

STRATÉGIE IMMOBILIÈRE ET PERFORMANCE AU TRAVAIL

Penser l'espace de travail de demain



EDITIONS
LE MONITEUR

K
KARDHAM

ADI
Association des Directeurs Immobiliers

S O M M A I R E

PRÉFACE	8	Le <i>Sick Building Syndrome</i>	78
		Le bureau durable	82
INTRODUCTION	10		
CHAPITRE 1	12	CHAPITRE 3	86
Performance d'un lieu de travail		Performance de l'environnement physique	
Éléments de définition de la performance	14	Le confort physique	88
L'évaluation de la performance	18	Le confort thermique	92
Satisfaction et performance	22	Le confort lumineux	96
Une performance toujours périssable	26	La qualité de l'air	100
La performance contextuelle	30	Le confort acoustique	104
L'alignement organisation/ environnement de travail	34	La biophilie	108
L'alignement personne/environnement	38	L'esthétique	112
Le déterminisme spatial	42	La densité	116
		L'activité physique	122
		La performance sanitaire	126
CHAPITRE 2	46	CHAPITRE 4	132
Performance du bureau dans son contexte urbain		Performance selon le type d'aménagement	
La localisation	48	Le confort fonctionnel	134
Le quartier	52	Le type d'aménagement	138
La vue extérieure	56	Le bureau individuel fermé	142
Le bâtiment performant	60	Le bureau fermé partagé	146
La performance environnementale	66	Le <i>combi-office</i>	150
L'immeuble serviciel	70	Le <i>flex office</i>	154
Le <i>smart building</i>	74	L' <i>activity based working</i>	160

Ces dernières années, nous nous sommes demandé comment faire revenir les salariés au bureau. Et si nous nous étions trompés ? « Pourquoi doivent-ils revenir au bureau ? » semble être une interrogation bien plus stratégique. Non pas que la place du bureau soit remise en question. Bien au contraire. Mais tel un cap, cette formulation oriente efficacement nos stratégies.

Qu'il soit hybride, flexible ou encore dynamique... le bureau ne cesse de faire parler de lui. Il faut dire que les crises sanitaires, économiques, géopolitiques, énergétiques le soumettent à de fortes pressions. Le directeur immobilier, qui arbitre le patrimoine d'exploitation des entreprises, en profite pour (re)gagner ses lettres de noblesse. Telle une pierre angulaire, il porte une vision de long terme dans un monde qui ne cesse de s'accélérer. Il contribue à la politique RH en renforçant l'attractivité de son entité. Il améliore la performance financière grâce au bon dimensionnement de son parc, et nourrit les objectifs RSE, en rénovant et décarbonant son patrimoine immobilier.

Le bureau peut également aider les collaborateurs à « passer la crise ». Rappelons-le ici : l'espace de travail est un outil, une ressource, au service de la performance. L'organisation de l'espace, par son agencement, doit répondre aux besoins des collaborateurs. Ils n'ont pas tous vocation à travailler en équipe, certains doivent réaliser des tâches individuelles nécessitant calme et concentration. Le bureau se pose donc comme le lieu de l'équité, permettant à chacun d'être hébergé confortablement pour travailler efficacement.

En plus d'être équitable, l'espace de travail devient également inclusif. En pleine période de mutations, les attentes évoluent. Un certain nombre de salariés peuvent mener leurs activités à distance. La performance des espaces, qui doit être mesurée, sera également fonction de leur connectivité. Veillons à ne pas verser dans l'outrance : la juste technologie doit assurer à chacun de pouvoir jouer son rôle dans l'entreprise, tout en captant le même niveau d'information que s'il avait été au bureau.

Après un premier ouvrage, *La flexibilité des espaces de travail* publié en 2021, l'ADI est fière de continuer à collaborer une nouvelle fois avec Kardham à travers cette publication. Elle permet d'aborder tous les leviers à disposition pour penser l'expérience-utilisateur dans sa globalité, afin de viser un lieu de travail idéal... toujours sous l'angle de la performance.

Frédéric Goupil de Bouillé,
Président de l'Association des Directeurs Immobiliers (ADI)

I N T R

O D U C

T I O N

QU'EST-CE QU'UN IMMEUBLE DE BUREAU PERFORMANT ?

