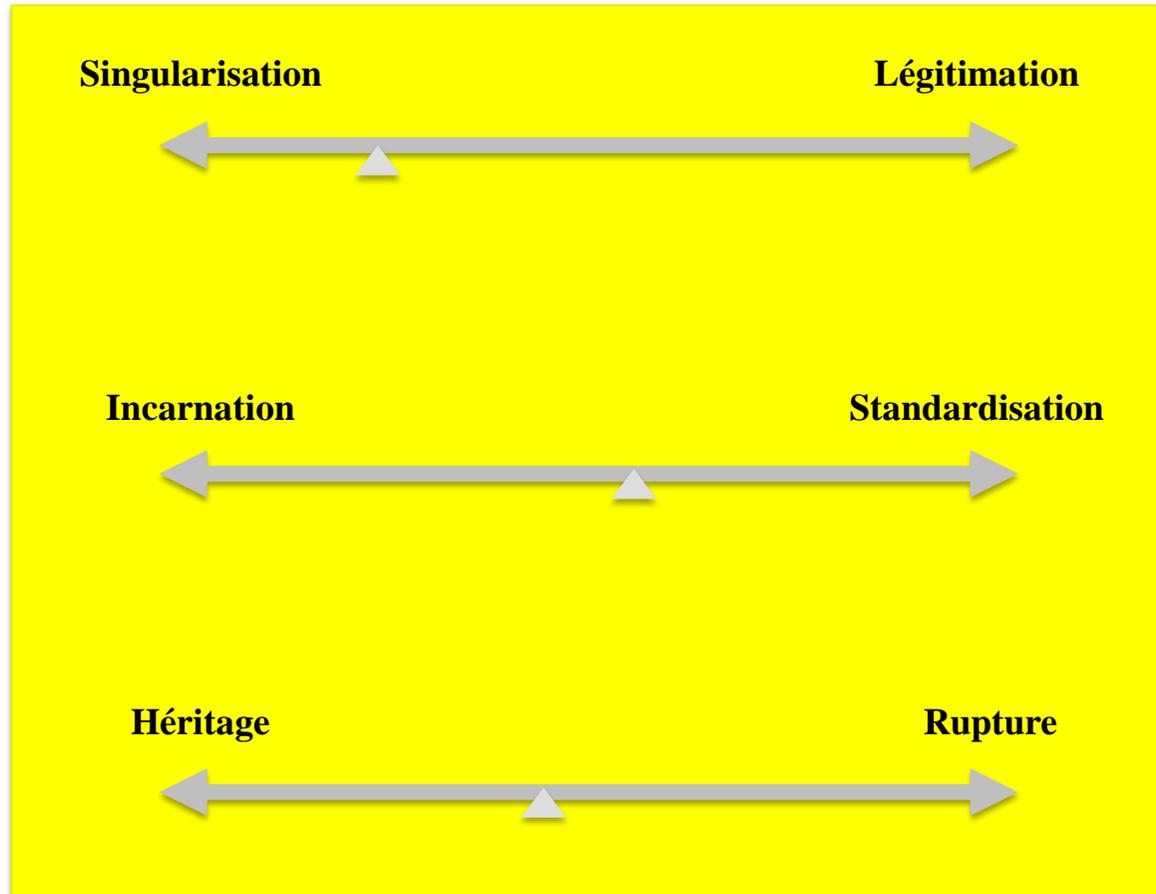
Certaines entreprises s'interrogent – partant du modèle de l'expérience client dans une boutique ou, plus proche, dans l'hôtellerie - sur ce qu'est « **l'expérience collaborateur** » au sein des espaces de travail. Cette réflexion est une source importante de renforcement de mobilisation et d'attachement à l'entreprise (comme en témoigne un dirigeant de notre panel « le bien-être des collaborateurs, c'est comme pour nos clients : nous devons les faire rêver ») mais aussi d'amélioration de l'efficacité opérationnelle en permettant d'identifier tous les irritants au sein des espaces de travail qui sont autant de freins à la performance.

Les entreprises réconcilient ainsi **l'espace de travail comme porteur de sens** (qui dit quelque chose des valeurs et de la stratégie de l'entreprise et dont les codes peuvent se diffuser au moyen de « charte immobilière » comme c'est le cas pour Sanofi, le Crédit Agricole ou la SCOR) et **l'espace de travail comme levier d'organisation** et donc de performance des collaborateurs . L'espace de travail est à la fois l'incarnation d'une vision stratégique et l'incarnation de la réalité physique d'une organisation.

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

L'immeuble de bureau comme attribut de la marque interne et externe

Stratégie d'image et stratégie immobilière



Installation dans des quartiers ou aménagement inhabituels pour les acteurs historiques du secteur dont l'entreprise veut se démarquer

Installation dans le quartier des acteurs historiques du secteur auxquels l'entreprise veut être associée

Immeuble de bureau choisi/conçu à l'image de la vision du dirigeant

Immeuble de bureau choisi/conçu selon les standards internationaux (architecture, aménagement et mobilier)

Immeuble de bureau attaché à un territoire, représentatif de la culture, de l'histoire et de l'environnement social qui font référence au sein de l'entreprise

Immeuble de bureau choisi/conçu de façon à rompre avec l'histoire de l'entreprise et sa culture passée

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

L'immeuble de bureau comme attribut de la marque interne et externe

En synthèse et quelques mots

- Incarner sa stratégie par les espaces de travail : un signe fort à l'attention des clients (image de marque) et des collaborateurs (marque employeur)
- Penser les espace de travail comme territoire d'expériences pour les collaborateurs : des environnements physiques pluriels qui aident à penser et agir différemment
- Considérer l'espace de travail comme porteur de sens : singularisation vs légitimation, incarnation vs standardisation, héritage vs rupture

Regard - Catherine Gall – Directrice Recherche et Prospective Steelcase Europe (1/2)

En quoi les espaces de travail sont-ils le reflet d'une culture d'entreprise ?

Quoique la vision dominante dans les entreprises soit encore très largement à appréhender l'espace de travail d'un point de vue financier et technique (sous de multiples injonctions normatives de construction), le fait que le travail lui-même évolue fortement et soit de moins en moins codifié (la réalisation en mode collectif prenant le pas sur l'individualisation radicale héritée de l'Organisation Scientifique du Travail) bouscule les repères traditionnels et questionne la dimension spatiale du travail. Il s'agit de produire des espaces de travail à la fois performants et dans lesquels on se sente bien. Ainsi, la culture d'une entreprise et son type de management sont-ils de plus en plus lisibles et physiquement perceptibles dans les espaces mêmes de travail, au-delà de sa seule image extérieure (un bâtiment iconique, une localisation symbolique).

En quoi les espaces de travail contribuent-ils à la valeur de la marque ?

Certaines entreprises, comme Google, Microsoft ou Accenture, ont fait de leurs espaces de travail le terrain d'expression privilégié de leur marque. Visibles, décalés et facilement reconnaissables, leurs bureaux impriment une certaine radicalité. Dans un premier temps elle a nourri la singularité de leur marque avant de s'ériger en modèle pour les autres (prolifération des bureaux dits "à la Google"). Il est alors primordial de s'assurer qu'il n'y ait pas de hiatus entre l'image projetée et la réalité vécue au sein de l'entreprise. Le style « cool office » est à ce titre parfois assez trompeur... Aujourd'hui les projets d'aménagement visant à incarner plus d'authenticité, de sincérité, de singularité sont très intéressants à accompagner.

Regard - Catherine Gall – Directrice Recherche et Prospective Steelcase Europe (2/2)

De quelle manière la dimension expérientielle est-elle prise en compte dans les aménagements de bureau ?

Les univers de bureaux souffrent encore souvent d'une grande standardisation et d'une faible prise en compte de la sphère émotionnelle dans nos cultures latines. L'imbrication des dimensions humaine, organisationnelle et spatiale dans le quotidien de nos entreprises est souvent opaque. Pour autant, l'apport de disciplines telle que l'expérience design aux projets immobiliers donne une valeur de plus en plus reconnue par les entreprises qui y voient un moyen de renforcer l'engagement émotionnel avec leurs collaborateurs (la multiplication des expériences vécues dans une journée de travail opérant comme autant de stimulations différentes) et les liens avec leurs clients (l'espace d'accueil pouvant ainsi être considéré comme le premier « moment de vérité » avec une marque).

Témoignage - LINKLATERS – Vincent Ponsonnaille, Associé Paris (1/2)

Cabinet d'avocats d'affaires installés à Paris depuis 40 ans, Linklaters compte 170 avocats dont 30 associés et est installé 25 rue de Marignan dans le 8^{ème} arrondissement de Paris.

Quels sont les critères qui ont été déterminant dans votre choix de localisation ?

Nous sommes rue de Marignan depuis 1999. Le premier critère était clairement la localisation. Nous nous devons d'être à proximité de nos principaux clients. Par ailleurs, pour nous comme pour les autres grands cabinets d'avocats internationaux, il est important, aux yeux de nos clients, que nous soyons situés dans le cœur du Quartier Central des Affaires parisien, c'est aussi une question d'image. Le deuxième critère était celui de l'accessibilité pour nos collaborateurs comme pour nos clients, le temps de transport est toujours une perte de temps. Il fallait être facilement accessible, notamment en taxi avec une rue assez large pour pouvoir faire patienter les voitures ou pouvoir déposer aisément nos clients et, évidemment la proximité du métro était déterminante. Enfin, troisième critère, les possibilités offertes en termes de space planning : pouvoir bénéficier de nombreuses salles de réunion et s'assurer que la circulation sera la plus aisée possible car l'activité et le développement du cabinet imposent une forte collaboration entre les différents départements.

En quoi vos espaces de travail contribuent-ils à la performance de vos équipes ?

