



© Claire Curt

**NWoW**, QUAND LES ENVIRONNEMENTS  
DE TRAVAIL ACCOMPAGNENT  
LES TRANSFORMATIONS DE L'ENTREPRISE



## L'environnement de travail devient un sujet social et humain. Découvrez le NWoW.

**L**a société et le travail se transforment. Et le phénomène est rapide, parfois brutal. Il n'existe pas encore de réponse claire sur la façon dont nous travaillerons demain mais quelques grandes tendances se profilent : plus de collaboration, davantage d'équilibre vie pro/vie perso, plus de responsabilisation, plus de mobilité...

Au regard de ces nouvelles dynamiques, nous vivons un changement de paradigme de l'environnement de travail : celui-ci devient le réceptacle de la transformation du travail et de l'entreprise. Découvrez notre étude sur l'impact des environnements de travail flexibles, réalisée par l'institut Think pour Colliers International France.

**L'environnement n'est plus un sujet spatial. C'est un sujet social et humain autour de l'organisation du travail et des performances individuelles et collectives.**

C'est pourquoi Colliers International France est aujourd'hui pionnier d'une nouvelle approche : le NWoW. Les projets dits NWoW sont avant tout une réflexion sur les évolutions/transformations de l'entreprise dont l'espace de travail est un facilitateur. Plus qu'un projet immobilier, c'est un projet autour de l'humain et de l'organisation de l'entreprise.

En matière d'environnement de travail, il n'existe pas aujourd'hui une réponse mais des réponses propres à chaque entreprise.

**Frédérique Miriel,**  
Directrice du département Workplace Consulting et R&D



# SOMMAIRE



05

**ARTICLE**

La petite histoire des espaces de travail flexibles

16

**INTERVIEW > Dominique Losay**

Le témoignage d'un ambassadeur du NWoW

08

**INFOGRAPHIE**

Le NWoW : l'environnement préféré des salariés

18

**CAS CLIENT > AXA Belgique**

Au cœur d'un projet NWoW

09

**INTERVIEW > Han Paemen**

Pourquoi lier espaces de travail et transformation des organisations

22

**ARTICLE**

Le futur des bureaux et espaces de travail

12

**ARTICLE**

Décryptage : efficacité personnelle et performance collective

24

**MÉTHODE**

La mise en œuvre d'un projet NWoW en 4 étapes

14

**CAS CLIENT > Engie IT**

Nouveaux espaces pour engager les collaborateurs

27

**INTERVIEW CROISÉE >**

**Gilles Betthaeuser - Albert Meige**

Idées autour de la société, de l'entreprise et du travail de demain

15

**INFOGRAPHIE**

Les principales causes de déconcentration des salariés

30

**FICHE**

Colliers International France



# 1

## TENDANCES DURABLES, TENDANCES ÉMERGENTES

## Environnements flexibles. Plus qu'un aménagement, un état d'esprit !

**Jusqu'ici, l'aménagement des espaces de travail poursuivait une logique essentiellement financière. Aujourd'hui, il accompagne les évolutions des modes de travail et favorise l'épanouissement des collaborateurs. Zoom sur les environnements flexibles, miroirs d'une nouvelle culture d'entreprise et moteurs de créativité.**

### Logique capitalistique !

Dans les bureaux, le XX<sup>e</sup> siècle n'a pas vraiment innové. Il a surtout optimisé l'espace pour minimiser les dépenses. Alors que l'entreprise multiplie les postes sur un même lieu, elle économise sur ses coûts fixes.

L'avènement de l'open-space dans les années 1900 répond à ce schéma. Placés côte à côte sur des postes de travail identiques et peu ergonomiques, les collaborateurs sont concentrés dans des salles. Une logique de rendement, propre à la révolution industrielle d'alors, qui se poursuit jusque dans les années 90'. En cause : la perpétuelle croissance des coûts de l'immobilier urbain.



**DEPUIS LA FIN DES ANNÉES  
1990, L'AMÉNAGEMENT  
DE L'ESPACE DEVIENT  
UN MOTEUR D'INNOVATION.**



Dans les années 1970, même décrié, cet open-space n'effectue qu'une mue superficielle. Les postes de travail sont entourés de cloisons basses pour donner l'impression d'une séparation. Un changement totalement artificiel : chaque travailleur continue à réaliser toutes ses tâches sur un poste de travail dédié.

### L'open-space est mort

Depuis la fin des années 1990, l'aménagement de l'espace devient un moteur d'innovation. Si la raison financière demeure, les besoins de collaboration et l'émergence du digital redessinent les lieux de travail. Objectif ? Créer des environnements qui facilitent les missions du collaborateur et des équipes.

*« Le modèle d'espace de travail qu'est l'open-space n'a fait qu'abattre les cloisons. Aujourd'hui, la question de la diversité des espaces à*



© Claire Curt

disposition des collaborateurs est posée, explique Cécile Adam, consultante en accompagnement du changement chez Colliers International France. On optimise des lieux mais surtout on repense l'espace de travail pour favoriser la performance et le bien-être de ses utilisateurs. La mobilité accrue et les usages numériques font qu'on ne peut plus penser l'environnement de travail comme on le pensait avant ».

### Et l'environnement casse les codes...

Les espaces de travail deviennent plus flexibles et diversifiés. On fait du « coworking » dans l'entreprise. Finis les bureaux attribués, les salariés disposent d'un ensemble d'espaces qu'ils utilisent en fonction de leurs activités. Aux traditionnelles salles de réunion s'ajoutent des lieux de silence ou de concentration, des espaces de conversation plus informels ou des aménagements propices au travail d'équipe.

Le travail se fait plus autonome tout en étant plus collaboratif. Et plus l'environnement permet la flexibilité, plus il apporte de satisfaction. L'étude réalisée par l'institut Think en septembre 2017 pour Colliers International France auprès de 496 salariés en bureaux flexibles donne justement le « la » du ressenti des collaborateurs. Elle met en lumière les différences d'usages et de perception en fonction du niveau de transformation des environnements de travail, répartis en trois catégories : Flex, Dynamique et NWoW (voir l'encadré page suivante).



**LE NWOV FAVORISE  
LA COLLABORATION,  
LA TRANSVERSALITÉ,  
LA CONFIANCE  
ET L'AUTONOMIE**



En Flex, les collaborateurs interrogés sont 51% à déclarer changer de position de travail une à plusieurs fois par semaine. Dans les environnements aménagés par activité (Dynamique et NWoW), ils sont 74% !

L'impact du changement d'environnement sur l'efficacité personnelle est également perçu de manière très différente. Il n'est positif que pour 33% des salariés travaillant en environnement Flex. En Dynamique, le pourcentage passe à 52% et il atteint 68% en environnement NWoW.

### NWoW : la transformation culturelle se traduit dans l'espace

« En termes de satisfaction globale, notre enquête montre que le modèle NWoW surpasse largement les modèles Dynamique et Flex. Pourquoi ? Il favorise la collaboration, la transversalité, la confiance et l'autonomie », analyse Audrey Abitan, responsable R&D chez Colliers International France.

Car le modèle NWoW, pour New Ways of Working, n'est pas seulement une nouvelle manière d'organiser les espaces de travail. C'est d'abord un état d'esprit. Concrètement, décrypte Cécile Adam, « le NWoW promeut une nouvelle philosophie de travail qui tranche avec les modèles très hiérarchisés et normés. Sur certains points, il pourrait se rapprocher de l'entreprise libérée ».



