



Cycle Utilisateurs

Les utilisateurs face aux nouvelles façons de travailler : le Flex-office est-il la nouvelle norme ou la nouvelle mode des immeubles tertiaires ?

Pourquoi les utilisateurs veulent-ils du flex à tout prix ? Du « corpo-working » au « pay per use », comment le flex-office se développe au sein des bâtiments, qu'ils soient neufs ou existants ? Quels sont ses avantages, mais aussi ses difficultés de mise en œuvre ? Comment la logique de flex-office se propage hors de l'immeuble ? Avec quels impacts sur les schémas directeurs immobiliers ? Quelles sont les alternatives au flex-office ? Si, elles existent...

Vendredi 7 décembre 2018 -14h30 - 16h00

*Débat animé par **Marie-Pierre SANDILLON** - Associée-Gérante - M'PIERRE SERVICES ET CONSEIL*

Intervenants :

- **Frédéric CIUNTU** - Directeur Immobilier Groupe - L'OREAL
- **Cédric DE LESTRANGE** - Directeur Général Commercial – Immobilier d'entreprise & Hôtellerie - BOUYGUES IMMOBILIER
- **Frédéric MIQUEL** - Directeur Général - Kardham
- **Xavier ORTS** - Chief Executif Officer - AREMIS
- **Damien SANOUILLET** - Directeur du développement – JLL
-

Introduction par **Marie-Pierre SANDILLON** :

Nous sommes donc réunis ici pour débattre du Flex office.

Le Flex office norme, ou mode? Je pense que ce SIMI est la preuve que le Flex office est vraiment à la une, il est à la une des journaux spécialisés en immobilier ou des journaux plus généraux. Il a été à la une de beaucoup de conférences de SIMI. Autant de témoins de ce que l'usage est enfin entré dans l'immeuble et il tente à en faire partie intégrante.

Les protagonistes sont les générations X, Y, Z et Millennials, avec leur bureau téléphone, on dit aussi le bureau dans la poche, leurs exigences aussi d'autonomie, de mobilité, de créativité et de confort.

Entre révolution industrielle et évolution démographique, les mots d'ordres sont:

- Le travail collaboratif en mode projet, propice à la création et à l'innovation ;
- Confort, motivation et fidélisation des collaborateurs.

L'environnement de travail se développe de manière Flex en englobant :

- Le domicile où l'on fait du télétravail ;
- Les tiers-lieux : domicile et siège social, mais aussi un bâtiment de l'entreprise où on va travailler en CO-WORKING, le siège social où l'immeuble de l'entreprise qui va lui aussi être aménagé en Flex office. C'est sur ce dernier aspect que nous allons débattre ou aujourd'hui.

Quelques chiffres :

- 1.800 tiers-lieux ont été identifiés en France ;
- On comptera d'ici 2021, 1.000 tiers-lieux en Ile-de-France ;
- Dans l'étude ARSEC 2018, le coût de l'environnement du travail a été apprécié, et ressort à partir d'un coût moyen de 15.136 € par poste de travail et 784 € par mètre carré ;
- Le coût d'occupation (loyer, taxes, Assurance) varie de 50 à 65% selon le profil des entreprises et des implantations ;
- Le solde en services au bâtiment ou aux occupants, c'est à minima 35 % ;
- Les surfaces allouées par poste sont de 19 m² SUBL (surface utile brut locative) ;
- La répartition des espaces dédiés évolue un peu : on est à 53 % dédié au poste de travail, 30 % d'espaces collaboratifs, locaux de service et restauration, 15 % à 18 % pour les circulations et 3 % pour les sanitaires ;
- Le coût de l'absentéisme, secteur privé et public confondus, en France est évalué à 60 milliards et serait dû à 99 % à un défaut de management ;
- PARELLA dans une étude, a interrogé 200 entreprises ; 61 % sont prêtes à faire le pas vers le Flex office mais seulement 22% l'ont fait ;
- La Tribune qui s'appuie également sur une étude de la Fondation Travailler Autrement, a indiqué que d'après cette étude, le coworking comme le Flex office devraient générer d'ici 2030, 123 milliards de retombées économiques rien qu'en France, en permettant aux entreprises d'embaucher plus facilement et de ne plus être freinées lorsqu'elles doivent s'agrandir ;
- Une hausse de 88% des richesses produites, une économie de 100 millions d'heures par le raccourcissement du trajet par rapport au domicile.