Il n'est pas aisé de répondre à cette question car ça demeure une intuition plus qu'un fait clairement évalué. Je pense d'abord que nos bureaux sont accueillants, les clients se déplacent souvent pour venir chez nous, nous organisons régulièrement des événements en interne, des conférences ou des formations ouvertes à nos clients, des réceptions qui permettent à nos collaborateurs de mieux se connaître. Nos bureaux contribuent donc à renforcer notre relation avec nos clients et entre les collaborateurs du cabinet. Par ailleurs nous avons mis en place des services support et une conciergerie qui fonctionnent 24h sur 24, c'est essentiel pour notre réactivité face aux demandes des clients et ça permet à nos collaborateurs de pouvoir se consacrer entièrement à leurs dossiers.

Témoignage - LINKLATERS – Vincent Ponsonnaille, Associé Paris (2/2)

Quels ont été vos points d'attention dans l'aménagement de vos bureaux ?

Au-delà des questions de space planning dont j'ai parlé précédemment, il était important que nos aménagements soient sobres et uniformes. Nous voulions gommer les différences hiérarchiques entre les associés et les collaborateurs, les bureaux sont tous identiques. Nous devons aussi à nos clients une forme de sobriété dans nos aménagements, ils ne paient pas pour des dorures et du mobilier à la pointe de la mode. Enfin nous devons respecter une certaine forme d'harmonie entre nos différents bureaux dans le monde qui doivent incarner notre marque mondiale.

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

Les réponses immobilières aux mutations du travail

1. Des changements de repères profonds
2. Une organisation moins hiérarchique, des espaces de travail ouverts, favorisant la collaboration, l'innovation et la créativité
3. Les nouveaux paradigmes du bureau : Open, Slow et Social Office
4. La nécessité de bien penser la complémentarité et la cohérence entre la dimension physique et la dimension virtuelle du travail et de l'organisation

+ *Témoignage : ACCENTURE*

Des changements de repères profonds

Il est désormais acquis pour l'ensemble des dirigeants d'entreprise que nous avons rencontrés que le rapport au travail a connu un **fort bouleversement sociétal**. Les repères élémentaires d'exercice du travail (unité de lieu, de temps et d'action) ont changé - quand bien même l'initiative serait-elle d'ordre générationnel, ce changement n'en est pas moins structurel et durable - et l'entreprise n'a d'autre choix que de s'y adapter en engageant les ruptures utiles.

Il s'agit tout d'abord de transformer progressivement les organisations vers un **maillage de multiples nœuds de décision et de conception**. D'autre part, de réussir à articuler au sein d'une même communauté d'intérêt des temps différents répondant à une attente plus forte d'**individualisation des horaires de travail** (équilibre temps du travail /vie privée) et une nécessité de présence auprès de clients exigeant des services toujours plus continus (vers un 7j/7, 24h/24). Enfin, d'accompagner le développement de tout collaborateur vers plus de **poly-activité** : créativité et rapidité d'exécution, concentration pour résoudre un problème ou produire une réflexion, coopération avec un grand nombre de personnes en interne comme en externe.

Les espaces de travail apportent une partie des réponses à ces mutations de l'entreprise en favorisant les collaborations, l'ouverture sur ses environnements, l'innovation et la socialisation.

Une organisation du travail de moins en moins hiérarchique

La volonté des dirigeants de rendre leur organisation hiérarchique plus horizontale est ancienne, elle naît dès la remise en cause des organisations bureaucratiques issues des modèles fordistes. Ce thème reste pour autant d'actualité au sein des entreprises notamment parce qu'il répond à :

- un désir d'une **plus grande réactivité** en favorisant notamment le contact direct de tous les niveaux hiérarchiques avec le marché,
- la volonté de renforcer l'**empowerment** des opérationnels,
- la nécessité de **simplifier**, voire alléger, les organisations en supprimant des strates de management intermédiaires devenus superflues,
- ou bien encore la conviction des dirigeants que les enjeux de performance de leur organisation relèvent plus de la **relation horizontale** (entre services, entre départements) qu'entre le manager et ses collaborateurs.

Or il est évident que la nécessité de mettre en place des organisations plus horizontales imposent de repenser l'aménagement voire l'architecture des espaces de travail en passant d'une logique de verticalité à une logique d'horizontalité.

Des espaces de travail ouverts et favorisant la collaboration en interne comme en externe

La tendance de fond est à la rationalisation naturelle des espaces de travail. En effet, l'on assiste à la diminution des espaces personnels dédiés du fait d'une plus grande mobilité des cadres et des dirigeants et d'une progressive remise en cause d'une structuration trop hiérarchique et pyramidale des organisations (plus agiles, plus réactives, plus responsabilisantes). C'est **la fin du bureau comme attribut symbolique de pouvoir**. Les espaces individuels se raréfient donc au profit des espaces collectifs (de toutes taille de toute forme) dans un rapport inversé (10% de bureaux individuels et 90% de bureaux partagés dans la majorité des entreprises interviewées), ce qui n'est pas sans conséquence et résistance (ce qui impose une préparation importante, de deux années dans les sociétés ayant, de leur point de vue, réussi la transition comme BNP Real Estate).

Le changement de paradigme s'exprime également dans l'usage des espaces de travail. Le collaborateur est sommé de **choisir « son » environnement de travail** (espaces et équipements spécifiques) **en fonction de la nature d'activité qu'il a à réaliser pour une période de temps donnée** : concentration sur un dossier technique, séquence de créativité, organisation d'une réunion d'équipe, conduite d'une négociation commerciale en toute confidentialité,...

Au-delà de ces principes d'organisation qui permettent une diminution significative des surfaces nécessaires à l'activité de l'entreprise, l'ouverture signifie aussi une recherche de collaborations **multiples et supposées fructueuses**. Les **géographies de l'entreprise sont ainsi revisitées pour favoriser la sérendipité au sein de l'organisation**. La création de zones de frottement/rencontre entre des départements/services qui pourraient avoir intérêt à travailler ensemble. Les circulations horizontales sont préférées aux verticales et l'escalier est perçu comme un lieu de rencontres à part entière qui ne se cache plus et nécessite d'être mis en valeur. Pour autant, la collaboration ne se décrète pas. Elle peut être favorisée par les espaces de travail mais ces derniers ne peuvent pas tout, notamment palier une culture d'entreprise réticente à ces formes de collaborations (voir à ce sujet, l'article *Who moved my cube ?*, publié dans la Harvard Business Review en 2011).

Des espaces de travail qui favorise l'innovation et la créativité

L'innovation et la créativité sont devenues une nécessité de survie. Quelque soit leur secteur d'activité, les métiers qu'elles abritent, les entreprises se doivent d'innover. Cette activité suppose de sortir du cadre établi et se traduit par **quitter les repères habituels attachés aux espaces de travail** : forme, couleur, volume, lumière,...

Les architectes et aménageurs d'espace ne manquent pas, eux, de créativité pour développer des environnements et des produits supposés faciliter et stimuler l'imagination (voir par exemple les recherches de Steelcase sur le sujet). L'idée principale est de perturber les repères et ouvrir de nouveaux horizons **en jouant sur les frontières de perception** que ce soit avec la **structure même du bâtiment** (lignes courbes ou rectilignes, rythme, volume, matériaux, rapport intérieur/extérieur, circulation) **ou les aménagements intérieurs** (jouant sur confort/inconfort, fixe/mobile, ludique/professionnel).

Pour autant l'innovation n'apparaît pas toujours là où on l'attend. L'entreprise est un écosystème et il est primordial de donner la possibilité aux hommes et femmes qui y vivent de jouer avec ses frontières, ses usages,... et cela va bien au-delà de la pratique, assez répandue, de laisser la main aux salariés de choisir leur mobilier (comme ce fut le cas chez Lagardère).

Certaines entreprises vont plus loin et cherchent à inoculer le virus de la créativité au cœur même de leur organisation avec la **présence d'art contemporain dans les espaces de travail** voire en invitant des artistes en résidence, transformant l'entreprise en atelier (citons à titre d'illustrations les récentes résidences d'artistes chez Eurogroup Consulting ou dans les ateliers d'Hermès).

L'immobilier, un puissant vecteur de valeur ajoutée

Les réponses immobilières aux mutations du travail



Un environnement de travail qui facilite les flux et l'analyse de l'information

La révolution technologique a investi nos vies et notamment le champ professionnel, permettant en quelque sorte une **extension du domaine du bureau** (les sociétés de consulting, comme Accenture, sont habituées aux logiques de nomadismes et ont été souvent précurseurs dans l'usage d'outils de mobilité de pointe). Le développement des outils de travail mobiles permettent de travailler dans n'importe quel endroit (au bureau, dans les transports, au domicile...). L'utilisation exponentielle des moyens de communication et de diffusion de l'information crée un nouveau rapport au temps et l'apparition de formes inédites et "libres" de coopération internes/externes à l'entreprises (logiques communautaires, collaborations transverses).

La tendance à la connexion, à l'ouverture sur le monde, aux interconnexions ne fera que s'amplifier tant ce besoin de se tourner vers l'extérieur est et demeurera une source importante de créativité et d'innovation : bienvenue dans l'**open office**. L'espace de travail performant se conçoit hyper-connecté, c'est-à-dire non seulement techniquement (voir à ce sujet l'état des lieux du « télétravail » par Greenworking dans son étude de 2012) mais aussi physiquement. Il s'agit d'être au centre des flux, qu'il s'agisse des flux de mobilités pour les collaborateurs, des flux de clients, des flux d'activités avec les différents partenaires. Pour un dirigeant interviewé l'enjeu est clair : « **Demain ce qui comptera ce n'est pas le lieu de travail mais l'intensité de son usage** ; pas combien de personnes je peux y installer mais combien peuvent y transiter » .

Mais la création de valeur naît de la génération d'idées non de la collecte de données. Les entreprises devront donc prévoir, dans ce monde hyper-connecté, d'**offrir à leur collaborateur des lieux de concentration, de déconnexion nécessaire à l'analyse de tous ces flux d'informations** qui traverseront les entreprises. Ces lieux d'introspection permettront aux collaborateurs d'exprimer une singularité, principe même de la vraie innovation, en leur permettant des temps de réflexion et de recul. Cet intérêt à ce que l'on pourrait qualifier de « **slow office** » se matérialise dans la présence de bibliothèques, espaces de concentration et autre *silent room*.