## LES DÉFINITIONS

### Flex

- > Espace aménagé pour optimiser les surfaces.
- > Les postes de travail sont standardisés, sans diversité de typologie.
- > Les postes de travail ne sont pas attribués. Ils peuvent être utilisés par différents collaborateurs au cours d'une journée ou d'une semaine.

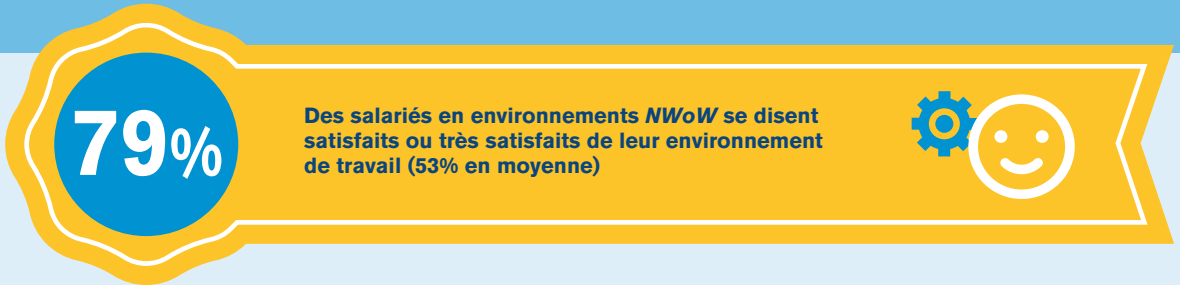
### Dynamique

- > Les postes de travail ne sont pas attribués.
- > L'espace est aménagé par activité : les collaborateurs ont accès à une diversité de mobilier et à des typologies de postes de travail différentes, pour que chacun soit libre de choisir sa place selon son activité (échanger en équipe projet, téléphoner, se concentrer, avoir une conversation informelle...).
- > Dans ces espaces, le sponsorship des dirigeants sur la volonté de faire évoluer les façons de travailler est déterminant.

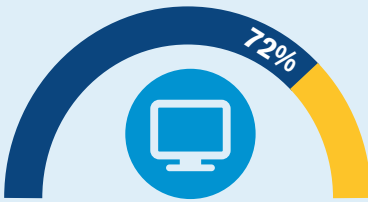
### NWoW

- > Outil de transformation culturelle de l'entreprise.
- > La démarche nécessite un engagement total des dirigeants pour transformer leur culture, et une stratégie d'accompagnement du changement ancrée sur les 4 piliers du NWoW : orientation résultat, autonomie/responsabilité, confiance et connexion.
- > Mise en place et formation sur des outils digitaux variés et efficaces pour favoriser la collaboration, surtout à distance, et une complète mobilité. L'évolution en matière de digitalisation et de travail sans papier contribue à une méthode de travail innovante et socialement responsable.
- > Le management change pour répondre à la nouvelle flexibilité de temps et de lieu, favoriser l'autonomie, développer la confiance et la collaboration, et renforcer la cohésion des équipes. Résultat : le feed-back est ouvert entre tous, managers et collaborateurs, et on décide ensemble des résultats à atteindre.
- > Aménagement de l'espace par activité, poussant davantage l'ergonomie qu'en environnement dynamique.

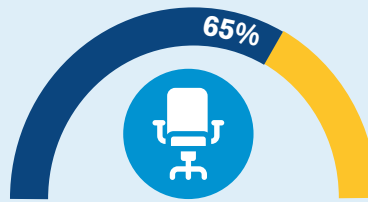
# NWoW l'environnement de travail flexible préféré des salariés



## LE NWOw PERMET AUX SALARIÉS DE...



Choisir le poste qui convient le mieux à une tâche.  
**72% contre 45%**



Se sentir libre de choisir où travailler.  
**65% contre 37%**



Développer la confiance managériale.  
**79% contre 56%**

## LES BÉNÉFICES DU NWOw

### PLUS DE MOBILITÉ



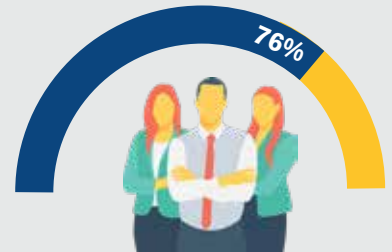
**83%** des salariés d'environnements NWoW estiment qu'elles soutiennent leur mobilité grâce au digital.  
**83% contre 66%**

### PLUS D'EFFICACITÉ AVEC LE DIGITAL



**84%** des salariés d'environnements NWoW assurent que les outils numériques ont un impact positif sur leur efficacité.  
**84% contre 69%**

### PLUS DE TRAVAIL COLLABORATIF



**76%** pensent que leur environnement favorise le travail collaboratif  
**76% contre 53%**





## HAN PAEMEN

Directrice Workplace chez Colliers International, spécialiste du NWoW depuis 15 ans

Conseille les grandes entreprises sur l'évolution de leur environnement de travail en soutien de leur stratégie d'entreprise.

Active dans différents pays (France, Suisse, Belgique, Etats-Unis), est également conférencière sur ces sujets.

### INTERVIEW

## Pourquoi lier réaménagement des espaces et transformation des entreprises ?

**Afin d'engager les salariés et fidéliser les talents, la culture d'entreprise joue un rôle primordial. Quel lien avec l'environnement de travail ?**

**Han Paemen (HP) :** La culture d'entreprise joue un rôle central, et ce à tous les niveaux : business, management, RH... J'aime prendre l'exemple de cette compagnie d'assurance néerlandaise, Interpolis. Dans les années 90', elle se trouvait en grande difficulté. En cause, une très mauvaise perception client et des processus opaques, bureaucratiques, lents... L'arrivée d'un nouveau CEO a inversé la tendance. De nouvelles règles ont été instaurées : casser les strates hiérarchiques, passer au remboursement a priori, mais, surtout, permettre au premier répondant de prendre une décision.

Cette nouvelle approche était très audacieuse mais elle a payé. L'année suivante, Interpolis est devenue la Most Trusted Insurance Brand aux Pays-Bas, et ils le sont encore aujourd'hui. Pour réussir cette transformation, le CEO s'est attaché à changer la culture d'entreprise : culture de la confiance, responsabilisation et autonomie, des managers coachs, ... En soutien, il a également mené un grand chantier autour de l'environnement de travail.

**Chez Colliers International France, votre sentiment est que les espaces de travail ont un impact fort sur les modes de travail et la satisfaction des colla-**

**borateurs. Pourquoi cela n'a pas toujours été le cas ?**

**HP :** Ces dernières années, le point d'entrée des projets d'environnement de travail, qu'ils soient classiques, ouverts, ou flexibles, a souvent été l'optimisation immobilière, d'abord en densifiant les espaces puis en les partageant. Ceci a notamment mené à la version caricaturale de certains open spaces ou flexdesks aujourd'hui décriés et 'ringardisés'.

Désormais, beaucoup d'entreprises ont compris que, pour avoir des

“

**LA CULTURE D'ENTREPRISE JOUE UN RÔLE CENTRAL DANS LA TRANSFORMATION**

”

collaborateurs engagés et efficaces, il faut créer du gagnant-gagnant. Par exemple, lors du passage en postes partagés, il s'agit de réinjecter une partie des économies générées dans du qualitatif : davantage d'espace, un meilleur équipement et la possibilité pour tout collaborateur de choisir entre des espaces ergonomiquement adaptés à ses différentes activités : échanger, se concentrer, créer, se détendre, ...