Marie-Pierre SANDILLON - Associée-Gérante - M'PIERRE SERVICES ET CONSEIL :

L'Oréal a-t-il fait le choix d'adopter le flex-office ?

Frédéric CIUNTU – Directeur Immobilier Groupe – L'OREAL

Différents constats ont été faits :

- Le taux d'occupation d'un poste de travail est très faible. En moyenne, il est occupé moins de 50% du temps. Sachant qu'on compte environ 20 m² par collaborateur et qu'1m² chargé, vaut 1.000 €, cela représente un coût de 20.000 € par collaborateur pour un poste qui n'est occupé que la moitié du temps.
- Les outils de travail ont changé. Désormais, les collaborateurs ont besoin d'ordinateurs portables et non plus d'ordinateurs fixes.
- Les aspirations des collaborateurs ont également changé. Ils souhaitent travailler à tout moment et dans des lieux divers. Ce constat n'est pas uniquement représentatif du cas français. Par exemple, L'Oréal est implanté dans 70 pays et les retours d'expérience sont assez similaires d'une zone géographique à l'autre.
- L'ensemble de nos habitudes a changé que ce soit dans notre vie personnelle ou professionnelle. Toutefois, le poste de travail avait gardé, jusqu'alors, une certaine rigidité dans son utilisation. Désormais, ce n'est plus le collaborateur qui doit s'adapter au poste de travail mais l'inverse et ce, en fonction du moment de la journée et des besoins.

Ainsi, le fait d'adopter le flex-office au sein d'une entreprise ne doit pas uniquement concerner la direction immobilière. Il doit, au contraire, s'inscrire dans un projet piloté par les ressources humaines puisqu'il touche à la fois les modes de travail, la collaboration et les échanges entre les collaborateurs.

Dans le cas de L'Oréal, certains collaborateurs ont fait part de quelques réticences face à la mise en place du flex-office mais l'adaptation a finalement été relativement rapide pour l'ensemble des implantations et sans disparité entre les différentes générations.

Le retour d'expérience est donc extrêmement positif. Certaines implantations sont encore en cours d'adaptation en fonction de la culture d'entreprise, des produits et des métiers.

Concernant la question de la gestion des pics de fréquentation, chez L'Oréal, il y a 8 postes pour 10 collaborateurs. Toutefois, avec les postes alternatifs, il y a 2 postes par collaborateur.

Marie-Pierre SANDILLON - Associée-Gérante - M'PIERRE SERVICES ET CONSEIL

Qu'est-ce qui a incité Bouygues immobilier à s'installer en Flex office ?

Cédric DE LESTRANGE – Directeur Général Commercial – Immobilier d'entreprise & Hôtellerie – BOUYGUES IMMOBILIER

La mise en place du flex-office répond finalement à une attente qui n'avait pas été identifiée à ce jour mais qui était pourtant bien réelle. Même si quelques réticences peuvent être émises lors de la mise en place du projet, le gain de liberté prend finalement le dessus et aide à l'acceptation générale du projet.

Toutefois, bien que le flex-office permette d'optimiser les espaces de travail, l'économie réalisée grâce au gain de surface, doit être réinvestie dans le confort des collaborateurs. En effet, le flex-office se doit d'être attirant avec une décoration adaptée et des espaces communs disruptifs. Cependant, le flex-office ne doit pas seulement s'adapter à une culture d'entreprise, il doit aussi différer en fonction des personnes qui y travaillent afin que chaque département puisse s'approprier son espace.

Chez Bouygues, le flex-office a été instauré en 2015. Le constat sur ces trois dernières années témoigne d'une satisfaction globale sur la facilité de gestion des espaces sans aucun problème de manque de place ou de « surbooking ». Par exemple, lorsqu'un recrutement a lieu, l'installation du nouveau collaborateur est plus aisée. Il y a 22% des entreprises qui passent en Flex office, la preuve qu'il existe une dynamique croissante.