L'immeuble de bureau, de nouvelles formes de socialisation

Le bureau, comme espace de vie, est socialisant. Les hommes et les femmes qui s'y croisent, y créent des relations, fabriquent une culture commune. La cohésion du groupe est importante lorsqu'il s'agit de faire face à des transformations récurrentes des organisations. La « maison » commune est un repère, parfois une source de fierté (on y organise des « Journées Portes Ouvertes » destinées aux familles, par exemple au Crédit Agricole, comme il y en avait jadis en usine), un creuset culturel. Les espaces de travail deviennent **de plus en plus festifs** tant en interne (plutôt que de louer des espaces impersonnels : hôtel ou salle de congrès) qu'en externe (avec, pour et par les clients), comme c'est le cas pour SCOR ou SANOFI.

Les bureaux deviendront prochainement des lieux de coopération et de collaboration de personnes ou d'entreprises venant d'horizons différents (comme extension des espaces de **co-working**). Ils seront un levier puissant pour créer des communautés de projets et d'envie qui pourront même dépasser l'objet principal de l'activité de l'entreprise (comme l'appelle de ses vœux la DRH d'EdenRed) en permettant à chacun et avec d'autres de donner du sens à son activité professionnel : bienvenue dans le **social office**.

La nécessité de bien penser la complémentarité et la cohérence entre la dimension physique et la dimension virtuelle du travail et de l'organisation

Portées par la révolution des technologies de l'information, les organisations du travail sont de plus en plus pensées non pas seulement dans leur réalité physique (un homme ou une femme, un bureau, un étage, un bâtiment, une adresse) mais aussi dans leur **réalité virtuelle** (un mail, un numéro de smart phone, un bureau virtuel, des plates-formes collaboratives, des bases de données hébergées dans le « cloud », des réseaux professionnels internes ou externes à l'entreprise sur le modèle linkedin ou facebook,...).

Au début anecdotique l'émergence de nouvelles formes d'organisation fondées sur les principes de mobilité (une organisation qui fait fi de la distance des individus entre eux), de la flexibilité et de l'auto-organisation (chacun animant dans ces espaces virtuels un réseau de personnes physiques au gré de ses besoins et de ses projets) vont nécessiter de repenser en profondeur la valeur et l'utilité des espaces physiques de travail et leur bonne articulation avec les espaces de travail virtuels. Dans ce domaine, certaines organisations par nature fortement nomade comme les sociétés de conseil (citons en exemple Accenture) sont à la pointe des technologies.

Tout l'enjeu pour les organisations de demain sera donc de penser leur organisation spatiale (l'immeuble de bureau) **en cohérence avec l'organisation virtuelle** portée par les systèmes d'information (voir le rapport du CITRIX sur l'apport des nouvelles technologies et les nouveaux modes de travail). Alors qu'on a demandé au directeur immobilier de se rapprocher du directeur des ressources humaines il lui faut maintenant développer une plus grande proximité avec le directeur des systèmes d'information, non pas tant pour des raisons de local informatique ou de câblages, mais parce que la notion de bureau se joue autant dans sa composante physique que virtuelle.

En synthèse et quelques mots

- Adapter l'entreprise aux ruptures dans le rapport au travail : fin de l'unité de lieu, de temps et d'action
- Abandonner l'idée du bureau comme attribut symbolique de pouvoir
- Revisiter les géographies de l'entreprise pour favoriser la sérendipité au sein de l'organisation
- Changer d'approche au quotidien : « je n'ai pas de bureau mais je choisis mon environnement de travail (espaces et équipements spécifiques) en fonction de la nature d'activité que j'ai à réaliser pour une période de temps donnée »
- Jouer sur les frontières de perception avec la structure du bâtiment ou les aménagements intérieurs favorise l'innovation et la créativité
- Promouvoir le nouveau paradigme du bureau : Open, Slow et Social Office
- Penser la complémentarité et la cohérence entre la dimension physique et la dimension virtuelle du travail et de l'organisation

Témoignage – ACCENTURE – Marc Thiollier, Directeur Général Accenture France

Cabinet de conseil leader du secteur des services et technologies, Accenture emploie 5000 collaborateurs en France dont 3 500 sont rattachés au site parisien situé avenue de France à Paris dans le 13^{ème} arrondissement.

Les espaces de travail d'Accenture ont été récemment complètement réaménagés : simple relooking ou véritable révolution ?

Révolution, je ne sais pas, mais c'est un changement profond que nous avons opéré avec le projet *Moving Forward*. Nous faisons un triple constat : il nous fallait d'une part rationaliser notre immobilier dans une logique de maîtrise de coût, redonner de la place et des moyens performants de travail aux consultants (une majorité des espaces étaient alors dédiée à des postes sédentaires ou de management), enfin que nos espaces de travail reflètent plus nos métiers et notre marque. Nous pouvions déménager (nous arrivions au terme de notre bail), mais nous avons choisi de rester et de repenser de manière radicale nos bureaux pour en faire de formidables outils de travail pour nous et nos clients (en ligne avec le programme global Accenture Workplace 2.0). Le fil rouge était simple : comment véhiculer, diffuser et valoriser l'énergie produite par nos consultants ?

La technologie est au cœur de votre projet : en quoi accompagne-t-elle les nouvelles formes d'organisation du travail ?

La technologie est en effet centrale dans notre vision de l'entreprise. Nous pensons qu'elle est un formidable levier de transformation et de performance des organisations. Appliquée à nos métiers, elle facilite la coopération transversale, la mobilité, le partage en mode projet et la créativité. Nous sommes reconnus par nos clients pour notre expertise dans ce domaine : nous voulons aussi apparaître comme « trendsetter ». C'est d'autant plus important que nos consultants sont jeunes (moyenne d'âge 32 ans) et très à l'affût dans ce domaine. Nos nouveaux espaces de travail donnent ainsi la part belle aux technologies : système de réservation des salles centralisé, propale-room, salle de téléprésence, système d'appel vocal par ordinateur, ... Enfin, le télétravail est encouragé et aujourd'hui près de 60% des sédentaires en profitent 1 à 3 jours par semaine.

Témoignage – ACCENTURE – Marc Thiollier, Directeur Général Accenture France

Dans un métier nomade par nature, quel rôle joue le siège social ?

Les consultants passent en effet une grande partie de leur temps chez leurs clients. Cette forte mobilité nécessite aussi un point d'ancrage, une maison commune. Ce point de rencontre, de brassage facilite la diffusion de la culture d'entreprise. Nous avons ainsi fortement misé sur des espaces de convivialité : colorés, ludiques, confortables. Nous disposons également d'un espace original, le « Happen Space », qui produit des événements au sein même de l'entreprise (nous y avons par exemple reçu des one-man-show du Comedy Club). Créer du lien avec nos consultants est très important dans nos métiers très exigeants où l'engagement individuel est primordial. D'ailleurs, nous suivons ce niveau d'engagement et depuis l'installation dans nos nouveaux espaces de travail, il a fortement progressé tant chez les consultants qu'auprès des populations sédentaires.

Pour aller plus loin : sources bibliographiques

Sur le thème du bureau comme levier de performance économique :

- *Enquête globale transport - la mobilité en IdF* - STIF (2010)
- *Déménagements mythes et réalité* – enquête CSA (2011)
- *Enquête auprès des salariés d’Ile de France sur les transports en commun domicile-travail* – ORSTIF (2010)

Sur le thème du bien-être :

- *Observatoire de la qualité de vie au bureau* - Actineo SOFRES (2011)
- *Les français et leur bureaux* – enquête TNS Sofres (2010)
- *Les effets du travail sur la vie privée* – Technologia (2012)
- *Etude d'impact des transport en commun de RP sur la santé des salariés* - Technologia (2010)
- *Atlas agglomération parisienne éléments cartographiques* - APUR (2012)
- *Enjeux commerces métropolitain* - APUR (2012)
- *Expectations of employees toward the workplace and environmental satisfaction*, recherche Yonsei University, Corée du Sud (2006)

Sur le thème de la ville de demain :

- *Cities Opportunity* - PWC (2012)
- *Ville de demain et Immobilier* - Cahier de la Cahier Immo Essec (2013)
- *Futur des villes* - rapport Senat (2011)

Sur le thème des différences culturelles :

- *Culture Code 360* – Steelcase (2013)

Pour aller plus loin : sources bibliographiques

Sur le thème du marché immobilier parisien :

- *BNPP RE city report Paris* - étude BNPPRE (2012)
- *Etude marché parisien* - CRANE Survey Deloitte (2012)
- *Etude internationale sur le marché du prime* - CBRE (2012)

Sur le thème de l'attractivité des talents et des questions générationnelles :

- *Enquête sur la marque employeur* - Stepstone (2012)
- *Quand un Y rencontre un X et un babyboomer* - Advance Jones Lang Lasalle (2012)

Sur le thème des nouvelles formes de travail et l'apport des technologies :

- *Etude sur la mobilité et l'apport de technologies* - CITRIX (2011)
- *Nouvel environnement de travail* - Osiatis (2011)
- *bureaux 2.0* - Advance Jones Lang LaSalle (2012)
- *Who moved my cube*, Anne-Laure Fayard et John Weecks, Harvard Business Review (2011)

Les modèles d'évaluation de la contribution de l'immeuble de bureau à la performance

1. Panorama des modèles d'analyse récents :
 - Mieux appréhender ses choix immobiliers – Novembre 2012 (Roland Berger)
 - Évaluation de la valeur immatérielle d'un immeuble de bureau – avril 2013 (Goodwill Management)
2. Le modèle d'évaluation de la valeur d'usage d'un immeuble de bureau

Nos travaux de modélisation s'inscrivent dans la **continuité des travaux récents** publiés par les cabinets Roland Berger et Goodwill Management.