HAN PAEMEN

Directrice Workplace chez Colliers International, spécialiste du NWoW depuis 15 ans

INTERVIEW

**Pourquoi lier réaménagement des espaces et transformation des entreprises ?**



**Dans ce sens, l'environnement de travail est un outil au service de la transformation...**

**HP :** Les entreprises vivent des transformations permanentes. Et l'environnement de travail doit refléter ces besoins de changements tout en devenant un moyen de les faciliter. Idéalement, l'environnement de travail est un aide-mémoire permanent de ce que l'entreprise et les salariés veulent faire. Quand on souhaite changer les modes de travail, un nouvel environnement de travail empêche de retomber dans les anciennes habitudes.

Un autre avantage de l'environnement de travail est qu'il pose des dates-butoir incontournables à une transformation qui pourrait s'éterniser : le fait de devoir respecter un engagement de fin de bail oblige à aller au bout de sa démarche dans le temps imparti.

**Passer au NWoW, c'est la garantie d'aligner ses transformations avec la réalité du travail ?**

**HP :** Le NWoW n'est pas une approche miracle, il s'agit d'une réponse synthétique à des tendances de fond présentes dans la stratégie de transformation de nombreuses entreprises : la simplification, l'autonomie et la responsabilisation accrue des collaborateurs, l'évolution vers des managers coachs, le passage au digital. Les bénéfices du NWoW, ce ne sont pas les économies immobilières à outrance, mais bien la contribution de l'environnement de travail sur l'engagement et la performance des collaborateurs.



**POUR CHANGER LES MODES DE TRAVAIL, UN NOUVEL ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL EMPÊCHE DE RETOMBER DANS LES ANCIENNES HABITUDES**



Le NWoW soutient les évolutions de mode de travail souhaitées, à travers un environnement de travail adapté qui donne des choix et des outils performants aux managers et collaborateurs, mais aussi à travers la technologie et la conduite du changement.

Aujourd'hui, les équipes Colliers sont de plus en plus sollicitées par des directeurs de la transformation, des DRH ou des DG, qui souhaitent mettre en œuvre une transformation et prennent conscience que l'environnement de travail est un des leviers. Ce sont les meilleurs sponsors de ces sujets. Colliers International France ne prétend pas provoquer la transformation d'une entreprise, mais nous avons l'ambition et l'expérience pour la comprendre, la traduire et l'accompagner.



## 2

# L'IMPACT DES NOUVEAUX ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL SUR LA PERFORMANCE

## Entre efficacité personnelle et performance collective

**L'impact de l'environnement de travail sur la performance est encore mal compris. Pourtant, les entreprises modernes adoptent aujourd'hui des environnements de travail plus inspirants et collaboratifs. Ils correspondent à de nouveaux besoins internes (agilité, autonomie, confiance, responsabilisation) et à des modes de travail plus dynamiques (collaboration, mobilité, créativité).**

De nouveaux modes de fonctionnement basés sur la confiance et l'autonomie, et une culture tournée vers l'innovation et le partage, permettent d'accroître la performance individuelle comme la performance collective. C'est d'ailleurs le cœur du modèle NWoW, lequel a les plus grands impacts sur les collaborateurs et les équipes.



**69% DES SALARIÉS EN NWO  
ESTIMENT QUE LEUR  
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL  
FAVORISE LA PERFORMANCE  
INDIVIDUELLE\***



### **Autonomie et confiance, clefs d'une plus grande efficacité**

Avec la confiance de son management et une plus grande liberté dans l'organisation de son travail, un collaborateur est plus engagé et plus créatif. De fait, les pratiques managériales doivent évoluer, et les espaces de travail vont concrétiser ce changement.

Le fait de pouvoir disposer de divers lieux pour se concentrer, se détendre ou échanger de manière informelle avec un collègue, représente un réel bénéfice.

La logique NWoW renverse les habitudes. Les horaires de travail d'un collaborateur ou la manière dont il effectue ses missions comptent moins que le résultat. Il va pouvoir laisser libre court à sa créativité et faire preuve d'initiative. Résultat : 67% des salariés en NWoW estiment que leur environnement contribue à leur épanouissement personnel (contre 31% en Flex et 46% en Dynamique).

Mais qui dit liberté, dit transformation culturelle. « *On n'accompagne pas seulement des salariés dans la prise en main d'un espace physique. Nous leur donnons surtout, autour de ces espaces, tous les moyens et les conditions de réussite à travers un management plus souple et plus proche du coaching que du contrôle* », explique Caroline Bénech, directrice du département accompagnement du changement et communication chez Colliers International France.

*\*Contre 35% en Flex et 50% en Dynamique*





© Le Square

## Transparence, partage et transversalité

De la même façon, l'environnement de travail intervient comme un facilitateur voire un catalyseur de la performance collective. Des espaces d'échanges ou des espaces d'équipes bien "designés", de taille différente et équipés d'outils de projection, de communication ou d'animation, sont propices à l'interaction, la créativité et au bon avancement des projets.

Un « hub » cafétéria, une « place du village », viennent renforcer la cohésion et à la convivialité. Placés au centre d'un immeuble, il va permettre la rencontre entre tous les collaborateurs dans un lieu unique « rassembleur et chaleureux ».

D'un côté, le modèle managérial facilite l'expression de chacun, l'échange d'informations et la liberté d'organisation de son travail. De l'autre, l'environnement soutient l'autonomie tout en permettant aux équipes de recréer des rituels de rencontre et de partage.

L'avis des salariés en NWoW le confirme. 76% estiment ainsi que leur environnement favorise le travail collaboratif (contre 49% en Flex et 56% en Dynamique), et les échanges informels entre collègues (contre 55% en Flex et 62% en Dynamique).



**76% DES SALARIÉS  
EN NWOW ESTIMENT  
QUE LEUR ENVIRONNEMENT  
FAVORISE  
LE TRAVAIL  
COLLABORATIF\***



## La mobilité, une condition pour réussir

Parallèlement à l'aménagement de l'espace, le digital va lui aussi permettre d'offrir les conditions d'épanouissement et de partage souhaités.

Une bonne infrastructure digitale va donner les conditions d'une bonne mobilité interne et externe. Elle va servir une philosophie centrale : peu importe où le travail se réalise du moment qu'il est bien fait. 72% des salariés en NWoW affirment ainsi pouvoir choisir le poste de travail qui convient le mieux à la tâche qu'ils effectuent (contre 41% en Flex et 48% en Dynamique).

L'outil digital permet, par exemple, de proposer du télétravail aux salariés. Résultat : moins de temps passé dans les transports, et plus de souplesse pour gérer son temps et trouver l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Pour le travail d'équipe, « *Le digital doit permettre une expérience de travail sans couture, quel que soit le lieu* », insiste Frédérique Mirel. D'après l'étude, 83% des salariés en NWoW affirment que leurs équipements technologiques favorisent leur mobilité et 84% leur efficacité au travail.

\*Contre 49% en Flex et 56% en Dynamique



## JEAN-CHRISTOPHE BROCHET

Directeur des Ressources Humaines chez Engie IT

Créée le 1<sup>er</sup> juillet 2013 suite à un transfert partiel d'actifs, Engie IT est une « jeune » société. Parmi les premiers chantiers de l'organisation, émerge celui du bien-être au travail. « Deux axes ont été identifiés. D'une part, la mise en place d'un baromètre social ; d'autre part, la conception d'un environnement de travail susceptible d'agir sur la performance des collaborateurs. » A l'origine éclatées sur plusieurs sites, les équipes devaient être rassemblées sur un site unique, une condition indispensable pour promouvoir des modes de travail modernes et collaboratifs.