Tout ceci fait que les immeubles doivent également s'adapter aux changements induits par le flex-office notamment en termes de densité et donc de sécurité, d'évacuation, d'ERP (Etablissement Recevant du Public)... En effet, la conception des espaces a changé. On doit permettre aux entreprises de payer moins grâce à la réduction des surfaces mais les m² proposés sont de meilleure qualité.

Marie-Pierre SANDILLON - Associée-Gérante - M'PIERRE SERVICES ET CONSEIL

Quelle est la vision du flex-office en Europe du Nord et dans le reste du monde ?

Xavier ORTS – Chief Executive Officer – AREMIS

(La société AREMIS accompagne de grands utilisateurs à travers le monde)

Le flex-office répond à un besoin de gouvernance de l'environnement de travail agile. Les perspectives nordistes et internationales sont basées sur l'intérêt pour le marché de redéfinir le flex-office en un projet d'entreprise agile. En effet, le flex-office doit accompagner le changement dans la relation entre l'entreprise et ses collaborateurs. L'autonomie pratiquement complète de chaque salarié doit être mise au centre du projet afin qu'il puisse décider de où, comment et quand il réalise sa mission.

Le terme « flex » renvoie davantage à une dimension physique alors qu'il reflète une approche plus large de transformation d'entreprise. C'est une transformation d'entreprise qui procure une agilité. Dans le modèle conventionnel quand vous faites une réorganisation, il faut attendre le réaménagement. Dans cet environnement agile procuré par le flex-office, dès que vous communiquez cette réorganisation, elle est immédiatement effective.

Marie-Pierre SANDILLON - Associée-Gérante - M'PIERRE SERVICES ET CONSEIL

Quelle est votre retour d'expérience flex-office ?

Frédéric MIQUEL – Directeur Général – KARDHAM

Le flex-office reflète une image californienne de l'entreprise, celle d'une start-up dynamique et créative. Le flex-office convivial, à l'image du « comme à la maison, une salle de réunion c'est comme une salle à manger » devient le point de convergence entre vie privée et vie professionnelle.

Le flex-office rend les relations managériales plus informelles en favorisant la proximité et la liberté. De plus, le flex-office est un sujet permanent d'analyse. C'est un magnifique objet de story-telling et d'ingénierie sociale.

Le flex-office s'inscrit dans un projet plus vaste qui est la transformation de l'entreprise, de son mode de travail et de fonctionnement.

Marie-Pierre SANDILLON - Associée-Gérante - M'PIERRE SERVICES ET CONSEIL

La formation managériale est-elle utile dans la mise en place du flex-office ?

Damien SANOUILLET – Directeur du développement – JLL

JLL a réalisé, conjointement avec le CSA, une étude basée sur le retour d'expérience de plusieurs utilisateurs ayant permis d'en tirer les enseignements suivants :

- Tous les salariés qui sont passés en flex-office ne voudraient pas revenir en arrière. Ces derniers invoquent notamment le gain de liberté, la responsabilisation des collaborateurs quant à la gestion de l'organisation et la notion d'accomplissement ;
- La mise en place du flex-office ne peut pas être réalisée sans l'accord de la direction générale et des membres du comité de direction. Cet accompagnement de la hiérarchie permet notamment de dissiper les réticences ;
- Les entreprises qui s'inscrivent dans un processus de transformation sont plus aptes à se lancer dans le projet ;
- Pour la direction générale, ce projet va appeler la transformation, le saut technologique et digital. En effet, le flex-office est un accélérateur de travail sur le mode digital. Il a également un aspect économique intéressant sur plusieurs niveaux.

Définition du flex-office : C'est un environnement de travail multi-activités qui va permettre aux collaborateurs de travailler où ils le veulent, au moment où ils le veulent, dans les locaux de l'entreprise. Le choix du lieu sera déterminé par des raisons pratiques, une inspiration, une envie, un besoin de confidentialité, pour éviter les nuisances... Le flex-office amène également à adopter de nouveaux principes de fonctionnement tels que le zéro papier, et permet la diminution des coûts d'exploitation.