Leurs démarches avaient pour objectif commun de **mieux appréhender les impacts de tout choix immobilier sur des dimensions non exclusivement financières de l'entreprise** (ressources humaines, efficacité organisationnelle, image de marque).

Notre modèle vise à contribuer à ces débats en précisant les impacts relatifs des choix immobiliers **en fonction du type d'entreprises ou d'organisations concernées** en se basant sur les notions de **valeur ajoutée par collaborateur** et d'**intensité des relations externes** qui caractérisent ces entreprises.

Notre modèle vise également à offrir aux décideurs une meilleure compréhension des différentes formes de contribution de l'immobilier de bureau à la **productivité** des collaborateurs (que ce soit par la maximisation du temps productif, l'amélioration du bien-être ou une plus grande efficacité organisationnelle) .

Mieux appréhender ses choix immobiliers – Novembre 2012 (Roland Berger)

« Si les méthodes financières de prise de décision immobilière se sont largement sophistiquées au cours des dernières années, elles se sont néanmoins bien souvent focalisées exclusivement sur la recherche d'économies dans les coûts immobiliers directs (loyers par m2, charges ...) délaissant d'autres paramètres par nature moins faciles à appréhender et à quantifier dont l'impact s'avère pourtant bien souvent équivalent ou supérieur sur les résultats de l'entreprise »

Les quatre paramètres du modèle : le coût, la centralité, la modernité et l'unicité

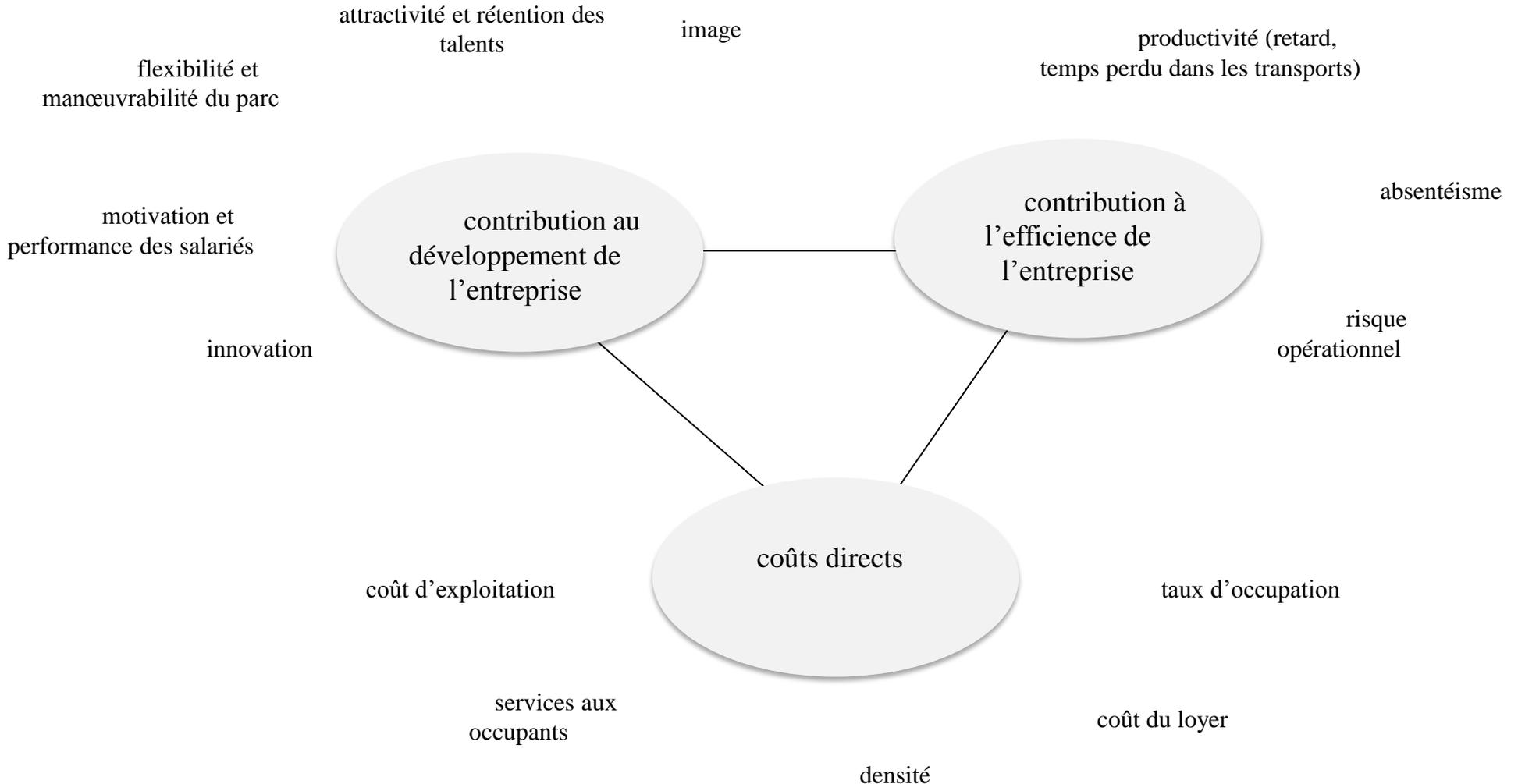
En synthèse les conseils à une Direction Générale :

1. L'enjeu financier ne doit pas surpondérer le processus de décision immobilière
2. L'immobilier doit être un vecteur de transformation de l'organisation
3. Une attention particulière doit être portée aux risques inhérents à la tentation des zones périphériques (pour les sièges sociaux, ce choix peut entraîner des difficultés de recrutement, des pertes de productivité et un risque d'image) et, au-delà, l'attrait nouveau pour les campus se fait au détriment de la flexibilité (capacité faible à sous-louer une partie du site)

Les modèles d'évaluation de la contribution de l'immeuble de bureau à la performance

Panorama des méthodes existantes

La grille d'analyse multicritères proposée par Roland Berger



Les modèles d'évaluation de la contribution de l'immeuble de bureau à la performance

Panorama des méthodes existantes

Les valeurs associées au modèle Roland Berger

récurrent	}	Coûts directs immobiliers = [loyer (200 à 800 €/m ²) + exploitation (166 à 222 €/m ²)] x densité (10 à 20 m ² /collaborateur)
		Impact productivité = centralité (- 4% à -10%) + unicité (- 4% à + 4%) + modernité (0% à 5%)
		Impact RH = centralité (variation du taux de turnover* - 30% à +40%) + modernité (-10% à -15% du taux d'absentéisme)
		Coût de transfert = 400 à 1300 €/collaborateur
		Impact flexibilité = - 2% à +2% du coût immobilier

* impact du turnover = 6 mois de salaire perdu

non- récurrent	}	Coûts de déménagement
		Coût d'accompagnement social
		Turnover one-off

Illustration:

1) transfert d'un grand groupe type holding de 9000 salariés dont le siège était dans Paris Ouest dans des bureaux anciens et sa filiale à Colombes dans un bâtiment ancien, qui déménage son siège à Paris QCA dans un bâtiment moderne et sa filiale à Colombes dans des bureaux modernes

Gain récurrent = 1860 € par collaborateur

VAN sur 6 ans = 5399 € par collaborateur (yc coût non récurrent)

2) transfert du siège d'une entreprise de taille intermédiaire de bureaux anciens à Courbevoie dans un campus à Saint-Denis

Gain récurrent = 1107 € par collaborateur

VAN sur 6 ans = -5827 € par collaborateur (yc coût non récurrent)

- Évaluation de la valeur immatérielle d'un immeuble de bureau – avril 2013 (Goodwill Management)

Objet : modalités de calcul de la valeur économique d'un immeuble pour ses occupants.

Les grands critères de valorisation :

1. La conception fonctionnelle : contribution à la collaboration, à la santé, à la sécurité, à la productivité du fait du confort de l'espace de travail, à la facilitation des déplacements, à la flexibilité du bâtiment et à l'accès du bâtiment aux réseaux électriques et de télécommunication
2. La conception technique : performance thermique et en termes de consommation d'eau, urabilité des équipements, des matériaux et des matériaux, fixation d'objectifs plus ambitieux en terme environnemental que la réglementation actuelle afin de réduire le coût futur de potentielles rénovations
3. L'emplacement : impact de la centralité sur la réduction du turnover, de la fatigue, du stress, de la perte de temps de travail, du coût de la sécurité, du transport et des services aux occupants,
4. L'esthétique

Évaluer la valeur d'usage d'un immeuble de bureau c'est évaluer son impact sur la performance de l'entreprise en tant que contributeur à la création de valeur pour l'entreprise :

- La valeur d'usage d'un bien immobilier se calcule par intercomparaison avec d'autres biens immobiliers.
- Cette valeur est par nature relative selon de grandes typologies d'entreprises, elle est dépendante des enjeux de performance de l'entreprise, de ses effectifs, de la part des cadres et de l'intensité de ses relations externes (relation client, partenariat,...)