### RETOUR D'EXPÉRIENCE

## Engie IT : nouveaux environnements pour engager les salariés.

### La rencontre avec Colliers International France

« Dès le départ, nous avons évoqué avec Colliers International France la nécessité d'effectuer un éclairage culturel. Comment définir un environnement différent et générer un sentiment de fierté en interne ? Nous avons visité des lieux pour nous inspirer. » Ces premières réflexions ont abouti à une volonté d'aligner culture d'entreprise avec les objectifs de transformation. « Cette approche a été décisive pour emporter la décision du comité de direction. Nous nous sommes engagés avec Colliers International France car leur vision correspondait à la promesse que nous souhaitons faire à nos équipes : des espaces inspirants et emblématiques de notre activité où il est agréable de travailler et d'échanger avec ses pairs. »

### Éléments de réussite

A travers un important travail sur l'accompagnement du changement, le projet s'est déroulé en plusieurs étapes. En logeant une première tranche de collaborateurs, le reste des équipes a pu se projeter dans leur futur environnement de travail. Rapidement, une surréservation des salles a été constatée, signe que le projet « emportait l'enthousiasme de nos salariés ».

Clairement, le fait de segmenter la population en fonction du chemin de maturité nécessaire pour s'adapter aux nouveaux codes de l'environnement dynamique a été décisif. « Nous avons conscience que la résistance au changement n'est pas liée au statut, mais à la culture. Avec les managers, nous avons réalisé une détection « subjective » des populations à risque et passé plus de temps avec eux pour comprendre leurs besoins et lever les résistances. »

### Evaluations

Suite à l'installation, les premières enquêtes de satisfaction ont été lancées. « Nous avons eu des retours très positifs, avec des scores quasiment staliniens, sur l'environnement de travail. » Il a été reconnu que l'environnement facilitait la performance collective en termes d'aménagement : bureaux ouverts, multiplication des espaces d'échanges, espaces de convivialité pour des échanges plus informels, espaces de créativité (taux d'utilisation de ces espaces particulièrement élevé).

### L'importance du digital

Pour soutenir la mise en place d'un tel environnement de travail, les technologies utilisées et les matériels ont également été revus et adaptés. « Il a fallu reconvertir le parc informatique, par exemple en dotant chaque collaborateur d'un téléphone portable et d'un laptop plus léger pour accompagner la mobilité, au sein des bureaux comme à l'extérieur avec du télétravail. » Autre axe : la densification du wifi et l'élargissement des systèmes de visio-conférence facilitant le nomadisme.

### Et demain ?

« Nous sommes sur le site depuis trois ans. Nous réalisons régulièrement des relevés d'occupation afin d'optimiser nos espaces et améliorer le taux de partage. Il faut qu'il y ait du monde pour attirer le monde ! » Demain, Engie IT souhaite accélérer sur des espaces encore plus inspirants, animés et cosy. « L'objectif est de casser les habitudes et de surprendre, régulièrement. Ce sera le moyen de continuer à faire venir les collaborateurs dans les bureaux, et qu'ils soient contents de le faire. »

# Espace de travail Les principales causes de déconcentration des salariés



LE PIRE  
DU PIRE  
**53%**

LORSQU'UN  
COLLÈGUE VIENT  
VOUS PARLER...



LA CONVERSATION  
DE COLLÈGUES A PROXIMITÉ

**53%**



LE BRUIT AMBIANT

**47%**



LES ALLÉES ET VENUES

**44%**



LES NOTIFICATIONS

**44%**



LES COUPS DE FILS DE COLLÈGUES

**34%**

## NOTRE CONSEIL

Les collègues constituent la source principale de déconcentration au sein des espaces de travail.

Il est vrai que si un collègue vous interromp dans ce que vous faites, il est plus difficile de retrouver un bon niveau de concentration (23 minutes en moyenne). Visible ne veut pas dire être disponible.

Ici, il ne s'agit pas de bannir les échanges dans les espaces de travail comme dans une bibliothèque, mais plutôt de donner les moyens de les réguler en instaurant par exemple la pratique du « feedback » : dire de manière constructive et bienveillante l'impact d'une situation sur soi et trouver un compromis.



## DOMINIQUE LOSAY

Président du Think Tank NWoW

Ancien responsable du Flex Office chez BNP Paribas Personal Finance et président du think tank NWoW, Dominique Losay est un observateur aguerri des transformations d'environnements de travail.



EN TÊTE À TÊTE AVEC...

## « Comment je suis devenu un ambassadeur du NWoW... »

### Quelle est votre expérience sur les NWoW ?

**Dominique Losay (DL) :** « De 2013 à fin 2016, j'ai dirigé le projet de nouveau siège de la filiale Personal Finance de BNP Paribas, connue en France pour ses marques Cetelem et Cofinoga, tout en participant au comité de pilotage des projets flex et télétravail du Groupe.

La volonté du Top Management était d'aménager un environnement de travail flexible dans lequel évolueraient 2 600 personnes et d'en faire un exemple à reproduire sur l'ensemble des sièges français du groupe d'ici 2020.

Par ailleurs, dès 2016, j'ai créé NWoW, le think tank du travail réinventé, pour avoir un espace de réflexion critique plus collectif et plus poussé sur les évolutions de travail. En tant que président, je suis amené à intervenir dans des entreprises qui projettent ou sont déjà engagées dans un réaménagement de leurs environnements de travail. C'est par exemple le cas de Covea, du groupe 3M, d'Air France, d'Air Liquide Santé...

### Quelles sont les raisons qui poussent une entreprise à transformer son environnement de travail ?

**DL :** C'est la question la plus importante. Car on ne fait pas du Flex Office pour faire du Flex Office. S'il n'y a pas une légitimité et un enchaînement logique des décisions, on se confronte assez vite à des questions de point de vue « *c'est bien ou non* » et à de l'incompréhension.

Il peut parfois s'agir d'une volonté d'optimiser l'immobilier sous pression financière. Dans le cas de BNP Paribas PF que je connais particuliè-

rement, il s'agissait d'accélérer. Pourquoi ? Car le groupe avait un ADN hérité de son passé. L'organisation d'un réseau d'agences est presque inévitablement très verticale, de même que les contraintes de sécurité nécessitent des process très directifs.

“ AVEC LES GAFA, LA QUESTION DES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL SE POSE FORCÉMENT ”

Quand les concurrents étaient Société Générale, le Crédit Agricole ou Santander en Europe, la question de l'organisation et des modes de travail ne se posait pas car ils fonctionnaient de la même façon. Mais lorsque les fintech, les GAFA émergent comme des concurrents potentiels, elle est cruciale. Car ils disposent de bases de données époustouflantes, capables de restituer les comportements de consommations et d'achat de n'importe lequel d'entre nous.

Il faut donc être en situation de répondre à la venue de ces nouveaux entrants potentiels en se montrant aussi agiles qu'eux.

### Comment transforme-t-on un environnement pour accélérer les modes de fonctionnement ?

**DL :** Il faut que les prises de décision soient facilitées avec des niveaux





DOMINIQUE LOSAY  
Président du Think Tank NWoW

EN TÊTE À TÊTE AVEC...

## « Comment je suis devenu un ambassadeur du NWoW... »



hiérarchiques plus courts. Des modes managériaux qui facilitent la délégation et la prise de responsabilités. Il faut des modes de fonctionnement moins cloisonnés. Aujourd'hui pour élaborer un produit financier rapidement par exemple, des collaborateurs issus des entités marketing, juridique, commerciale, informatique et autres sont réunis en groupe projet sur une période limitée. Il faut donc prendre en compte cette mobilité des organisations et son caractère éphémère pour mettre en place des aménagements d'espaces en conformité avec cette logique.

Chez BNP Paribas PF, avec l'accompagnement de Colliers International France, nous avons donc mis en place un chantier de modification des comportements managériaux, un changement d'organisation, et des outils de digital working pour que les collaborateurs puissent travailler en mode nomade, le tout avec des aménagements de bureau conformes à cette nouvelle dynamique.

### Quels sont les impacts les plus marquants d'un projet de transformation NWoW ?

**DL :** Globalement les collaborateurs plébiscitent la capacité à travailler de manière plus informelle, le nomadisme interne et externe à l'immeuble.

Mais il n'est pas anodin de passer d'une situation où la totalité des gens travaille au même endroit aux mêmes horaires à une situation où la majorité des gens ne sont pas là deux jours par semaine, voire trois en comptant une journée en déplacement. Sans oublier qu'aujourd'hui les dirigeants attendent de leurs collaborateurs

“ LES COLLABORATEURS PLÉBISCITENT DES MODES DE TRAVAIL PLUS INFORMELS ”

qu'ils se comportent comme des intrapreneurs, en faisant preuve d'autonomie, d'initiative et d'audace.

Cela crée une relation extrêmement différente au travail et à l'entreprise. Celle-ci doit donc intégrer le fait que le discours habituel de cohésion et d'adhésion aux valeurs ne peut pas trouver la même traduction concrète dans des environnements de travail NWoW.

Cependant, lorsqu'on engage une transformation globale, l'évolution managériale est particulièrement forte. Les managers doivent apprendre à coacher à distance, par objectif, et tenir compte de tous ces changements comportementaux. Et la plupart du temps ils perdent des signes de statut. Or, cette notion de statut est encore perçue comme un signe de reconnaissance, et renvoie à l'image qu'on a de soi et que l'on véhicule à son entourage. Il faut donc porter beaucoup d'attention aux managers et savoir écouter leurs réserves et leurs craintes profondes.

Dans tous les cas, il faut du temps pour prendre de nouveaux réflexes et de nouvelles habitudes. C'est une démarche de long terme.



## RETOUR D'EXPÉRIENCE

# Au cœur du projet NWoW d'Axa Belgique !

### ISABELLE SONNEVILLE

Directeur de la Transformation des Opérations du Groupe Axa

Fin 2011. Chez Axa Belgique, les baux arrivent à échéance en 2017. Pour le management, il s'agit d'une opportunité : alors qu'une nouvelle culture d'entreprise émerge, pourquoi ne pas la concrétiser au sein de nouveaux environnements de travail ! Va naître un projet NWoW. Entre 2015 et 2017, 3 500 collaborateurs emménagent dans des lieux modernes et inspirants, en plein centre-ville de Bruxelles. Entre les espaces par activité et le télétravail, ils vivent une nouvelle expérience au travail. Décryptage !

#### Point de départ

« Axa Belgique devait franchir un pas pour se moderniser. Nous souhaitons nous positionner autrement pour répondre à l'évolution des attentes des clients. » Les clients, seulement ? En fait, toute la culture interne est repensée au regard de nouveaux usages et valeurs tels que la responsabilisation, l'autonomie, l'équilibre vie personnelle/vie privée, la mobilité. « Peut-on faire d'une pierre deux coups ? » En 2012, le NWoW a fait ses marques au Pays-Bas et attire l'attention des équipes d'Axa Belgique. Des visites sont réalisées au sein d'entreprises ayant adopté des environnements NWoW, et cela permet au management d'évaluer leur aptitude à opérer cette transition.

#### Comprendre les usages pour imaginer les prochains !

Les idées sont là : se départir des bureaux de travail, se libérer du papier, se doter d'espaces de travail pensés par activité... Alors qu'un projet NWoW résulte dans la conjonction de 3 éléments, Bricks pour les murs, Bytes pour la technologie & Behavior pour la culture d'entreprise, le processus d'implémentation doit être très structuré. Première étape : la mesure des occupations d'espaces. « Plusieurs constats. Nous avons découvert que les dirigeants passaient seulement 15% de leurs temps dans les bureaux. Egalement, nous avons remarqué que la digitalisation des processus n'était pas à la hauteur de ce que nous souhaitions. Enfin, nous

avons observé la faible spécificité des tâches selon les départements ». Grâce à ce diagnostic, deuxième étape : des workshops autour de la transformation et de l'environnement de travail sont menés, impliquant à la fois la direction, les syndicats, les managers et les collaborateurs.

#### Télétravail et bureaux inspirants

Pour la localisation, ce sera le centre-ville de Bruxelles. La logique ? Être au cœur des quartiers d'affaires et amener les collaborateurs à venir en transport en commun mais aussi à

“ NOUS AVONS DÉCOUVERT QUE LES DIRIGEANTS PASSAIENT SEULEMENT 15% DE LEUR TEMPS DANS LES BUREAUX. ”

faciliter le télétravail. Justement, le télétravail et le travail à distance constituent des marqueurs phares du projet. « Nous encourageons les salariés à travailler de chez eux ou d'un tiers-lieu au moins 2 jours par semaine. » L'impact sur les bureaux est immédiat : « Non seulement nous avons réduit les surfaces, mais notre taux de partage est passé à 0,6, soit 6 postes pour 10 personnes. »



## ISABELLE SONNEVILLE

Directeur de la Transformation  
des Opérations du Groupe Axa

## RETOUR D'EXPÉRIENCE

### Au cœur du projet NWoW d'Axa Belgium



Dans ce « smart office », tous les espaces sont partagés. Pas de bureaux individuels, et cela vaut aussi pour le directeur général ou le directeur des ressources humaines.

Chacun choisit son poste en fonction de son activité. Autre élément fondamental : les bureaux sont modernes, esthétiques, comme l'atteste la présence de plusieurs terrasses, de salles de well-being proposant de la méditation ou du yoga, d'un coffee bar, d'espaces de silence/concentration... « *Les collaborateurs sont fiers de leurs nouveaux locaux. D'ailleurs, la journée famille a rencontré un grand succès !* »

#### **Le Change, pierre angulaire du NWoW !**

Pour préparer l'arrivée, des groupes de 200 collaborateurs ont été constitués. Ils ont bénéficié de l'accompagnement d'un coach et d'un implémenteur : six mois précédant le déménagement et trois mois suivant, ils ont été formés et engagés sur l'appropriation des espaces, l'utilisation des matériels et initiés aux nouvelles manières de collaborer.