Depuis le XIX^e siècle dans un contexte industriel, les entreprises ont cherché à faire de l'espace une ressource pour maximiser la productivité. Dans le cas de l'industrie, les liens entre organisation spatiale et performance sont assez simples à établir. Évaluer l'influence de l'organisation spatiale sur la performance des travailleurs de bureaux est beaucoup plus difficile et des décennies de recherche ont certes établi des liens de cause à effet mais sans que l'objectivation du résultat soit vraiment possible, car il relève de dimensions matérielle et immatérielle.

Un espace de travail est une étendue physique et fonctionnelle qui permet de répondre à des objectifs de production. On oublie parfois cette dimension productive alors que l'espace de travail est bien un outil, une ressource, au service de la performance productive d'une organisation, quelle qu'en soit la forme. L'organisation de l'espace a donc pour objectif la mise en valeur de la surface par un agencement destiné à répondre aux besoins de la production. L'idéal à atteindre pour l'aménagement de l'espace réside dans l'amélioration de la productivité mais les chemins pour y parvenir diffèrent selon les personnes, les organisations, les contextes.

Alors que l'espace de travail est une ressource matérielle au service de la production, un lieu de travail revêt une signification différente. En effet, un lieu est un espace approprié physiquement mais aussi mentalement par des occupants qui l'investissent d'une dimension symbolique. On peut donc avoir des espaces de bureaux initialement semblables dans deux organisations différentes mais finalement deux lieux différents. Les lieux de travail sont bien plus que des supports matériels à la production car ils sont porteurs de sens. C'est ainsi que l'espace devenu lieu permet à ses occupants de l'intégrer à leur identité socio-professionnelle avec une forte dimension psychosociale.

Cet ouvrage propose de résumer les chemins vers la performance dans les dimensions matérielle et immatérielle. Nous chercherons à comprendre quelles sont les potentialités et les freins à la performance des lieux de travail à travers une démarche englobante. Après avoir pris le temps de définir ce que nous entendons par performance des espaces et des lieux de travail, nous débuterons la réflexion avec une mise en perspective de l'immeuble de bureaux dans son contexte urbain. Nous poursuivrons avec les leviers de performance relatifs à l'environnement de travail physique. Nous dresserons ensuite une typologie des espaces de travail afin de comprendre leurs atouts et inconvénients. Enfin, nous examinerons les liens entre l'espace et la performance organisationnelle.

L'idée générale de cet ouvrage est de brosser le portrait du bureau idéal sous l'angle de l'expérience-utilisateur. Pour ce faire, une approche théorique appuyée sur la recherche académique sera complétée par des conseils pratiques à destination de l'ensemble des acteurs de la production et de la gestion des environnements de travail tertiaires.

C H A P

I T R E

— 1

**PERFORMANCE
D'UN LIEU DE
TRAVAIL**

**ÉLÉMENTS
DE DÉFINITION
DE LA PERFORMANCE**

L'IDÉE CLEF

La performance d'un espace de travail se définit autour de trois dimensions physique, fonctionnelle et psychologique.

L'ESSENTIEL

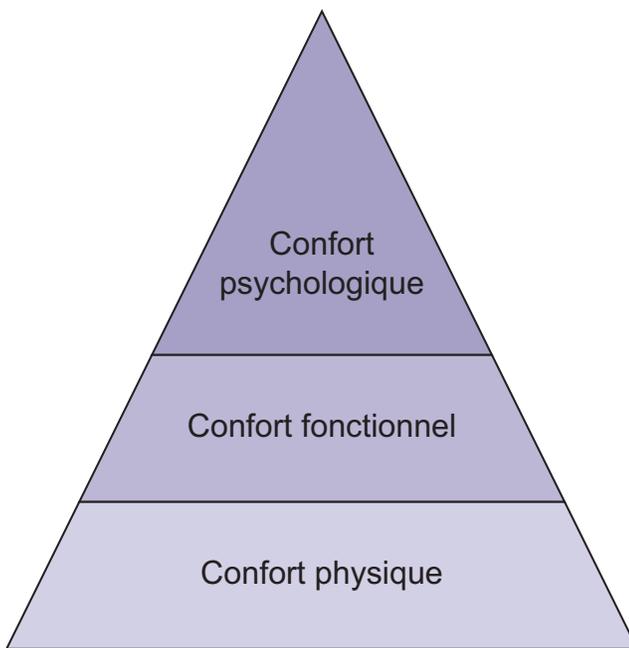
La définition de la performance d'un immeuble destiné au travail tertiaire est un sujet que des chercheurs éclaircissent depuis plusieurs décennies. Le consensus qui l'emporte est celui qui correspond à ce que Jacqueline Vischer a synthétisé à travers une pyramide à trois niveaux. Cette pyramide constitue en quelque sorte l'idéal vers lequel l'ensemble des parties prenantes concernées par l'environnement de travail devraient articuler leur réflexion.