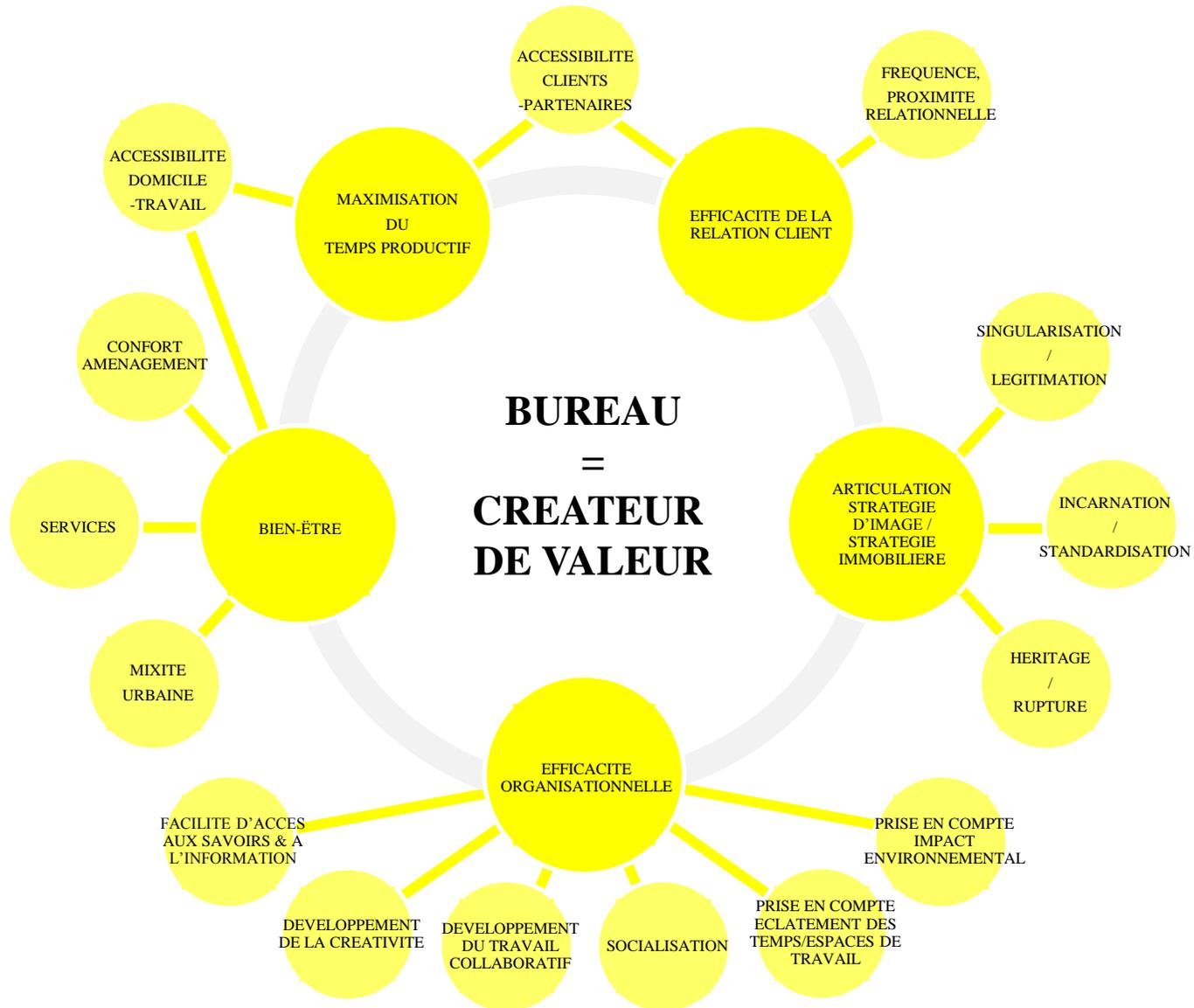
Les principaux impacts de l'immobilier de bureau sur la performance de l'entreprise sont :

- Un impact de productivité reposant sur la maximisation du temps productif dans une journée de travail
- Un impact de productivité et d'attractivité reposant sur le développement du bien-être des collaborateurs
- Un impact commercial reposant sur le **renforcement de l'efficacité de la relation client**
- Un impact de productivité et d'attractivité reposant sur l'efficacité organisationnelle et la réponse aux évolutions sociétales
- Un impact de contribution à la valorisation de l'image de marque interne et externe de l'entreprise

Les pages suivantes décrivent le modèle d'évaluation de la valeur d'usage d'un immeuble de bureau construit sur l'analyse de ces différents impacts et de leur valorisation (à l'exception des questions relevant de la qualité de la relation client dont la valeur dépend intimement de l'activité de l'entreprise, et celles de l'articulation entre les stratégies d'image et immobilière par nature non quantifiables).

Les modèles d'évaluation de la contribution de l'immeuble de bureau à la performance

Le modèle d'évaluation de la valeur d'usage d'un immeuble de bureau



Application du modèle : la typologie des organisations concernées

Leviers de performance

Stratégie immobilière

Services de back office d'un grand groupe avec un effectif de plus 2500 collaborateurs

synergie & mutualisation, rationalisation, maîtrise des coûts, recherche continue de gains de productivité (notamment par diminution des effectifs)

unicité (recherche de surface supérieure à 30 000m²), diminution des coûts (densification + coût au m²)

Siège social d'une grande entreprise avec un effectif de plus 2500 collaborateurs regroupant direction générale, directions nationales métiers et fonctions supports (back office important)

synergie & mutualisation, rationalisation, maîtrise des coûts, recherche continue de gains de productivité (notamment par diminution des effectifs)

unicité (recherche de surface importante 30 000m²), diminution des coûts (densification + coût au m²)

Filiale métier d'une grande entreprise française avec un effectif de 1000 à 2500 collaborateurs

innovation/différenciation produits, excellence opérationnelle, compétitivité prix (recherche continue de gains de productivité)

unicité (recherche de surface de 10 000 à 30 000m²), diminution des coûts (densification + coût au m²)

Grande entreprise de services BtoB (SSII, audit,...) de plus de 1000 collaborateurs

excellence opérationnelle (méthode), innovation / différenciation marque, compétitivité prix, souplesse organique (cyclicité marché), souplesse main d'œuvre

unicité (recherche de surface supérieure à 10 000m²), diminution des coûts (densification + coût au m²), adaptabilité, fonctionnalité

Application du modèle : la typologie des organisations concernées

	Leviers de performance	Stratégie immobilière
Siège social d'une grande entreprise avec un effectif de moins de 1000 collaborateurs regroupant les fonctions têtes de groupe	innovation/différenciation marque, transversalité (activité, géographique), valorisation de(s) marque(s) , stratégies financières et dialogue avec les marchés	incarnation forte d'une marque, implantation sur un territoire de légitimation, rayonnement national et international, forte accessibilité clients
Filiale française d'un groupe international de moins de 1000 collaborateurs	développement commercial, transversalité (activité, géographique), valorisation de(s) marque(s)	incarnation forte d'une marque, implantation sur un territoire de légitimation, rayonnement national et international, forte accessibilité clients
Entreprise de services spécialisés à très haute valeur ajoutée de moins de 500 collaborateurs	excellence opérationnelle, qualité de la marque (effet signature), prestation « sur mesure » à forte valeur ajoutée, guerre des talents	adresse de légitimation, proximité client, aménagement et services haut de gamme, incarnation forte et personnalisation

Application du modèle : la typologie des organisations concernées

	Part des cadres	Intensité* des relations externes	Valeur ajoutée / salarié
Services de back office d'un grand groupe avec un effectif de plus 2500 collaborateurs	20 %	faible	45K€
Siège social d'une grande entreprise avec un effectif de plus 2500 collaborateurs regroupant direction générale, directions nationales métiers et fonctions supports (back office important)	30 %	faible	70K€
Filiale métier d'une grande entreprise avec un effectif de 1000 à 2500 collaborateurs	60 %	moyenne	90K€
Grande entreprise de services BtoB (SSII, audit,...) de plus de 1000 collaborateurs	80 %	forte	120K€

* Une intensité faible signifie que seulement 20% des cadres ont en moyenne 4 rdv extérieurs par semaine – moyenne correspond à 50% des cadres et forte à 80% des cadres

Application du modèle : la typologie des organisations concernées

	Part des cadres	Intensité des relations externes	Valeur ajoutée / salarié
Siège social d'une grande entreprise avec un effectif de moins de 1000 collaborateurs regroupant les fonctions têtes de groupe	80 %	moyenne	150K€
Filiale française d'un groupe international de moins de 1000 collaborateurs	80 %	forte	150K€
Entreprise de services spécialisés à très haute valeur ajoutée de moins de 500 collaborateurs	80 %	forte	250K€

15% du temps de travail quotidien est passé chaque jour par les cadres franciliens dans leurs trajets domicile-travail (source Insee)

Le principe : une localisation plus accessible permet de réduire le temps de transport domicile-travail. Nous estimons que, pour les cadres qui ne bénéficie pas du forfait jour, 50% de ce gain peut être réaffecté au temps de travail disponible

Les tableaux ci-après présentent pour chaque type d'entreprise l'impact potentiel sur la valeur ajoutée d'une réduction de 10 minutes aller –retour en temps de trajet quotidien domicile – travail

L'impact des choix immobiliers sur la maximisation du temps productif

Impact d'une réduction de 10 mn A/R du temps de trajet quotidien domicile – travail

Type d'entreprises	Valeur ajoutée an par collaborateur Avec part des cadres	Gain annuel en valeur ajoutée par collaborateur	Gain annuel en valeur ajoutée par m2 <u>hyp</u> : 15 m2 par collaborateur
Services de back office d'un grand groupe avec un effectif de plus 2500 collaborateurs	45 000 € 20%	+ 104 €	6,9 €
Siège social d'une grande entreprise avec un effectif de plus 2500 collaborateurs regroupant direction générale, directions nationales métiers et fonctions supports (back office important)	70 000 € 30%	+ 312 €	20,8 €
Filiale métier d'une grande entreprise avec un effectif de 1000 à 2500 collaborateurs	90 000 € 60%	+ 718 €	47,9 €
Grande entreprise de services BtoB (SSII, audit,...) de plus de 1000 collaborateurs	120 000 € 70%	+ 1057 €	70,5 €
Siège social d'une grande entreprise avec un effectif de moins de 1000 collaborateurs regroupant les fonctions têtes de groupe	150 000 € 80%	+ 1400 €	93,3 €

* Ce supplément de valeur ajoutée correspond au surcoût maximum au m2 que l'entreprise peut payer pour un immeuble A par rapport à un immeuble B si l'immeuble A offre une meilleure accessibilité, pour les collaborateurs, d'en moyenne 10 minutes que l'immeuble B. Au-delà de ce montant le gain en valeur ajoutée liée à cette meilleure accessibilité est, pour ce type d'entreprise, inférieure au surcoût au m2 de l'immeuble A par rapport à l'immeuble B

L'impact des choix immobiliers sur la maximisation du temps productif

Impact d'une réduction de 10 mn A/R du temps de trajet quotidien domicile – travail

Type d'entreprises	Valeur ajoutée an par collaborateur Avec part des cadres	Gain annuel en valeur ajoutée par collaborateur	Gain annuel en valeur ajoutée par m2
			<u>hyp</u> : 15 m2 par collaborateur
Filiale française d'un groupe international de moins de 1000 collaborateurs	150 000 € 80%	+ 1400 €	93,3 €
Entreprise de services spécialisés à très haute valeur ajoutée de moins de 500 collaborateurs	250 000 € 80%	+ 2416 €	161,1 €

* Ce supplément de valeur ajoutée correspond au surcoût maximum au m2 que l'entreprise peut payer pour un immeuble A par rapport à un immeuble B si l'immeuble A offre une meilleure accessibilité, pour les collaborateurs, d'en moyenne 10 minutes que l'immeuble B. Au-delà de ce montant le gain en valeur ajoutée liée à cette meilleure accessibilité est, pour ce type d'entreprise, inférieure au surcoût au m2 de l'immeuble A par rapport à l'immeuble B

L'impact des choix immobiliers sur l'efficacité de la relation client

Cet impact relève d'une part de la maximisation du temps productif des collaborateurs (gains de temps dans les trajets bureau-clientèle) et d'autre part de l'amélioration de la proximité avec ses clients. En effet, cette proximité géographique permet de renforcer l'« intimité client » non seulement par la capacité à multiplier les rencontres physiques mais surtout à pouvoir le faire de manière très réactive, ce qui peut s'avérer vital pour certains métiers dont la disponibilité permanente est un facteur clé de valeur ajoutée (banque d'affaires, avocats d'affaires, conseil stratégique).

Nous estimons que 25% du temps de travail quotidien d'un cadre francilien est passée en dehors des locaux de l'entreprise pour une moyenne de 4 rendez-vous extérieurs par semaine en rencontres clients et/ou partenaires.

Le principe : une localisation plus proche des principaux clients / partenaires de l'entreprise permet de réduire le temps de transport « infra-quotidien ». Nous estimons que pour les collaborateurs concernés la totalité de ce gain de temps peut être réaffecté au temps de travail disponible. Nous avons défini pour chaque type d'entreprise un niveau d'intensité externe (faible, moyen et fort). Une intensité faible signifie que seulement 20% des cadres ont en moyenne 4 rdv extérieurs par semaine, une intensité moyenne signifie que 50% des cadres ont en moyenne 4 rdv extérieurs par semaine et une intensité forte signifie que 80% des cadres ont en moyenne 4 rdv extérieurs par semaine.

Les tableaux ci-après présentent pour chaque type d'entreprise l'impact potentiel sur la valeur ajoutée d'une réduction de 10 minutes aller – retour en temps de trajet bureau – client/partenaire

L'impact des choix immobiliers sur l'efficacité de la relation client

Impact d'une réduction de 10 mn A/R du temps de trajet « infra-quotidien »

Type d'entreprises	Valeur ajoutée an par collaborateur part des cadres Intensité externe	Gain annuel en valeur ajoutée par collaborateur	Gain annuel en valeur ajoutée par m2
			<u>hyp</u> : 15 m2 par collaborateur
Services de back office d'un grand groupe avec un effectif de plus 2500 collaborateurs	45 000 € 20% faible	+ 33 €	2,2 €
Siège social d'une grande entreprise avec un effectif de plus 2500 collaborateurs regroupant direction générale, directions nationales métiers et fonctions supports (back office important)	70 000 € 30% faible	+ 100 €	6,7 €
Filiale métier d'une grande entreprise avec un effectif de 1000 à 2500 collaborateurs	90 000 € 60% moyenne	+ 575 €	38,3 €
Grande entreprise de services BtoB (SSII, audit,...) de plus de 1000 collaborateurs	120 000 € 70% moyenne	+ 845 €	56,4 €
Siège social d'une grande entreprise avec un effectif de moins de 1000 collaborateurs regroupant les fonctions têtes de groupe	150 000 € 80% forte	+ 1120 €	74,7 €

* Ce supplément en valeur ajoutée correspond au surcoût maximum au m2 que l'entreprise peut payer pour un immeuble A par rapport à un immeuble B si l'immeuble A offre une meilleure accessibilité auprès des principaux clients/partenaires d'en moyenne 10 minutes que l'immeuble B. Au-delà de ce montant le gain en valeur ajoutée liée à cette meilleure accessibilité est, pour ce type d'entreprise, inférieure au surcoût au m2 de l'immeuble A par rapport à l'immeuble B

L'impact des choix immobiliers sur l'efficacité de la relation client

Impact d'une réduction de 10 mn A/R du temps de trajet « infra-quotidien »

Type d'entreprises	Valeur ajoutée an par collaborateur part des cadres Intensité externe	Gain annuel en valeur ajoutée par collaborateur	Gain annuel en valeur ajoutée par m2
			<u>hyp</u> : 15 m2 par collaborateur
Filiale française d'un groupe international de moins de 1000 collaborateurs	150 000 € 80% moyenne	+ 1792 €	119,5 €
Entreprise de services spécialisés à très haute valeur ajoutée de moins de 500 collaborateurs	250 000 € 80% forte	+ 3093 €	206,2 €

* Ce supplément en valeur ajoutée correspond au surcoût maximum au m2 que l'entreprise peut payer pour un immeuble A par rapport à un immeuble B si l'immeuble A offre une meilleure accessibilité auprès des principaux clients/partenaires d'en moyenne 10 minutes que l'immeuble B. Au-delà de ce montant le gain en valeur ajoutée liée à cette meilleure accessibilité est, pour ce type d'entreprise, inférieure au surcoût au m2 de l'immeuble A par rapport à l'immeuble B

L'impact des choix immobiliers sur l'amélioration du bien-être des collaborateurs

79% des dirigeants européens se disent préoccupés par le stress au travail (source : agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2010)

70% des DRH des entreprises situées en IdF considèrent que les mauvaises conditions de transport (durée, pénibilité) sont un frein au recrutement et à la rétention de talents (source : Technologia 2010)

57% des cadres supérieurs français se disent stressés (source : ANACT/CSA, 2009)

2 à 3 milliards de coût social du stress en France (source : INRS & Arts et Métiers ParisTec, 2007)

L'impact des choix immobiliers sur l'amélioration du bien-être des collaborateurs

Si tous les dirigeants que nous avons rencontrés font le **lien entre immobilier et bien-être et entre bien-être et productivité**, ces éléments ne sont **pas monitorés** par les entreprises. Par ailleurs, les rapports ou recherches existants sur ce sujet ne permettent que partiellement de quantifier les gains de productivité que pourrait obtenir une entreprise en offrant aux collaborateurs un environnement de travail plus favorable au bien-être.

Nous devons donc travailler par hypothèse et selon une logique de faisceaux d'indices (il en sera de même pour le lien entre immeuble de bureau, efficacité organisationnelle et productivité). Ainsi, **Roland Berger** estime, notamment au regard des travaux de recherche réalisés à l'université de Berkeley, que la qualité d'un immeuble a un impact de **0,5 à 5%** sur la productivité des occupants avec une baisse de l'absentéisme de 10 à 15%. **Alorem** (cabinet spécialisé en optimisation des conditions de travail) déclare que des situations de mal être (situation en partie dû à l'environnement physique de travail) peuvent engendrer des pertes de productivité **de 8 à 9%** (déconcentration, absentéisme, présentéisme). Par ailleurs, dans sa dernière étude sur les conditions de travail **TNS Sofres** rapporte que pour les salariés (1000 salariés de la base TNS Sofres interrogés) l'environnement physique de travail a un impact fort (**85%** des répondants) sur leur bien-être et que **les salariés satisfaits de leur environnement de travail sont deux fois moins stressés que ceux qui ne le sont pas**. Or selon une étude européenne récente (**European Agency for Safety and Health at Work**) le **stress est la cause de 50% de l'absentéisme** (soit, en moyenne, en France **2%** des jours travaillés).

Au regard des ces éléments nous avons fixé comme **hypothèse pour notre modèle** que les gains de productivité liés à l'impact de l'immeuble de bureau sur le bien-être pouvaient atteindre **3 à 4%**. Notre hypothèse est inférieure à celle proposée par Roland Berger car nous avons distingué les gains de productivité liés au bien-être et ceux liés à une meilleure efficacité organisationnelle que nous présentons plus loin. Quant aux évaluations d'Alorem, elles prennent en compte, en plus de l'environnement physique, d'autres facteurs de mal être comme les pratiques managériales, ce qui peut expliquer des pertes de productivité liées au mal être se rapprochant de 10%.

L'impact des choix immobiliers sur l'amélioration du bien-être des collaborateurs

Le tableau ci-dessous présente notre vision des **grands leviers de contribution des bureaux au bien être des collaborateurs**. Sur la base des entretiens menés et de la littérature, nous avons établi pour chaque levier 4 niveaux de progression. L'évaluation d'un immeuble de bureau se fait en faisant la **moyenne du niveau atteint pour chaque levier** (par expérience et par souci de simplification, nous considérons que ces niveaux sont cumulatifs pour chaque levier, c'est à dire qu'un immeuble en niveau 2 pour un levier est à la fois niveau 1 et niveau 2). La progression étant linéaire, une entreprise qui pourrait augmenter la note moyenne de son immeuble de bureau de 1.5 à 2.5 bénéficierait d'un gain potentiel de productivité de 1 à 2 %.

Leviers d'amélioration du bien-être des collaborateurs	1 base	2 amélioré	3 élevé	4 prospectif
Accessibilité domicile - travail	plus de 90 mn de trajet quotidien	entre 90 et 60 minutes de trajet quotidien – aléas et saturation du trafic	entre 90 et 60 minutes de trajet quotidien – bon niveau de confort	moins de 60 mn de trajet quotidien
Confort aménagement	Plateau < 500m ² , faux plafond, faible hauteur sous plafond, structure contraignante	Plateau < 1000m ² , structure plus flexible	Plateau < 1500m ² , faux planchers et plafonds, traitement qualitatif des espaces communs	Plateau > 1500m ² , structure légère permettant une grande flexibilité, profondeur entre 15 et 18m, belle HSP, intervention designers (espace communs, sanitaires)
Services aux collaborateurs	Restaurant d'entreprise, services classiques de courses et livraison sur le lieu de travail ou à domicile	services d'optimisation du temps dédié à l'organisation de la vie privée	services à la personne, salle de wellness	services universels personnalisés 24h / 24
Mixité urbaine	immeuble de bureau à proximité d'un centre commercial	immeuble de bureau à proximité d'un centre commercial et de lieux de socialisation en journée	immeuble de bureau dans un quartier commerçant et bénéficiant de nombreux lieux de socialisation en journée et en soirée	immeuble de bureau dans un quartier central mêlant quartier d'affaires, lieux de socialisation, lieux d'habitation et lieux culturels

L'impact des choix immobiliers sur l'efficacité organisationnelle

Les trois besoins majeurs des entreprises pour renforcer leur performance organisationnelle :

- Faciliter l'accès au savoir et à l'information
- Développer le travail collaboratif
- Renforcer la créativité

Les trois grandes évolutions sociétales qui imposent une adaptation significative des modes et des espaces de travail :

- Un besoin de socialisation et de convivialité en entreprise
- Une individualisation des temps et des espaces de travail
- Une nécessaire prise en compte de l'impact environnemental du travail

L'impact des choix immobiliers sur l'efficacité organisationnelle

De la même façon que sur la partie bien-être, nous devons fixer des hypothèses de gains de productivité résultant de la contribution des immeubles de bureau à une meilleure efficacité organisationnelle.

À partir de l'étude de **DGEW** sur l'impact en gain de temps productif de la mise à disposition d'espaces dédiés par type d'activités et des outils technologiques adaptés (étude réalisée entre 2007 et 2010 qui se base sur 44 301 réponses à 106 enquêtes réalisées au sein de 30 organisations différentes), nous avons fixé comme **hypothèse** que la **contribution des espaces de travail offrant une meilleure efficacité organisationnelle permet des gains de productivité de 2,5 %** (cette estimation se fonde sur le nombre de minutes gagnées par les collaborateurs du fait de bureaux adaptés aux différentes activités comme nous le présentons dans notre modèle).

Il faut noter que la somme des gains de productivité de notre modèle liés aux impacts des immeubles de bureau sur le bien-être et l'efficacité organisationnelle s'élève au maximum à 6,5% soit légèrement supérieur au 5% proposé par **Roland Berger** mais qui ne prenait pas en compte les impacts de l'accessibilité domicile-travail et de la mixité urbaine sur le bien-être des collaborateurs.

Le tableau page suivante présente notre vision des grands leviers de contribution des bureaux à l'efficacité organisationnelle. Sur la base des entretiens menés et de la littérature nous avons établi pour chaque levier 4 niveaux de progression. L'évaluation d'un immeuble de bureau se fait en faisant la moyenne du niveau atteint pour chaque levier (par expérience et par souci de simplification, nous considérons que ces niveaux sont cumulatifs pour chaque levier, c'est à dire qu'un immeuble en niveau 2 pour un levier est à la fois niveau 1 et niveau 2. La progression étant linéaire, une entreprise qui pourrait augmenter la note moyenne de son immeuble de bureau de 1.5 à 2.5 bénéficierait d'un gain potentiel de productivité de 0,5 à 1 %.

L'impact des choix immobiliers sur l'efficacité organisationnelle

Niveau d'adaptation aux nouveaux modes de travail	1 base	2 amélioré	3 élevé	4 prospectif
Facilité d'accès au savoir et à l'information	mise en place de base de données commune, centre de formation commun	espaces dédiés à la concentration et à la recherche documentaire	mise en place d'outils informatique facilitant, dans le respect de la politique de sécurité, l'accès aux données entreprise et aux données publiques relatives à son activité (<i>bureau virtuel</i>)	espace dédié à la diffusion de savoir et mise en place de résidences de chercheurs au sein de l'entreprise
Développement de la créativité	mutiplication des espaces informels de rencontre inter-service	espace adapté au développement de la créativité (design, diversité des espaces intérieurs et de leur aménagement)	mise en place d'une politique du "bureau vivant" visant à renouveler régulièrement l'expérience du bureau par les collaborateurs	espace ouvert à la création et mise en place d'espace culturel au sein de l'entreprise
Développement du travail collaboratif	maximisation des espaces de travail dédiés au travail collectif et des salles de réunion de superficie adaptés aux différents besoins (nombres de personne, type d'activités collectives)	facilitation des flux de personnes (horizontalité)	mise en place d'outils informatiques collaboratifs et de réunion à distance (<i>bureau virtuel</i>), flexibilité des plateaux	espace de travail facilitant l'intégration des clients et des partenaires externes au sein de l'immeuble de bureau
Socialisation	espace de convivialité interne concentré autour des machines à café par plateau	espaces de convivialité nombreux à usages multiples (pause, espace de tranquillité, réunion informelle)	immeuble de bureau utilisé à des fins d'évènements internes	immeuble de bureau utilisé à des fins d'évènements clients
Prise en compte de l'éclatement des temps / espaces de travail	possibilité de travail en plages horaires décalées	mise en place d'une politique spécifique d'accueil et de gestion des actifs nomades	mise en place d'une politique de télétravail (<i>bureau virtuel</i>)	développement des tiers-lieux de travail et organisation en réseau d'espaces multiples de travail
Prise en compte de l'impact environnemental	mise en place d'un plan d'amélioration de l'impact environnemental	immeuble certifié à la construction	immeuble certifié à l'exploitation	prise en compte de l'empreinte carbone liée aux déplacements

Synthèse des impacts

Gain potentiel en valeur ajoutée par m2 pour chaque type d'entreprise et par levier

Hypothèses pour chacun des 4 leviers :

- Trajet domicile – travail : réduction de 10 minutes aller – retour en temps de trajet quotidien domicile – travail
- **Proximité client** : réduction de 10 minutes aller – retour en temps de trajet bureau – clients / partenaires
- Bien-être : amélioration du bien-être axée sur les services et le confort d'aménagement (équivalent à un tiers du gain maximum de productivité lié à des espaces de travail permettant un meilleur bien-être)
- Efficacité organisationnelle : amélioration de l'efficacité organisationnelle en fonction des enjeux prioritaires de performance (équivalent à un tiers du gain maximum de productivité lié à des espaces de travail permettant une plus grande efficacité organisationnelle)

E1 Services de back office d'un grand groupe avec un effectif de plus 2500 collaborateurs

E4 Grande entreprise de services BtoB (SSII, audit,...) de plus de 1000 collaborateurs

E7 Entreprise de services spécialisés à très haute valeur ajoutée de moins de 500 collaborateurs

E2 Siège social d'une grande entreprise avec un effectif de plus 2500 collaborateurs regroupant direction générale, directions nationales métiers et fonctions supports (back office important)

E5 Siège social d'une grande entreprise avec un effectif de moins de 1000 collaborateurs regroupant les fonctions têtes de groupe

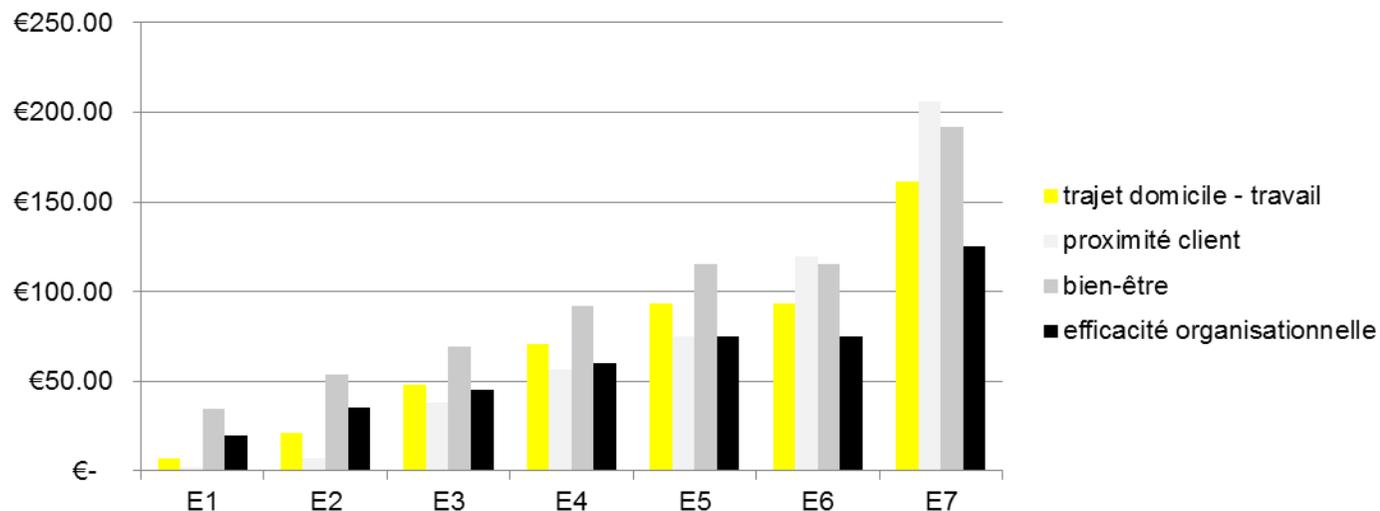
E3 Filiale métier d'une grande entreprise avec un effectif de 1000 à 2500 collaborateurs