Marie-Pierre SANDILLON - Associée-Gérante - M'PIERRE SERVICES ET CONSEIL

Avec le flex-office, les espaces ne sont plus dédiés à une personne mais à un usage comme au sein d'un quartier où chaque emplacement a une fonctionnalité identifiée. Le flex-office fait-il gagner des m² ? Comment ces m² gagnés sont-ils optimisés ?

Cédric DE LESTRANGE – Directeur Général Commercial – Immobilier d'entreprise & Hôtellerie – BOUYGUES IMMOBILIER

Le flex-office permet une économie de 25 à 30% des m² mais cela dépend des besoins et du taux de foisonnement. A l'intérieur d'une même entreprise, il ne faut pas tout uniformiser en mettant un coefficient de 0,8 (8 postes pour 10 personnes) partout. Le besoin en m² est réduit mais la qualité doit être augmentée puisque si les personnes sont nomades, les outils doivent l'être aussi.

Xavier ORTS – Chief Executive Officer – AREMIS

Le gain de m² représente une économie (en moyenne sur 1000 employés, l'économie est de 5 millions par ans). Cette économie est réelle mais celle-ci doit être réallouée afin de créer un environnement de travail qualitatif où les collaborateurs ont envie d'aller et non pas où ils doivent aller.

Frédéric CIUNTU – Directeur Immobilier Groupe – L'OREAL

L'Oréal est une entreprise en croissance (+5% par an). Le flex-office n'a pas été mis en place dans le but de faire des économies mais s'est inscrit dans le cadre d'un projet managérial visant à créer des espaces diversifiés. Aujourd'hui, le gain de surface n'est pas important mais la modification de l'agencement des postes de travail permet d'accueillir plus de collaborateurs sur le plus long terme grâce à une installation facilitée. On pourra embaucher sans pour autant penser à où on doit mettre la personne.

Marie-Pierre SANDILLON - Associée-Gérante - M'PIERRE SERVICES ET CONSEIL

Le flex-office peut-il être mis en place dans tous les immeubles ?

Cédric DE LESTRANGE – Directeur Général Commercial – Immobilier d'entreprise & Hôtellerie – BOUYGUES IMMOBILIER

Effectivement, l'ensemble des immeubles ne peuvent pas s'adapter au flex-office. Le flex-office et le coworking prennent de plus en plus d'ampleur. En parallèle, les restructurations d'immeubles permettant de répondre aux niveaux standards en matière d'ERP, de densité et de connectivité explosent également.

Au fur et à mesure du temps, les immeubles vont devoir s'adapter à ces changements. Pour prendre l'exemple du Quartier Central des Affaires (QCA), il représente 30% de la demande placée. Si les immeubles ne répondent pas à ces nouveaux standards, les utilisateurs les plus dynamiques ne s'installeront pas dans le secteur.

Marie-Pierre SANDILLON - Associée-Gérante - M'PIERRE SERVICES ET CONSEIL

Aujourd'hui, les immeubles sont construits en béton, les architectes urbanistes sont moins tournés vers l'usage, il n'y a pas de constructions métalliques permettant plus de flexibilité... Structurellement, le mode de construction, toujours le même depuis 40 ans, a-t-il vocation à évoluer ?

Frédéric MIQUEL – Directeur Général – KARDHAM

Le parc immobilier d'immeubles de bureaux est largement obsolète, ce qui impacte négativement la capacité d'optimisation de la gestion du bâtiment. Les infrastructures devront être adaptées aux changements des habitudes de travail et le pilotage de l'immeuble devra viser des labels d'excellence performantielle (meilleure gestion de la climatisation, de la diffusion de la chaleur...).

Marie-Pierre SANDILLON - Associée-Gérante - M'PIERRE SERVICES ET CONSEIL

Le « shell and core »¹ est-il possible en France ?

Cédric DE LESTRANGE – Directeur Général Commercial – Immobilier d’entreprise & Hôtellerie – BOUYGUES IMMOBILIER

Il est plus économe d’intégrer les spécificités d’un utilisateur en amont plutôt que de livrer des plateaux non adaptés. En revanche, l’aménagement intérieur va pouvoir évoluer au fil du temps.

Damien SANOUILLET – Directeur du développement – JLL

Les changements doivent s’opérer non pas parce qu’un nouvel utilisateur s’installe dans l’immeuble mais parce que l’espace en lui-même ne répond plus aux nouveaux besoins des utilisateurs.