Le premier niveau de la pyramide est relatif à la performance physique et met l'accent sur les conditions générales de l'espace de travail. Lumière, qualité de l'air, température, acoustique, ergonomie, densité, confort visuel font partie de cette première strate pyramidale. Jacqueline Vischer indique l'importance de ce premier niveau puisque si les conditions de confort physique ne sont pas satisfaites, c'est la négativité qui l'emporte. Ainsi, assurer le confort physique des occupants est le préalable indispensable à la recherche de la performance et de la satisfaction.

Le second niveau de la pyramide est celui de la performance fonctionnelle qui revêt une dimension davantage subjective et contextuelle que le premier niveau. Il s'agit en effet d'assurer par l'espace les conditions nécessaires pour bien effectuer sa mission, faire du bon travail. Il ne faut en effet jamais oublier que la satisfaction des salariés provient aussi de leur capacité à bien travailler et à en être satisfait. Encore faut-il qu'ils disposent des moyens matériels pour y parvenir et la question spatiale en fait partie. Pour autant, cette performance fonctionnelle n'est pas uniforme et nous le verrons à plusieurs reprises dans cet ouvrage, la contextualisation est indispensable. En effet, les attentes en matière de performance fonctionnelle diffèrent selon plusieurs paramètres que sont les métiers, les tâches, les usages, les besoins, la culture ou l'organisation. Les réponses à la performance fonctionnelle de l'espace ne peuvent être trouvées qu'après avoir précisément analysé le contexte. C'est en cela que l'espace doit s'adapter à l'organisation et non l'inverse pour reprendre un principe cher aux ergonomes. Selon Jacqueline Vischer, la performance fonctionnelle est le second niveau de sa pyramide. Cette seconde étape non satisfaite empêche l'atteinte du troisième niveau, celui de la performance psychologique.

La performance psychologique est difficile à atteindre car il s'agit de faire en sorte que l'utilisateur parvienne à une forme de confort et de satisfaction relatifs à l'adéquation entre son environnement, ses attentes et ses besoins. On parle ici de sens, d'alignement, d'appropriation, de territorialité, d'identité ou d'attachement et finalement de l'ensemble des dimensions qui font la valeur ajoutée d'un lieu par rapport à un espace. Selon Jacqueline Vischer, l'objectif à atteindre pour l'ensemble des acteurs liés à l'environnement de travail est précisément de faire des lieux et non seulement des espaces.

La performance d'un immeuble de bureaux réside donc dans sa capacité à satisfaire les dimensions physique, fonctionnelle et psychologique. Si cette définition reste peut-être encore conceptuelle, un raisonnement en creux peut préciser les choses. Imaginons d'abord un espace de travail qui offrirait de mauvaises conditions acoustiques, lumineuses, ergonomiques ou thermiques. Imaginons ensuite une inadéquation entre la ressource spatiale et les besoins des utilisateurs, lesquels considéreraient que leur outil de travail est un obstacle à leur travail dans la dimension fonctionnelle. On imagine donc aisément qu'un espace de travail dans lequel règne l'inconfort physique et l'inadéquation fonctionnelle peine à assurer le confort psychologique. Seulement, la notion de performance reste toujours relative à un contexte et tout l'enjeu réside dans l'alignement entre la ressource immobilière et le contexte organisationnel. On peut parler de performance environnementale.



La pyramide du confort (source : J. Vischer, *The Concept of Workplace Performance and Its Value to Managers*, 2007)

BIBLIOGRAPHIE

- J. Douglas, *Building performance and its relevance to facilities management*, 1996.
- J. Vischer, *The Concept of Workplace Performance and Its Value to Managers*, 2007.
- S. Lavy, *KPIs for facility's performance assessment, identification and categorization of core indicators*, 2014.
- R. Appel-Meulenbroek, *How to measure added value of CRE and building design : knowledge sharing in research buildings*, 2014.