E6 Filiale française d'un groupe international de moins de 1000 collaborateurs

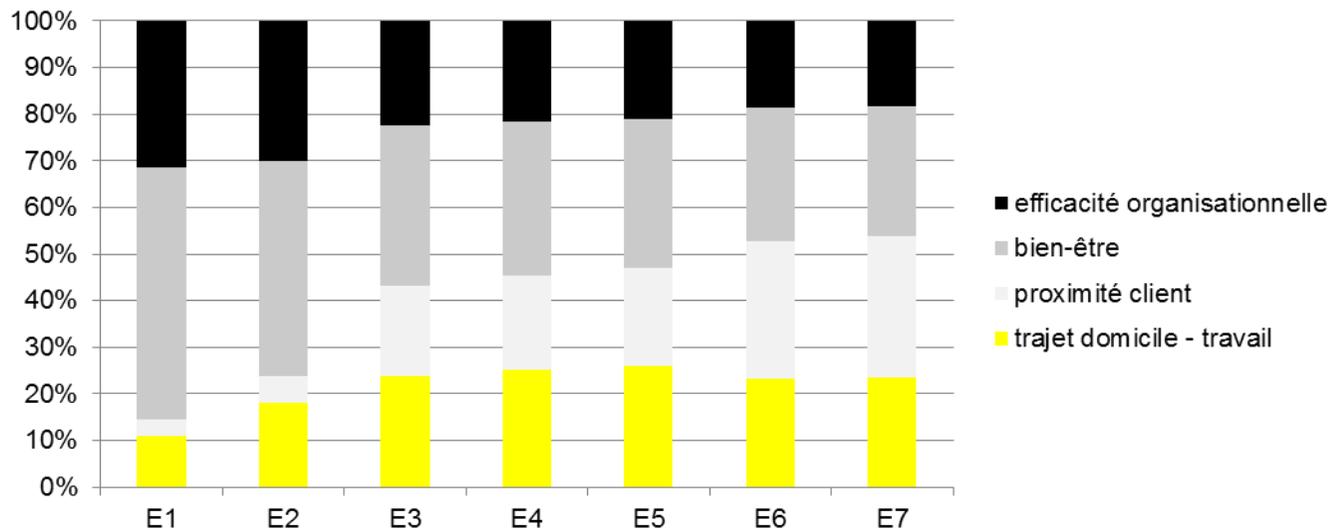
Synthèse des impacts

Gain potentiel en valeur ajoutée par m2 pour chaque type d'entreprise et par levier

Gain potentiel en valeur ajoutée par m2 pour chaque type d'entreprise et par levier en euro



Gain potentiel en valeur ajoutée par m2 pour chaque type d'entreprise et par levier en pourcentage



Pour aller plus loin : sources bibliographiques

Sur le thème de la valorisation de la contribution de l'immeuble de bureau à la performance :

- *Coût d'occupation au poste* - DTZ (2012)
- *Mesuring productivity* - étude University of Berkeley (2012)
- *Mieux appréhender ses choix immobiliers* –Roland Berger (2012)
- *Évaluation de la valeur immatérielle d'un immeuble de bureau* –Goodwill Management (2013)
- *Normes environnementales et productivité du travail* - AFNOR, UCLA, Dauphine (2013)
- *Workplace's impact on time use and time loss* - DEGW (2010)
- *Thesaurus* - Bercy (2011)
- *Éléments statistiques entreprises QCA* - Insee (2009)

Conclusion et perspectives

Avec cette étude nous avons tenté de mieux comprendre la manière dont les dirigeants appréhendaient la question de l'environnement de travail comme levier de la performance de leur entreprise. Nous avons constaté que ce sujet était dans leur agenda même s'ils l'abordaient de manière diverse, et ce, notamment au regard de leur contexte économique et de leur stratégie. Les situations sont spécifiques, les questionnements identiques et les réponses singulières.

Il s'agissait également de donner, notamment au DRH, des outils, des arguments et un vocabulaire pour les aider à faire valoir leur point de vue lorsqu'il s'agissait d'engager l'entreprise dans un choix immobilier aux conséquences durables et de long terme.

Nous espérons plus globalement avoir contribué à faire progresser la réflexion sur ce qu'il convient d'appeler la « valeur d'usage » de l'immobilier tertiaire qui entraîne une refondation des métiers du secteur résolument tournés vers la demande et moins vers l'offre. Gageons que ces évolutions amènent plus de singularité et moins de standardisation, plus d'écoute et moins de certitude, plus d'incarnation et moins de processus.

Comme une première réponse, certaines des entreprises que nous avons rencontrées réfléchissent déjà aux formes futures que pourraient prendre leurs bureaux. Après la grande vague de regroupement (l'unicité supportée par le décroisement, la densification, la rationalisation et la standardisation), elles pensent pour demain à basculer en mode « réseau intelligent » pour notamment prendre en compte les nécessaires rééquilibres Paris-Banlieue-Province, les envies de proximité (là où les gens veulent vivre) et de protection, les désirs de nomadisme et de liberté.



ANNEXES

Les (bonnes) questions à se poser avant de déménager

Comparer la différence de valeur d'usage par grande typologie de collaborateurs (talents, cadres au forfait, commerciaux) entre deux immeubles de bureau suppose de disposer des éléments RH pertinents (valeur ajoutée produite). Ces éléments permettent d'approcher au plus près les enjeux économiques de la décision du déménagement (ex. poids relatif important d'une caractéristique de l'immeuble sensible pour une population fortement contributrice en valeur ajoutée)

Lequel des deux immeubles permet de maximiser le temps productif des collaborateurs ?

Où vivent les collaborateurs ? Combien de temps de transport ont-ils quotidiennement ? Quel impact aura le déménagement en temps de transport (minutes en plus/en moins par jour et durée totale de transport quotidien) ?

Lequel des deux immeubles permet de renforcer l'efficacité de la relation client ?

Où sont les principaux clients/prospects (aujourd'hui/demain) ? Quelle est le niveau d'intensité commerciale réel et souhaité (faible, moyen, fort) ? Quels sont les collaborateurs qui portent le plus la relation commerciale (valeur ajoutée produite par type de métier) ? Quel est le temps moyen d'accès aux principaux clients (et impact du déménagement) ? Quel est le degré de proximité requis avec les clients/prospects et quelle en est la fréquence de rencontre physique idéale ?

Lequel des deux immeubles permet de développer le mieux le bien-être des collaborateurs ?

Quels impacts aura le déménagement sur les collaborateurs : temps quotidien de transport (moins de 60min, entre 60 et 90min, plus de 90min) et qualité de confort associé (degré de pénibilité selon le mode choisi) ? Quelle est la qualité d'aménagement de l'immeuble proposée/requise ? Quel est le niveau de services disponible/attendu par les collaborateurs (notamment ceux à forte intensité productive) ? Quel est le degré de mixité urbaine offert par la localisation du l'immeuble (mix : sécurité-commerces-culture-sport & loisirs) / attendu par les collaborateurs (à analyser par grands sociotypes) ?

Lequel des deux immeubles permet d'améliorer l'efficacité organisationnelle de l'entreprise ?

De quelle manière le futur immeuble est-il une réponse aux enjeux d'organisation de l'entreprise ? En quoi le futur immeuble permet-il un accès facilité aux savoirs et à l'information ? Comment le futur immeuble permettra-t-il le développement de la créativité ? Quelles sont les caractéristiques du futur immeuble facilitant le travail en mode collaboratif/projet ? Quelle importance est donnée par le futur immeuble aux espaces de socialisation/convivialité ? Quelle est l'empreinte environnementale du futur immeuble ?

Lequel des deux immeubles contribue le plus fortement à la valorisation de l'image de marque de l'entreprise ?

Quelle est l'image actuelle/désirée de l'entreprise vis-à-vis de ses clients/prospect et collaborateurs/talents à attirer ? En quoi le futur immeuble est-il en cohérence avec la stratégie d'image de l'entreprise : singularisation/légitimation, incarnation/standardisation, héritage/rupture ? En quoi le futur immeuble contribue-t-il à enrichir l'expérience des utilisateurs (client/collaborateurs) ?

Travaux réalisés

1. Interviews de dirigeants, DRH et directeurs immobilier d'une trentaine d'entreprises
2. Réalisation d'une enquête en ligne auprès de 200 cadres franciliens (produite avec SSI en février 2013)
3. Réalisation d'une enquête sur les lieux d'habitation et de travail d'anciens élèves de grandes écoles parisiennes et franciliennes (4 écoles : Université Paris II- Assas, IEP Paris, Ecole Centrale, ESCP Europe ; 633 réponses ; 3 promo : 1990, 2000 et 2012 ; localisation habitation/lieu de travail au cours des 3 périodes ; localisation domicile/travail idéal)
4. Analyse documentaire (une cinquantaine d'études françaises et internationales)

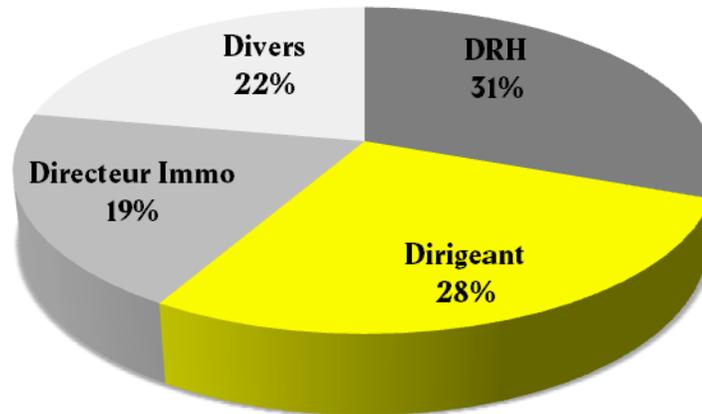
Les entreprises rencontrées

Chanel
CLARINS
Kering
Hermès

Linklaters
Ashurst
Freshfield
CMS Francis Lefebvre

LCL
BNP Paribas RE
BNP Paribas
Crédit Agricole

SNCF
GDF Suez
EDF
Sanofi
Danone



Free / Iliad
Microsoft
Google
McCann
Accenture
Lagardère

Edenred

Axa
Verspieren
Scor

Jones Lang Lasalle
CBRE