Un accent particulier a été porté sur les managers, en première ligne pour concrétiser la nouvelle culture d'entreprise. La gestion des collaborateurs en télétravail a sans doute constitué le principal challenge : «

*Si des résistances se sont d'abord produites, les gains de productivité constatés ont permis de faire évoluer les mentalités. »*

#### **Et demain ?**

Avec un taux de partage à 0,6, Axa Belgique optimise les coûts liés à



**UN PROJET NWOV,  
C'EST TELLEMENT  
PLUS QU'UN  
DÉMÉNAGEMENT.  
C'EST UN  
CHANGEMENT  
DE CULTURE, UNE  
MODERNISATION  
GLOBALE.**



l'immobilier. Ces économies sont en partie réinjectées dans le confort, l'ergonomie et le son. Aujourd'hui, Isabelle Sonnevillle travaille à Paris et mène un nouveau projet d'environnement de travail, NWoW bien sûr... « *Nous déménageons vers les Batignolles : 2000 personnes vont rejoindre ce site. Nous avons la même ambition. »*

Et de conclure : « *Un projet NWoW, c'est tellement plus qu'un déménagement. C'est un changement de culture, une modernisation globale. Un tel projet crée énormément d'énergie, pour tout le monde. Pour les RH, ces espaces de travail sont un formidable vecteur pour le recrutement et la rétention des talents. On parle aussi d'un immeuble moins énergivore, incluant une vraie politique de well-being. Nous prouvons notre volonté d'être une entreprise qui respecte son environnement et impacte positivement la société. Enfin, pour le CEO, c'est une occasion formidable pour positionner Axa comme un groupe résolument moderne et tourné vers l'avenir. »*

# Le Saviez-Vous ?

70 %

Lorsque des salariés participent au projet de transformation de leur environnement de travail, ils sont 70% à en être satisfaits (contre 46% pour ceux n'ayant pas participé).

72 %

72% des salariés en NWoW estiment que leur environnement de travail facilite la transversalité (contre 30% en Flex et 50% en Dynamique)

81 %

Pour 81% des salariés en NWoW, leur environnement de travail contribue à la performance de leur entreprise (contre 56% en Flex et 65% en Dynamique).

Source : Etude Colliers International France, réalisée par l'institut Think en septembre 2017 auprès de 496 salariés en bureaux flexibles.





# 3

## QUEL AVENIR POUR LES ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL ?

---

## Vers de nouveaux usages. Le bureau a-t-il dit son dernier mot ?

**Évidemment, les collaborateurs ne travailleront pas demain comme leurs aînés. Derrière SON bureau ? Toujours au même endroit ? Dans des lieux austères ? Hors de question. Non seulement l'espace de travail fera l'objet d'utilisations multiples mais il ne sera plus unique. Du télétravail aux espaces aménagés pour créer, se détendre, échanger ou se concentrer au siège comme dans des tiers-lieux, chaque collaborateur construira son propre environnement professionnel...**

Toutes les enquêtes d'opinion le soulignent : les talents attendent de leur entreprise des actions concrètes pour faciliter leur développement professionnel et personnel. Elles montrent aussi, chez les jeunes générations en particulier, un rejet des structures hiérarchiques et des modes de travail rigides.

Aujourd'hui, tout le monde peut communiquer à distance, envoyer un document depuis la plage ou son canapé, et même visiter virtuellement un musée quand il le souhaite, d'où il le souhaite et avec l'application qu'il préfère. Digitalisé, l'individu consomme selon ses besoins, et veut pouvoir en faire autant avec le travail.

“ L'ESPACE DE TRAVAIL TEL QU'ON L'A CONNU VA ÉCLATER. ”

*« Les talents attendent une souplesse pour gérer leurs vies. C'est vital pour les jeunes générations ou ceux*

*qui ont de jeunes enfants ou des activités qui leur prennent du temps. Ils veulent bien s'engager pour l'entreprise, mais il faut qu'elle prenne soin d'eux, analyse Caroline Bénech. Car le salaire ne suffit plus. A la recherche de talents, nombre de DRH en sont très conscients et se penchent sérieusement sur l'environnement de travail pour attirer et retenir des salariés extrêmement volatiles ».*

### **Demain l'environnement de travail au service du collaborateur**

L'espace de travail tel qu'on l'a connu va éclater. Son rôle ? Créer une nouvelle expérience pour le salarié. D'un poste partagé qu'il utilisera pour lire et envoyer des mails ou check ses objectifs, il pourra aller participer à l'élaboration d'un POC<sup>1</sup> dans un espace projet confortable et inspirant. Pour préparer une réunion client ou rédiger un compte-rendu, il utilisera l'espace silence ou bibliothèque. Pour souf-

<sup>1</sup>POC : Proof of Concept



© Le Square

fler à midi ou entre deux entretiens téléphoniques, il trouvera à sa guise un potager, une salle de sieste ou un espace yoga.

« *L'un des avantages des environnements par activité vient justement du fait qu'on laisse le choix au collaborateur. Chacun doit pouvoir trouver l'environnement qui lui convient pour travailler de façon efficace* », explique Frédérique Miriel.

À son siège de Seattle, Amazon donne à voir la teneur des changements à l'œuvre. Il vient ainsi d'inaugurer trois immenses sphères transparentes remplies de plantes tropicales et de cascades où les employés peuvent se rencontrer dans des cabanes suspendues ! Pour le groupe, cet aménagement « *peut inspirer la créativité et même améliorer le fonctionnement du cerveau* ».

### **Partout ! A la carte !**

Ces usages libérés inviteront le travail à être mobile. L'entreprise s'ouvrira sur l'extérieur. Le siège deviendra un Hub dans lequel les collaborateurs viendront pour se rencontrer et s'inspirer. Mais ils pourront choisir librement de travailler à domicile ou en tiers-lieux en informant leur équipe sur une application donnée.

Les environnements de travail de demain seront donc multi-choix. Les collaborateurs les moins nomades réussiront à y trouver leurs repères et les plus mobiles à « se libérer » du lieu.



**LE SIÈGE DEVIENDRA  
UN HUB DANS LEQUEL  
LES COLLABORATEURS  
VIENDRONT POUR SE REN-  
CONTRER ET S'INSPIRER**



# La mise en œuvre d'un projet NWoW

**Tout aménagement correspond à ce que l'entreprise souhaite devenir. Mettre en place un environnement de travail flexible ne se limite donc pas à une transformation spatiale. Cela suppose une transformation humaine et comportementale. Voici les grands axes méthodologiques pour déployer un projet NWoW.**

L'approche de Colliers International France consiste à traiter de concert trois dimensions intrinsèquement liées, les Bricks, Bytes et Behavior (les «3 B»). Dans un projet NWoW, la dimension Behavior sera moteur. Transformer la culture de la collaboration est l'objectif à atteindre. Les dimensions « Bricks et Bytes », autrement dits l'aménagement et les outils technologiques, sont au service de cette transformation.

## **Etape n°1 :** cadrage avec le Comex

Un projet de transformation de l'environnement de travail n'est pas un projet isolé. Il s'inscrit au contraire dans la stratégie à long terme de l'entreprise. Aussi faut-il, avant toute chose, savoir quel sens l'entreprise veut lui donner.

Pourquoi entreprenez-vous un projet autour de nouveaux bureaux ? Quelles évolutions business et sociales souhaitez-vous soutenir ? Qu'entendez-vous par New Ways of Working ? Quels impacts attendez-vous des transformations qui seront opérées ?

Ce cadrage stratégique préliminaire avec l'équipe dirigeante est indispensable. Il va permettre de travailler la communication et les éléments de langage qui donneront du sens au projet, en faisant le lien entre la vision stratégique de l'entreprise et les modes de travail associés. Traduction de l'engagement managérial au plus haut niveau.

## **Etape n°2 :** à l'écoute des collaborateurs

Parallèlement au cadrage stratégique, une phase d'écoute est nécessaire. C'est l'acte fondateur de l'accompagnement au changement.

Entendus lors d'entretiens, de réunions d'équipes ou d'enquêtes, les collaborateurs vont expliquer les modes de fonctionnement de l'entreprise actuels, leurs habitudes et leurs usages, les pratiques managériales.

Cette écoute active va aussi permettre de connaître et d'identifier les attentes, les questionnements et les inquiétudes soulevés par le projet. Elle donne à chacun la possibilité d'exprimer son ressenti. Et permet, finalement, d'évaluer la nature et l'étendue des changements à réaliser au regard de l'ambition de transformation de l'entreprise.



## Etape n°3 :

### co-construire la transformation

Pour concevoir le futur environnement de travail d'une entreprise, les équipes de Colliers vont d'abord s'assurer d'une prise de conscience à tous les niveaux de l'entreprise.

Développée dans les années 1980 pour booster l'esprit d'innovation de concepteurs de technologies, de produits ou de services, la méthode du design thinking s'applique aussi dans la transformation d'un environnement de travail.

Basée sur une approche humaine, de partage et d'empathie, cette méthode permet de définir, d'imaginer, de prototyper et de tester collectivement le futur espace de travail. Elle fait ainsi travailler de concert tous les acteurs de l'entreprise pour identifier les parcours collaborateurs, les risques/opportunités et les solutions à mettre en place. Et facilite les conditions d'appropriation du plus grand nombre.



**LES MANAGERS ET SALARIÉS  
IMAGINENT COLLECTIVEMENT  
LEUR FUTUR ENVIRONNEMENT  
DE TRAVAIL.**



Les managers et salariés imaginent collectivement leur futur environnement de travail et leurs manières d'interagir demain. En s'appuyant sur la vision du management de la culture de travail de demain, ils co-construisent, en parallèle, les évolutions des pratiques de collaboration à soutenir, la représentation spatiale de cette transformation et le cadre digital indispensable aux nouveaux modes de fonctionnement.

## Etape n°4 : accompagner la transformation culturelle sur la durée

L'accompagnement du changement va s'attacher à identifier la hauteur de la marche à franchir, entre ce que l'entreprise est aujourd'hui et ce vers quoi elle doit tendre pour faire évoluer sa culture de la collaboration vers du NWoW.

Débute alors le travail de prise de conscience à la maille de chaque équipe, pour baliser les étapes d'accompagnement vers des nouvelles façons de travailler. Grâce à cette photo de départ, chaque équipe va pouvoir suivre un parcours d'accompagnement pour évoluer vers les comportements cibles des 4 piliers du NWoW : confiance, autonomie/responsabilisation, orientation résultats, connectivité et collaboration.

On retrouve dans les parcours d'accompagnements\* :

- Des « serious game » pour projeter les collaborateurs dans le nouvel environnement
- Des programmes de e-learning pour s'approprier les outils digitaux
- Des formations pour manager de manière plus horizontale et mobile

Parallèlement, l'accent sera mis sur l'accompagnement des managers, qui peuvent avoir le sentiment d'avoir plus à perdre que leurs collaborateurs. Les axes de travail seront par exemple :

- La posture de manager coach
- L'autonomie et la responsabilisation de tous les collaborateurs
- Des feedback réguliers et partagés
- La collaboration à distance entre un manager et son équipe, dont une partie en télétravail
- L'usage des outils numériques notamment pour aller vers le « zéro papier »

\* Parcours développés en collaboration avec notre partenaire Manja Jongsma, experte en NWoW et directrice du cabinet de conseil Umhlanga Rocks B.V.



**GILLES BETTHAEUSER**  
Président Colliers International France

Créateur en 1998 de la société AOS, spécialisée dans le Conseil Immobilier aux grandes entreprises. Spécialisé dans le métier du Conseil Stratégique aux dirigeants, dans le cadre des grands projets immobiliers complexes.



**ALBERT MEIGE**  
CEO Presans

Fondateur et président de Presans, une plateforme mondiale d'experts. Directeur de la formation exécutive d'HEC « Leading the digital transformation ».

## INTERVIEW CROISÉE

# Demain, quel travail ? Quelle société ? Quelle entreprise ?

**On pourrait avoir l'impression que les évolutions de la société sont de plus en plus liées aux évolutions du monde du travail et donc de l'entreprise. Est-ce aussi votre diagnostic ?**

**Gilles Betthaeuser (GB) :** Nous sommes dans une société en mouvement, un mouvement permanent. Les individus cherchent de nouveaux repères mais aussi un sens à leur existence, leur avenir, leurs missions. Qui sommes-nous par rapport aux autres ? De nombreux repères disparaissent, entre l'éclatement de la famille, la place de l'école, ou encore l'image négative de la classe politique et des corps constitués.

Cette question du sens se télescope avec l'émergence d'entreprises qui font une nouvelle promesse : travailler ensemble et permettre un développement sur le plan professionnel comme personnel. Entre les réseaux sociaux, les nouveaux médias, la mobilité, les individus sont interconnectés et ont besoin de se rapprocher les uns des autres.

**Albert Meige (AM) :** Nous sommes effectivement sur la question du sens. Les citoyens cherchent du sens et vont le trouver dans leur travail. Ainsi, l'entreprise peut devenir une religion. Google ou Tesla ont des missions aspirationnelles. Tesla ne vend pas des voitures mais essaie de sauver le monde. SpaceX, également. De plus en plus, les dirigeants ou les managers doivent avoir une vision et assumer une posture de héros.

En politique, la campagne présidentielle d'Emmanuel Macron a illustré

l'importance du sens. C'était un des seuls candidats à porter une vision à l'heure où les autres développaient des programmes comportant des centaines de mesure. Si beaucoup ont reproché à l'ex-candidat de ne pas avoir de programme, il avait clairement une vision de la société.

**Quelle entreprise verra le jour demain ?**

AM : Aujourd'hui, je distingue quatre types d'entreprises : les entreprises classiques (issues de la 1<sup>ère</sup> révolution industrielle), les entreprises du numérique (telles Google ou Facebook), les entreprises industrielles sans héritage

“ LES CITOYENS  
CHERCHENT  
DU SENS  
ET VONT  
LE TROUVER  
DANS LEUR  
TRAVAIL ”

(comme Tesla), et les entreprises mutantes, issues de l'ancien monde mais dont la transformation les rapproche des caractéristiques des entreprises du numérique (comme General Electric).

Selon moi, ces entreprises vivent trois mouvements majeurs, qui les poussent à se réinventer. La première repose sur l'inflation et la fragmentation des connaissances (plus de 5 millions de publications scientifiques en 2017 et environ 1 million de brevets). Ces connaissances se fragmentent et



GILLES BETTHAEUSER

Président Colliers International France

ALBERT MEIGE

CEO Presans

## INTERVIEW CROISÉE

### Demain, quel travail ? Quelle société ? Quelle entreprise ?



l'innovation vient de partout (des petites structures comme des grandes). La deuxième tendance concerne l'accélération de la commoditisation. Si les entreprises innovent pour survivre, ces innovations deviennent rapidement des commodités. Cela crée une tension incroyable entre les différents acteurs de l'entreprise. Enfin, évidemment, le numérique constitue la troisième tendance majeure : les nouveaux acteurs disruptent des marchés établis et ringardisent les solutions en place.

**GB :** Demain, l'entreprise sera un tout nouvel organisme. Beaucoup de certitudes vont voler en éclats. Par exemple, le contrat de travail. Demain, il n'aura plus aucune valeur. Seul comptera le contrat moral, à savoir l'équilibre entre ce que l'entreprise ou le salarié reçoit et donne.