Xavier ORTS – Chief Executive Officer – AREMIS

Le flex-office offre une meilleure agilité du travail. Celle-ci se mesure sur le long terme et spécifiquement en analysant l’évolution de l’utilisateur équipe par équipe, service par service. On doit également mesurer la perception et l’expérience de chaque utilisateur.

Marie-Pierre SANDILLON - Associée-Gérante - M'PIERRE SERVICES ET CONSEIL

Peut-on utiliser des capteurs pour mesurer l’occupation et le temps de présence ?

Xavier ORTS – Chief Executive Officer – AREMIS

Le succès d’un environnement de travail agile ne se mesure pas le lendemain de l’installation mais dans le long terme quand l’organisation évolue en taille et en mode de fonctionnement.

- La CNIL interdit de mesurer la présence individuelle de chaque collaborateur ;
- Ces capteurs ont un certain coût et donc on va travailler avec un moyen alternatif ;
- Le contrôle s’effectue donc par badge à l’entrée ou à la sortie des bâtiments.

Damien SANOUILLET – Directeur du développement – JLL

L’installation de capteur doit être accompagnée d’une technologie permettant le traitement de la data et la mise en place d’un dashboard². Les capteurs ne sont pas nominatifs et sont indispensables.

Ces données peuvent également servir en amont afin d’organiser la mise en place du flex-office.

¹ shell and core : concept de coque et noyau (construction de base).

² dashboard : tableau de bord ou tableau de contrôle.

Marie-Pierre SANDILLON - Associée-Gérante - M'PIERRE SERVICES ET CONSEIL

Selon plusieurs articles parus dans la presse et sur internet, le bail commercial 3/6/9 pour des petites surfaces (inférieures ou égales à 1.000 m²) serait voué à disparaître au profit de paiement de services. Qu'en pensez-vous ?

Frédéric CIUNTU – Directeur Immobilier Groupe – L'OREAL

Une entreprise a toujours besoin d'un point fixe dans lequel l'ensemble des collaborateurs se retrouve. Il semble peu probable qu'on assiste à une disparition du bail 3/6/9.

Cédric DE LESTRANGE – Directeur Général Commercial – Immobilier d'entreprise & Hôtellerie – BOUYGUES IMMOBILIER

Au début du télétravail, il y a quelques années, on pensait que les modes de travail allaient être entièrement modifiés et que l'ensemble des collaborateurs des entreprises allait devenir nomade. Aujourd'hui, il est aisé de constater que les entreprises ont conservé leur siège. Ce dernier reflète l'identité de l'entreprise et influence les jeunes collaborateurs dans le choix de leur employeur.

Concernant les baux de moins de 1.000 m², ils ne vont probablement pas disparaître. Certes, les espaces de coworking ont de plus en plus de succès puisqu'ils apportent une réponse à de nombreux problèmes tels que la difficulté pour une entreprise de trouver ses locaux, de fournir une garantie solide, d'offrir des services aux collaborateurs, de gérer convenablement son immobilier... Bien que le coworking va prendre quelques parts de marché sur le segment des petites surfaces, il n'impactera pas celui des grandes surfaces.

Par ailleurs, ce sont les parties communes des immeubles qui vont fortement être impactées. On va prendre conscience, petit à petit, que les parties communes sont de l'immobilier sous-employé. Par exemple, Primonial développe actuellement un projet à Issy-les-Moulineaux avec zéro partie commune. En effet, ces espaces sont occupés en permanence et accessibles par des utilisateurs extérieurs. On note par exemple la présence de salles de réunions, espaces commerciaux, food trucks...

Frédéric MIQUEL – Directeur Général – KARDHAM

Le sous-emploi des m² va effectivement modifier les usages. Par exemple, un lycée est occupé 190 jours/an. Ce genre de situation peut amener à des réflexions sur l'architecture des lieux et sur la réaffectation des usages en dehors du temps d'occupation.

Xavier ORTS – Chief Executive Officer – AREMIS

La disponibilité de ces environnements flexibles permet de mieux dimensionner les quartiers généraux, c'est-à-dire, à défaut de ces systèmes, les entreprises sur-occupent de 20% l'espace nécessaire.