PENSONS TERRAIN

La définition de la performance doit faire l'objet d'une étape à part entière dans une transformation, dans le cadrage stratégique notamment. Il s'agit en effet de déterminer au départ les indicateurs potentiels qui permettront en aval une évaluation. Ces indicateurs peuvent être très tangibles, de type financier notamment et, dans ce cas, l'évaluation est simple. Mais on peut prolonger ces indicateurs vers des dimensions plus immatérielles avec, dans ce cas, une évaluation qui mêle données tangibles et moins tangibles. Les indicateurs moins tangibles peuvent être de type psychosocial, par exemple, et l'évaluation devra passer par le recueil d'informations auprès des occupants. D'ailleurs, l'évaluation des indicateurs peut être longitudinale puisque l'espace est un objet évolutif. Le recueil d'informations se fera donc idéalement annuellement, du fait du caractère périssable de la performance dans les conditions initialement présentes. Dans tous les cas, la performance devra être définie au départ d'une transformation puisque sa définition est variable selon les contextes. La performance n'a pas de définition uniforme.

TRAVAUX DE CHERCHEURS

C. Tagliaro, *Workplace Performance in Italy : Key Indicators from Key Users*, 2018

Cette étude vise à identifier des *key performance indicators* (KPI) dans le cadre d'un projet de transformation immobilière. Quatre entreprises de taille intermédiaires (ETI) italiennes de Parme et Milan, dans différents secteurs, ont constitué quatre études de cas. Ces entreprises ont connu un récent projet de déménagement ou envisagent de le faire prochainement. Dans la pratique, l'auteur déplore la trop rare mesure de la performance et quand elle existe, elle n'envisage pas ce processus comme devant être continu et se limite à une photographie à un moment donné. Le premier obstacle réside d'ailleurs dans la définition de la performance et donc des KPI associés entre les différents acteurs. C'est pour cela que la performance doit être définie et évaluée de manière multidimensionnelle, depuis les performances tangibles, financières et matérielle notamment, jusqu'aux performances moins tangibles qui relèvent plus d'une approche psychosociale. L'évaluation de la performance environnementale doit conduire à guider la stratégie immobilière, laquelle doit être un des éléments centraux de l'évaluation de la performance organisationnelle. En outre, puisque les KPI font s'entremêler des dimensions matérielle, organisationnelle et humaine, peut-être que le *facility management* doit être amené à s'emparer davantage de cette dernière afin d'appréhender plus précisément la performance environnementale.

STRATÉGIE IMMOBILIÈRE ET PERFORMANCE AU TRAVAIL

Les entreprises ont très tôt cherché à faire de l'espace une ressource pour maximiser leur productivité. Aujourd'hui encore, trouver le lieu de l'activité et adapter l'espace de travail demeure au cœur des leurs préoccupations.

L'objectif de ce livre est de brosser le portrait de l'espace de travail idéal sous l'angle de l'expérience-utilisateur. Pour ce faire, les auteurs proposent une approche théorique appuyée sur la recherche académique, complétée par de nombreux conseils pratiques à destination de l'ensemble des acteurs de la production et de la gestion des environnements de travail tertiaire.

Cet ouvrage en cinq parties, présenté sous forme de fiches, propose des entrées thématiques permettant de trouver quelles sont les potentialités et les freins à la performance des lieux de travail. Il se destine à tous les professionnels de l'immobilier, étudiants se formant dans ces métiers ou chefs d'entreprise désireux d'optimiser l'espace de travail.



Kardham accompagne ses clients – utilisateurs, propriétaires, promoteurs ou investisseurs – dans leurs réflexions immobilières, de la genèse stratégique des projets à leur livraison complète, en France et dans le monde : conseil, architecture, design d'espaces, ingénierie, digital.
kardham.com



Organisme professionnel représentant depuis 1996 les intérêts immobiliers des entreprises, l'ADI fédère 400 directeurs immobiliers. Elle apporte des outils de valorisation de la profession auprès des décideurs publics et privés, des acteurs de l'industrie immobilière et des institutions.
adi-france.fr

EDITIONS
LE MONITEUR