Ce contrat moral sera défini autrement. L'entreprise va réinventer son code relationnel et trouver de nouvelles formes de projection. C'est la question de l'alchimie relationnelle, une alchimie entre le projet de l'entreprise et le rôle que les individus jouent en son sein. Nous serons aussi davantage dans l'ordre du plaisir, avec des organisations qui devront créer cet enthousiasme. L'expérience salarié, qui est déjà une notion importante, va jouer un rôle prépondérant dans l'entreprise de demain.

#### Quelle sera l'influence des technologies ?

**GB :** La vraie question est : comment l'individu se trouve dépassé ou non par l'irruption physique et métaphysique de la technologie au quotidien ? Les technologies bouleversent le fonctionnement de notre organisation du travail.



**DEMAIN, SEUL  
COMPTERA  
LE CONTRAT  
MORAL, À  
SAVOIR  
L'ÉQUILIBRE  
ENTRE CE QUE  
L'ENTREPRISE  
OU LE SALARIÉ  
REÇOIT ET  
DONNE**



Avec plusieurs conséquences : la disparition de métiers historiques, de nouvelles formes de développement, et la réussite promise à ceux qui seront adaptables. De fait, la technologie sera à la fois un compagnon de route et une seconde nature.

**AM :** La technologie change profondément les modalités à travers lesquelles se forment, se maintiennent et se défont les liaisons sociales. Elles ne changent rien au fait fondamental de l'existence et de la dynamique propre des liaisons sociales. Nous restons des animaux politiques, tout en développant sans cesse de nouvelles technologies du lien social, de la cohésion, de l'appartenance au sens tribal, de ce qui fait tenir les formes et les structures collectives. La liberté de s'affranchir d'une appartenance n'existe que par la possibilité d'en rejoindre, voire d'en créer une autre, nouvelle.

#### Voyez-vous des gagnants et des perdants ?

**GB :** Les grands gagnants des mutations de notre société et du monde du travail seront ceux capables de surfer sur la vague de la sophistication du travail, d'être dans le multitâches,



GILLES BETTHAEUSER

Président Colliers International France

ALBERT MEIGE

CEO Presans

## INTERVIEW CROISÉE

### Demain, quel travail ? Quelle société ? Quelle entreprise ?



d'aller du stratégique au général. Ce seront des agents mobiles, connectés, inspirés, curieux, capables de se remettre en question...

Aujourd'hui, les nouvelles générations recréent leur propre modèle de libre-arbitre. Elles lâchent plus vite que leurs aînés, elles zappent. En conséquence, l'entreprise doit intégrer la dimension du « lâcher prise » et faire évoluer ses modèles de gouvernance.

Mais attention, les grands gagnants aujourd'hui pourraient être les grands perdants de demain. A mon sens, de nouveaux thèmes vont émerger et gagner en intensité, comme la déconsommation, l'économie du partage, la décroissance...

**AM :** Les gagnants seront évidemment les gens flexibles et capables d'évoluer. Puisque la technologie va prendre en charge des tâches simples ou chronophages, les individus devront créer plus de valeur. Selon une étude du Boston Consulting Group, le chômage va augmenter. A l'image de ce qui se passe actuellement, d'ici 2033, les salaires les plus élevés vont croître 10 fois plus vite que les salaires les plus faibles.

#### Quel monde du travail imaginez-vous ?

**GB :** Je pense que le travail va disparaître. Au sein d'une famille, seule une personne travaillera. Pourquoi ? Il n'y aura plus besoin de travailler au sens de produire, notamment du fait des technologies. Si le travail est moins partagé, la conséquence sera la création de nouvelles formes de lien social. Les principes de solidarité vont retrouver une seconde jeunesse. On ne sera plus dans le thème de la réussite



**DE NOUVEAUX THÈMES VONT ÉMERGER, COMME LA DÉCONSUMMATION, L'ÉCONOMIE DU PARTAGE, LA DÉCROISSANCE...**



professionnelle mais de la vie, de la santé. Pour schématiser, je distingue trois dimensions :

- La société aide à définir de nouvelles règles, notamment sur le rôle des individus et la redistribution des richesses.
- La quête du bonheur sera plus que jamais l'objectif de chacun. Pour cela, nous devons réussir notre vie familiale et trouver du sens.
- Les générations devront cohabiter et vivre ensemble. Il faudra répondre à cette question : comment utiliser chacun en fonction de ses capacités physiques et intellectuelles au bénéfice du plus grand nombre ?

**AM :** Je ne pense pas que le travail va disparaître. Certes, les machines vont récupérer de nombreux métiers mais les hommes évoluent. Si des métiers disparaissent, d'autres seront créés. C'est dans la nature humaine de s'adapter. S'il n'y a plus de travail, nous intégrerons des associations... La première révolution industrielle a mis 100 ans. La révolution numérique va beaucoup plus vite, et c'est compliqué de s'adapter. Mais l'Homme y parviendra.

## COLLIERS INTERNATIONAL FRANCE

65 M€

DE CHIFFRE  
D'AFFAIRES  
FRANCE

260

EMPLOYÉS

à Paris, Lyon, Toulouse,  
Marseille, Bordeaux,  
Aix-en-Provence, Lille,  
Reims, Nancy

## COLLIERS INTERNATIONAL

2,4 Md€

DE CHIFFRE  
D'AFFAIRES

15 400

COLLABORATEURS

103 Md€

TRANSACTÉS  
À TRAVERS  
68 000  
OPÉRATIONS

400

BUREAUX RÉPARTIS  
DANS 69 PAYS

## CERTIFICATIONS

AFAQ ISO 14001  
ENVIRONNEMENT AFNOR CERTIFICATION  
POUR LEVALLOIS, LYON & TOULOUSE

CSR RATING  
2016 ECOVADIS

## Les contributeurs



**Frédérique Miriel**

Directrice du département  
Workplace Consulting et R&D  
[frederique.miriel@colliers.com](mailto:frederique.miriel@colliers.com)



**Audrey Abitan**

Responsable R&D  
[audrey.abitan@colliers.com](mailto:audrey.abitan@colliers.com)



**Caroline Bénech**

Directrice du département  
accompagnement du changement  
et communication  
[caroline.benech@colliers.com](mailto:caroline.benech@colliers.com)



**Cécile Adam**

Consultante  
en accompagnement  
du changement  
[cecile.adam@colliers.com](mailto:cecile.adam@colliers.com)



**Han Paemen**

Directrice Workplace  
[han.paemen@colliers.com](mailto:han.paemen@colliers.com)



**Marc Bertier**

Consultant Sénior Workplace  
[marc.bertier@colliers.com](mailto:marc.bertier@colliers.com)

## Notre promesse

Pour Colliers International France, l'immobilier d'entreprise n'est pas qu'une question d'immobilier mais également des transformations des entreprises, évolutions du rapport au travail, nouvelles technologies... Un projet immobilier se pense dans sa globalité, en intégrant les enjeux humains, managériaux, financiers et environnementaux.

Chez Colliers International France, nous mettons l'immobilier au cœur de la création de valeur et de l'avenir de l'entreprise, et nous vous accompagnons quel que soit votre projet. Vos enjeux sont multiples, c'est pourquoi nous savons faire preuve d'agilité. Nous vous proposons un accompagnement sur mesure, partout dans le monde. Nous pensons et pilotons des projets en fonction de vos métiers, de vos collaborateurs, de vos contraintes de temps et de budget. Nous rassemblons autour d'un même projet : experts marché, consultants en finance, en organisation, en workplace, en accompagnement du changement, ingénieurs, architectes et graphistes.

**Colliers**  
INTERNATIONAL