Conclusion

Le flex-office fait désormais partie intégrante des alternatives proposées aux entreprises pour organiser le travail de leurs collaborateurs. Il s'intègre bien au parc immobilier actuel et les immeubles « classiques » n'ont pas perdu de valeur pour le moment.

Questions de la salle : Dans la conduite du changement, comment prendre en compte la dépersonnalisation du poste de travail (photos accrochées, post-it...) ?

Damien SANOUILLET – Directeur du développement – JLL

Pour que le flex-office fonctionne, la dépersonnalisation du poste de travail est effectivement un prérequis. Pour cela, nous avons dû mettre au point un programme de formation à la fois des managers et des collaborateurs. Au total, 800 managers et 1.000 collaborateurs ont été formés. Ainsi, ces derniers doivent trouver d'autres lieux de personnalisation tels que l'espace commun qui a été créé pour leur équipe.

Frédéric CIUNTU – Directeur Immobilier Groupe – L'OREAL

La personnalisation de l'espace de travail est incompatible avec le flex-office qui a pour objectif de quitter un lieu propre. En revanche, les casiers, eux, peuvent être personnalisés. Chez L'Oréal, la décoration d'équipe est même encouragée.

Damien SANOUILLET – Directeur du développement – JLL

Hormis la dépersonnalisation, l'élément le plus complexe dans la conduite du changement, c'est la composante managériale. En effet, selon nos études, 90% des managers intermédiaires sont contre le flex-office car ils s'imaginent qu'ils ont énormément à perdre et que cela va nuire à l'efficacité de leurs équipes et donc dégrader le résultat de l'entreprise.

Question de la salle : Quels sont les impacts du flex-office sur le triptyque coût / confort / valeur ajoutée des collaborateurs ?

Damien SANOUILLET – Directeur du développement – JLL

L'étude JLL reprend les différents éléments du gain de production généré grâce au flex-office. En revanche, c'est davantage le triptyque télétravail / mode de travail flex au bureau / espaces de travail collaboratifs en mode projet qui va renforcer la productivité des collaborateurs.

Frédéric MIQUEL – Directeur Général – KARDHAM

Il n'est pas simple de mesurer la productivité dans les métiers du tertiaire. Toutefois, d'autres indicateurs sont déterminants notamment la gestion sociale en mesurant le turn over et l'absentéisme. La corrélation entre mise en place du flex-office et cours de bourse d'une entreprise est difficile à établir.

Question de la salle : Quelle stratégie adoptée face aux personnes qui restent sédentaires malgré la mise en place du flex-office ?

Damien SANOUILLET – Directeur du développement – JLL

La stratégie est relativement simple. Il faut fournir le maximum d'espaces variés et attractifs pour que les collaborateurs aient envie de changer de place. En revanche, il faut être au clair sur le fait que bien qu'une personne reste sédentaire, cela ne signifie pas qu'elle n'est pas dans la mouvance.

Frédéric CIUNTU – Directeur Immobilier Groupe – L'OREAL

Le but n'est pas que les personnes changent de postes de travail chaque jour. Selon certaines statistiques, 1/3 des collaborateurs ne changent jamais de place, 1/3 changent tout le temps et 1/3 changent régulièrement.

Lorsque les personnes sédentaires sont absentes, les autres collaborateurs doivent être en mesure de prendre leur place.

Frédéric MIQUEL – Directeur Général – KARDHAM

Il est possible de mettre en place des procédés tactiques pour éviter que les personnes stagnent aux mêmes endroits : créer une fonction de Chief Happiness Officer, mettre des bars à fruits à disposition... En Allemagne, certaines réunions se déroulent autour d'une table de cuisine par exemple.

Frédéric CIUNTU – Directeur Immobilier Groupe – L'OREAL

Les espaces les plus fréquentés sont les espaces de restauration. C'est là que les gens viennent travailler seul ou à deux ou à trois, c'est assez révélateur.

Synthèse écrite établie par Racim Abbaci et Léa Carpentier, étudiants au DESUP IMMOBILIER D'ENTREPRISE de l'Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne