



Demain, tous nomades !

Avant-propos

Le travail nomade constitue une formidable opportunité pour les entreprises, à la fois en matière de productivité, d'attractivité et d'éco-responsabilité.

S'intéresser au travail nomade conduit inexorablement à se poser la question des causes et des conséquences...

Dans quelle mesure les travailleurs nomades sont-ils l'expression de mutations sociétales ?

Dans quelle mesure constituent-ils une force de transformation et d'innovation au sein de l'entreprise ?

Notre position à ce sujet est claire : si le nomadisme bénéficie effectivement d'un "terreau" favorable à son développement, il fournit avant tout un important levier de performance à l'entreprise.

En premier lieu, le travail nomade permet de gagner en efficacité, en tirant profit des évolutions technologiques et sociétales qui affectent la façon de travailler dans les bureaux. Le nomadisme favorise la réactivité et la fluidité, et il impacte positivement le travail délivré, qui enregistre un gain à la fois quantitatif et qualitatif. En outre, **il invite à une rationalisation de l'espace**, qui peut être source d'économies majeures pour l'entreprise.

Le nomadisme offre également un puissant outil de recrutement et de rétention des talents.

Sa mise en place constitue un signe fort de la part du management, qui délivre par ce biais un message clair en matière d'autonomie, de liberté et de qualité de vie proposées aux collaborateurs.

Enfin, le travail nomade sert incontestablement les desseins éco-responsables de l'entreprise, en offrant à cette dernière un rôle de choix dans la sphère du développement durable : participation au rééquilibrage du territoire et réduction des déplacements inutiles, en faveur d'une mobilité choisie.

En dépit de ces atouts indéniables, peu d'entreprises ont à ce jour offert un cadre formel au travail nomade.

Ce dernier relève le plus souvent de pratiques spontanées des employés, qui ne sont ni anticipées, ni organisées par l'employeur. Le nomadisme se heurte à des **appréhensions d'ordre pratique** (technologie, sécurité des données, aspects juridiques et sociaux), relativement aisées à dépasser. Mais ces appréhensions cachent généralement des **craintes plus ancrées, qui font écho au rapport au travail des français, et à une vision pyramidale de l'encadrement**, qui s'accommode difficilement de la distance physique et reste attaché au temps de présence.

Plutôt que de passer outre le développement du mode de travail nomade, **l'enjeu pour les entreprises consiste à être partie prenante de son essor**. D'abord, en conduisant une réflexion préliminaire sur les **défis pratiques, humains et immobiliers** qu'il soulève. Il s'agit d'impliquer tout à la fois la Direction des Ressources Humaines, la Direction de l'Immobilier, et les services informatique et juridique de l'entreprise. Puis, en offrant au nomadisme une **place de choix dans la stratégie organisationnelle**, à travers un plan d'action dédié, porté par la Direction Générale.

Ainsi, le projet nomade est l'occasion de **réinventer le rapport à l'espace et au temps, pour les entreprises en quête d'agilité**. Une démarche qui vise à faire des bureaux - et de leur localisation - des outils au service d'un environnement reconfiguré. A la clé, la possibilité offerte aux collaborateurs de **travailler "différemment"**, dans un espace-temps aux frontières repoussées.

Flore Saulnier

Consultante Etudes & Recherche Entreprises

Table des matières

Qu'est-ce que le travail nomade ?	4
De quoi parle-t-on ?	4
3 idées reçues	4
Combien sont-ils ?	5
La réalité du nomadisme	6
De profondes évolutions sociétales	7
La révolution technologique	7
Un nouveau rapport au temps	7
Un nouveau rapport à l'espace, porté par la Génération Y	8
Un nouveau rapport au travail : l'affirmation du "Travail autrement"	9
Un environnement "propice"	9
Un constat : la France est en retard	10
Les atouts du travail nomade sont nombreux	12
Pour le salarié	12
Pour l'entreprise	13
Enjeux	14
Des enjeux pratiques	15
Des défis humains et managériaux	17
Des enjeux immobiliers pouvant être sources d'économies substantielles	20
Conclusion	29

Qu'est-ce que le travail nomade ?

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le travail nomade fait référence à toutes les formes de travail accomplies ailleurs qu'au poste de travail habituel dans l'entreprise. Il constitue d'ores et déjà une tendance lourde, et qui continue de fortement se développer.

3 IDÉES REÇUES

Le travail nomade ne se limite pas au télétravail à domicile

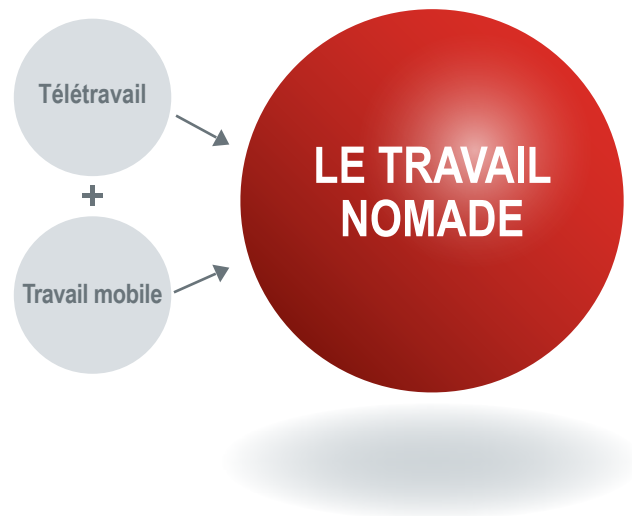
Il englobe en effet deux types de pratiques :

- **D'une part, le "télétravail" formel** : travail accompli – régulièrement – au domicile du salarié ou dans un télécentre, en accord avec l'entreprise, pour un ou plusieurs jours par semaine. Selon la définition officielle de l'Accord National Interprofessionnel signé en 2005, il relève de tâches qui auraient pu être réalisées dans les locaux de l'employeur mais sont conduites à distance grâce aux technologies numériques ; il est encadré par un contrat.
- **D'autre part, le "travail mobile", informel et dispersé** : par essence plus spontané et aux contours plus flous (pas forcément volontaire, ni régulier), il remet en cause les frontières traditionnelles de l'espace-temps du bureau. Cette forme de travail constitue une pratique beaucoup plus développée que le télétravail.

Si l'une n'exclut pas l'autre, ces deux formes de travail recouvrent des réalités bien différentes, qui n'ont pas le même impact sur l'entreprise.

Le travail nomade ne se résume pas à une minorité de travailleurs 100% nomades : tout collaborateur, quel que soit son profil, peut être concerné !

Hormis dans de rares cas, les collaborateurs nomades ne le sont pas à 100% de leur temps. Ils peuvent être nomades de façon régulière ou irrégulière, pour des périodes plus ou moins longues.



Plus généralement, le travail nomade n'implique pas l'ensemble des collaborateurs à la même hauteur. Sa pratique et son acceptation peuvent dépendre des entreprises, des métiers, du niveau d'expérience des employés, etc.

Ainsi, tout salarié peut, à son échelle, développer des comportements nomades. Aux côtés du nomadisme à l'extérieur de l'entreprise, il existe de nombreuses formes de travail mobile au sein de l'entreprise.

Le travail nomade ne se résume pas au fait de se mouvoir, dans un espace physique aux frontières élargies

Par-delà la référence à la mobilité du travailleur, le nomadisme tend à induire un nouvel état d'esprit... voire une véritable révolution des modes de travail et de management.

En créant du lien avec un nombre croissant de personnes, les nomades repoussent les limites du "graphe social"⁽¹⁾. Il en résulte un maillage relationnel riche et complexe, qui permet aux individus de se réaliser.

(1)Thierry Crouzet, L'Alternative Nomade, 2010



COMBIEN SONT-ILS ?

A première vue, les travailleurs nomades ne représentent qu'une faible part des travailleurs dans l'entreprise. Faut-il voir en eux des précurseurs ? Le nomadisme ne serait-il qu'un épiphénomène ?

Mais à y regarder de plus près...

Le télétravail⁽²⁾ concernerait entre **7% et 10%** des salariés français.

Le nomadisme représenterait quant à lui **20%** de la population active.

73% des cadres français travaillent en dehors de leur bureau⁽³⁾.

L'Europe comprend **18%** de télétravailleurs. Ce taux dépasserait même 30 % en Finlande, en Suède et en Belgique.

40 à 50% de la population active de l'OCDE pourrait être acquise au télétravail d'ici dix ans⁽⁴⁾.

On dénombre **1 milliard** de travailleurs nomades dans le monde en 2011.

Le travail nomade est affaire de distance et de mobilité physique. Mais par delà sa dimension spatiale, il revêt un aspect humain, riche de potentialités pour l'entreprise (collaboration, agilité).

Quels mots pour définir le travail nomade ?

L'expérience de Xavier de Mazenod, l'un des contributeurs de Zevillage, un réseau social dédié au télétravail.

- ▶ Traduction, par un **nuage de tags**, des évocations d'internautes en réaction à son article "Imaginons un nouveau mot pour le télétravail".
- ▶ Une réflexion intéressante pour le travail nomade : si l'on s'en remet à l'étymologie, le mot "télé - travail", se réfère au travail au loin, à distance ; en cela, il révèle une grande proximité avec le travail nomade.



(2) Défini comme le fait de travailler à distance au moins 1 journée (i.e. 8 heures) par mois

(3) Sondage Opinion Way / Tissot, Baromètre Janvier 2010, sur la frontière entre vie professionnelle et vie privée

(4) D'après les prévisions du CAS, fondées sur la "télétravaillabilité" des futurs emplois dans l'OCDE

LA RÉALITÉ DU NOMADISME

Ainsi, par-delà le télétravail à domicile, qui est encadré par la législation et revêt des exigences strictes (contrat de travail adapté, équipement, prise en charge financière par l'entreprise), on observe de nombreuses pratiques ponctuelles et informelles des salariés, pouvant être englobées sous la notion de nomadisme.



Le nomadisme au sein de l'entreprise

- **Travail hors du poste de travail** : dans des espaces de réunions formels (salles de réunion, focus-rooms, salles de brainstorming, salles de vidéoconférence, etc.) ou informels (cafétéria, espaces de détente), au bureau d'un autre collègue, etc ;
- **Travail au sein de bureaux non attitrés ou partagés** ;
- **Mobilité virtuelle**, comme par exemple les populations de "cadres dispersés ou glocalisés"⁽⁵⁾. Des collaborateurs de plus en plus amenés à assister physiquement à des réunions, tout en dialoguant virtuellement avec d'autres collègues, via les outils de communication à distance ;
- Enfin, une forme de **nomadisme temporel**, qui correspond au travail en dehors des plages horaires traditionnelles :
 - **La flexibilité horaire** : certaines entreprises, pour remédier aux problèmes d'embouteillages, ont élargi les horaires d'ouverture de leur site (7h - 20h30) et autorisent une plus grande flexibilité horaire ;
 - **La "semaine compressée"**, qui correspond à une intensification du travail. Par exemple, le cabinet Deloitte offre à ses collaborateurs, sous certaines conditions, la possibilité de réaliser leur travail de 5 jours en 4 jours, ou de 2 semaines en 9 jours, le temps libéré revenant à l'employé ;
 - **Les ajustements de plannings concertés**. Le collaborateur et son manager s'accordent sur une planification du travail "au coup par coup", afin de permettre au collaborateur de concilier contraintes personnelles et impératifs professionnels. Dans certaines entreprises américaines, on tient un "calendrier des événements personnels", qui permet d'identifier les dates importantes pour chaque salarié, et en échange de quoi ce dernier sera entièrement disponible aux autres moments.

Le nomadisme hors des murs de l'entreprise

- **Les travailleurs mobiles de par leurs fonctions** (métiers de consultants, développeurs, coordinateurs de projet, acheteurs et commerciaux, etc.) : qui voguent d'un rendez-vous professionnel à l'autre, parfois **travaillent chez leurs clients**, sans nécessairement passer par le bureau. Des collaborateurs qui tentent d'optimiser leurs "temps morts" au mieux, **en travaillant dans les transports, dans les cafés**, etc.;
- **Le télétravail "en débordement"** : le soir ou le week-end, voire pendant les vacances. Par exemple pour assurer le suivi d'un dossier, ou absorber une surcharge de travail ;
- **Le télétravail quelques heures ou jours par semaine** : de façon régulière ou occasionnelle, depuis le domicile ou un centre de proximité. Comme le collaborateur ne travaille pas à distance à 100% de son temps, il n'a pas nécessairement eu une adaptation de son contrat de travail, ou ne dispose pas forcément d'un accord d'entreprise ;
- **Le développement d'horaires "à la carte"** pour les salariés au forfait jours, qui pourront commencer ou terminer leur travail à domicile. Ainsi, certains travailleurs partent plus tôt du bureau (par exemple pour aller chercher leurs enfants à l'école, ou encore pour éviter les embouteillages) et emportent des dossiers à boucler chez eux.

(5) Marc-Eric Bobillier Chaumon, "Avec les outils mobiles, la vie professionnelle se déverse dans la sphère privée", Le Monde, Décembre 2010.

De profondes évolutions sociétales

Si les comportements nomades ont toujours existé, leur diffusion exponentielle est à rattacher à des tendances de société lourdes, qui ont peu à peu investi la sphère de l'entreprise.

LA RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) changent le rapport au travail. Elles permettent à tout travailleur de rester au bureau virtuellement, et de transcender la notion de bureau fixe.

Les nouvelles technologies influent également sur le travail en groupe - devenu réseau - puisqu'elles rendent possible la collaboration de nombreuses personnes autour du même projet, en maximisant la créativité et l'efficacité, tout en s'affranchissant des frontières spatio-temporelles.

UN NOUVEAU RAPPORT AU TEMPS

Dilution des frontières entre vie professionnelle et vie privée

Un phénomène particulièrement marqué auprès des jeunes générations, qui ont importé leur mode de fonctionnement adolescent - grande porosité entre la vie familiale et la vie sociale, via les nouveaux outils de communication - dans l'entreprise, et mènent de pair leur vie professionnelle et sociale. Il en résulte une disparition des repères traditionnels, qui opposaient travail et loisirs, sphères professionnelle et personnelle, temps travaillés ou non...

Tantôt ce sont les impératifs professionnels qui viennent se greffer sur la vie privée...

D'après un sondage TISSOT-OPINION WAY de janvier 2011 :

- ▶ 73% des cadres travaillent en dehors de leurs horaires habituels, dont :
 - 58% après une journée de travail,
 - 50% en week-end et 38% en vacances ou RTT,
 - 24% pendant leur trajet travail-domicile;
- ▶ 43% estiment que la frontière entre leur vie professionnelle et leur vie privée est peu ou pas du tout marquée.

Tantôt ce sont les contraintes personnelles qui font irruption dans la vie au bureau...

Selon le même sondage TISSOT-OPINION WAY :

- ▶ 78% des cadres déclarent utiliser internet pour gérer leurs affaires personnelles au bureau ;
- ▶ Près d'1 message sur 3 revêt un caractère non professionnel.



Un mélange des genres entretenu par la **multiplication des "outils frontières"** tels que les smartphones et les tablettes tactiles qui, par nature, mêlent usages professionnels et privés.

Autre signe révélateur : la montée en puissance du *Bring your own device*, qui fait référence au recours à l'équipement personnel (PC portables, smartphones) pour des usages professionnels. Selon les estimations de Gartner : en 2014, ce phénomène pourrait se développer – de façon systématique ou ponctuelle – auprès de 50% des travailleurs. Un renversement des paradigmes en regard des craintes dont faisaient état les entreprises dans les années 2000, quant à l'utilisation des équipements professionnels à des fins privées.

Emergence de la notion de "tiers-temps"

Le tiers-temps désigne une portion temporelle hors du temps de travail traditionnel et hors du temps privé, lié au temps de connexion des individus.

La journaliste Lucy Kellaway, du Financial Times, parle de **Worldiday** (*work+holiday*) : "Worldiday is a bit like holiday and a bit like work. It's the future for most professional workers - and actually, contrary to what most people would have you believe, worldiday is really rather nice."



Attentes nouvelles des salariés

Ceux-ci aspirent à plus de liberté, notamment via une meilleure harmonie des rythmes professionnel et privé. Des attentes qui se diffusent fortement, également, au sein des publics masculins, qui souhaitent de plus en plus s'investir dans l'éducation des enfants, auprès des femmes.

D'abord, en recourant au travail à distance à certaines périodes de la vie personnelle ou familiale (enfants en bas âge, parents dépendants, etc.)

Plus généralement, en faisant progresser l'idée de parcours plus discontinus et flexibles, laissant une place à des moments de pause dans la carrière, en cessant d'associer congés et désimplication.

Règne de l'immédiateté et don d'ubiquité

Les travailleurs d'aujourd'hui veulent - et doivent - être partout, tout le temps. Le temps de travail devient de plus en plus morcelé, avec la multiplication des canaux de communication, qui résulte en des interruptions de toutes sortes : e-mails, messages instantanés, SMS, appels téléphoniques, etc.

UN NOUVEAU RAPPORT À L'ESPACE, PORTÉ PAR LA GÉNÉRATION Y

Les jeunes générations qui entrent actuellement sur le marché du travail évoluent de plus en plus dans des environnements dématérialisés : en témoigne le formidable essor des réseaux sociaux, au sein desquels la Génération Y, encore appelée *Digital natives*, développe une sociabilité affranchie de toute référence à l'espace, voire de véritables vies parallèles, au sein de communautés virtuelles - privées (facebook) ou professionnelles (linkedin, viadeo, twitter).

- ▶ En 1989, MINTZBERG estimait qu'un cadre consacrait de **6 à 15 minutes** à une activité avant d'être interrompu.
- ▶ Selon les recherches récentes de l'APEC, cette durée est descendue entre **1 minute 30 secondes et 4 minutes** aujourd'hui.

Vous n'avez pas le droit de faire ça!
Je suis votre coach! Votre manager!!

UN NOUVEAU RAPPORT AU TRAVAIL : L’AFFIRMATION DU "TRAVAIL AUTREMENT"

Le travail ne se définit plus par un lieu...

... mais plutôt par ce que l'on délivre, indépendamment du lieu de production, ce dernier devenant protéiforme.

La production laisse la place à l'interaction

Par-delà la production de biens ou de services, le travail se nourrit désormais d'échanges permanents, qui modifient fondamentalement notre relation au travail, en induisant de nouveaux modes de fonctionnement.

- **Le travail collaboratif et en réseau** connaît un essor considérable ; il prend le contrepied des approches pyramidales traditionnelles, en favorisant des logiques de mutualisation – ponctuelle – de compétences, pour répondre au mieux aux besoins spécifiques de chaque projet.
- **L'agilité est mise en avant.** La réactivité et la flexibilité deviennent les maîtres mots, aux antipodes des modes de fonctionnement plus procéduriers et hiérarchiques, qui prévalent habituellement dans les entreprises.

Nouveaux modèles de gouvernance

Ces différentes évolutions favorisent l'apparition de nouveaux modèles de gouvernance, fondés sur une plus grande autonomie et responsabilisation du travailleur. Les structures verticales laissent place au management relationnel. C'est l'avènement de **l'Empowerment** et du **management par objectifs**, qui incitent le manager à juger de la qualité du travail fourni, plutôt que de se limiter à une gestion exclusivement comptable du temps de travail.

UN ENVIRONNEMENT " PROPICE "

De nombreuses évolutions ont favorisé l'essor de modes de travail permettant une réduction des déplacements :

- La **congestion des transports** et de la ville ;
- L'augmentation des **prix du carburant**, dans un contexte économique morose ;



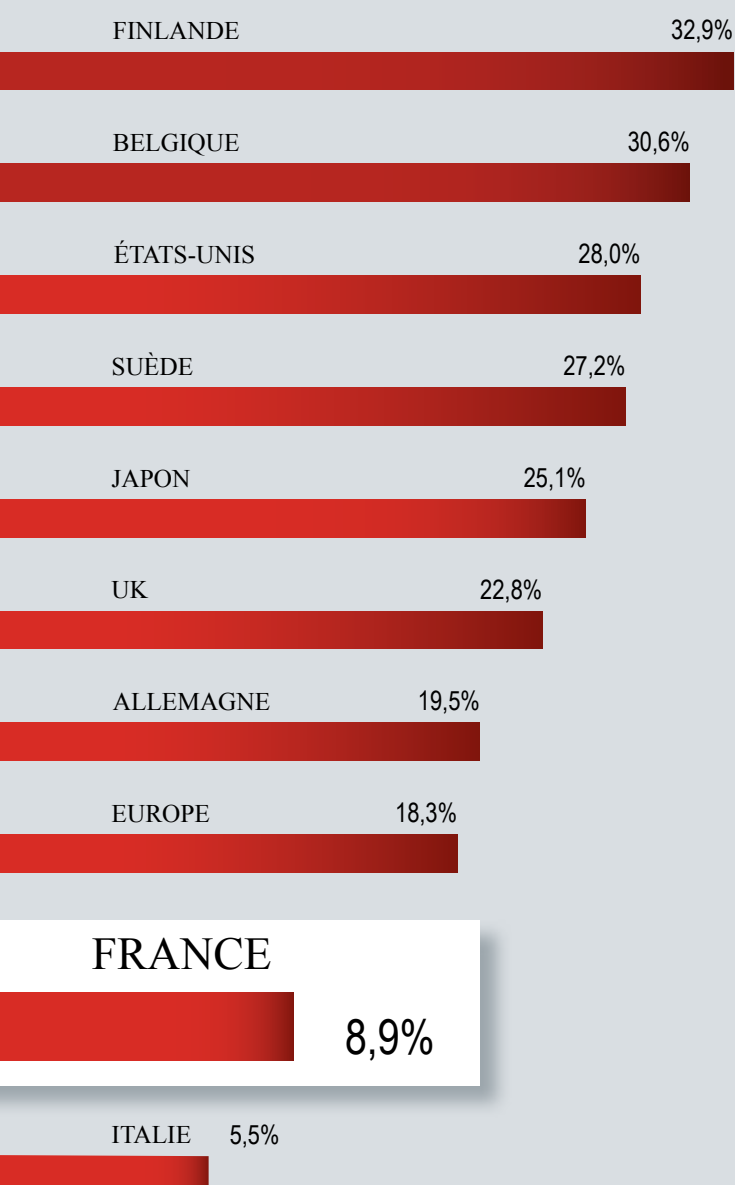
- Une **conscience environnementale** accrue et les injonctions du Développement Durable ;
- Un renversement des paradigmes, avec le **retour des proximités** :
 - Pour la première fois, l'Enquête Nationale Transports et Déplacements de l'INSEE enregistre en 2008 une baisse de la mobilité (i.e. du nombre de déplacements par jour) dans les grandes agglomérations, et particulièrement dans les centres villes, révélant que les citoyens aspirent à moins se déplacer ;
 - La notion de "démobilité" apparaît, et désigne la diminution des mouvements subis. De nouveaux indicateurs voient le jour, tels que le "score de marchabilité" qui affecte une note comprise entre 1 (forte dépendance à la voiture) et 100 (paradis du marcheur en ville) à toute adresse, sur la base des services et équipements proposés autour de cette adresse. Une initiative qui révèle une véritable attente citoyenne en matière d'accessibilité et de réduction des déplacements.
- Le tout porté par une volonté politique certaine et une prise de conscience de la part des territoires.

► Selon une récente enquête de l'Observatoire régional de santé au travail d'Ile-de-France, les usagers des transports en commun passent entre **1 heure 30** (pour les Parisiens) et **2 heures 30 chaque jour** (pour les habitants de la grande couronne) dans les RER, bus et métros.

Un constat : la France est en retard

Alors que les comportements nomades informels sont déjà très développés, peu d'entreprises françaises ont mis en place un cadre véritablement structuré.

Population salariée pratiquant le télétravail plus de 8 heures par mois sur la période 2000-2010 :



Pourtant, le travail nomade ne soulève pas de difficultés objectives. Intrinsèquement, sa mise en place n'est pas plus complexe que des projets d'entreprise tels que les réorganisations, fusions, déménagements, déploiements de projets informatiques structurants, etc. L'épisode de pandémie de grippe A a démontré que les entreprises avaient su rédiger sans difficulté des plans de continuité d'activité qui intégraient le télétravail.

Mais, si en théorie tout le monde acquiesce, dans les faits, les opinions et les comportements peinent à changer.

Blocages du côté des partenaires sociaux

Pendant longtemps, les partenaires sociaux se sont montrés méfiants, craignant des abus côté employeur, un isolement et une rupture de collectif, du fait de l'éloignement du télétravailleur. Un constat qui s'est inversé : depuis quelques années, avec la prise de conscience du stress des salariés et la recrudescence des risques psychosociaux, les syndicats reconsidèrent le travail nomade et flexible comme une solution pouvant améliorer les conditions de travail des salariés. Ils se montrent plus sensibles également aux arguments économiques et écologiques.



Blocages du côté des salariés

► D'après une étude OPINION WAY pour *Les Nouvelles parisiennes*, 75 % des salariés franciliens plébiscitent le télétravail, mais 56 % d'entre eux pensent qu'il leur serait impossible de le pratiquer.

- D'abord, ils soulignent l'**inadéquation entre ce mode de travail et la nature-même de leur métier** (54 %),
- Puis ils font part de **réticences managériales** (30 %),
- Enfin, ils désignent des **contraintes organisationnelles** au sein de leur équipe (28 %).

Le Conseil d'Analyse Stratégique, dans son dernier rapport sur le télétravail, désigne également un **frein culturel** : un attachement particulier des salariés français à leur travail, qui nourrit des attentes fortes en matière de reconnaissance, d'environnement de travail et d'épanouissement, et n'œuvre pas en faveur d'un éloignement de l'entreprise et du manager.

Blocages du côté des employeurs

Auprès des entreprises, les appréhensions sont fortes également.

- D'abord, d'un **point de vue juridique et social** : en l'absence de législation sur le sujet, c'est à chaque entreprise de se saisir du sujet et statuer ou non sur l'éventuelle mise en place d'un accord de télétravail, dont elle devra préciser les termes, en concertation avec les partenaires sociaux.

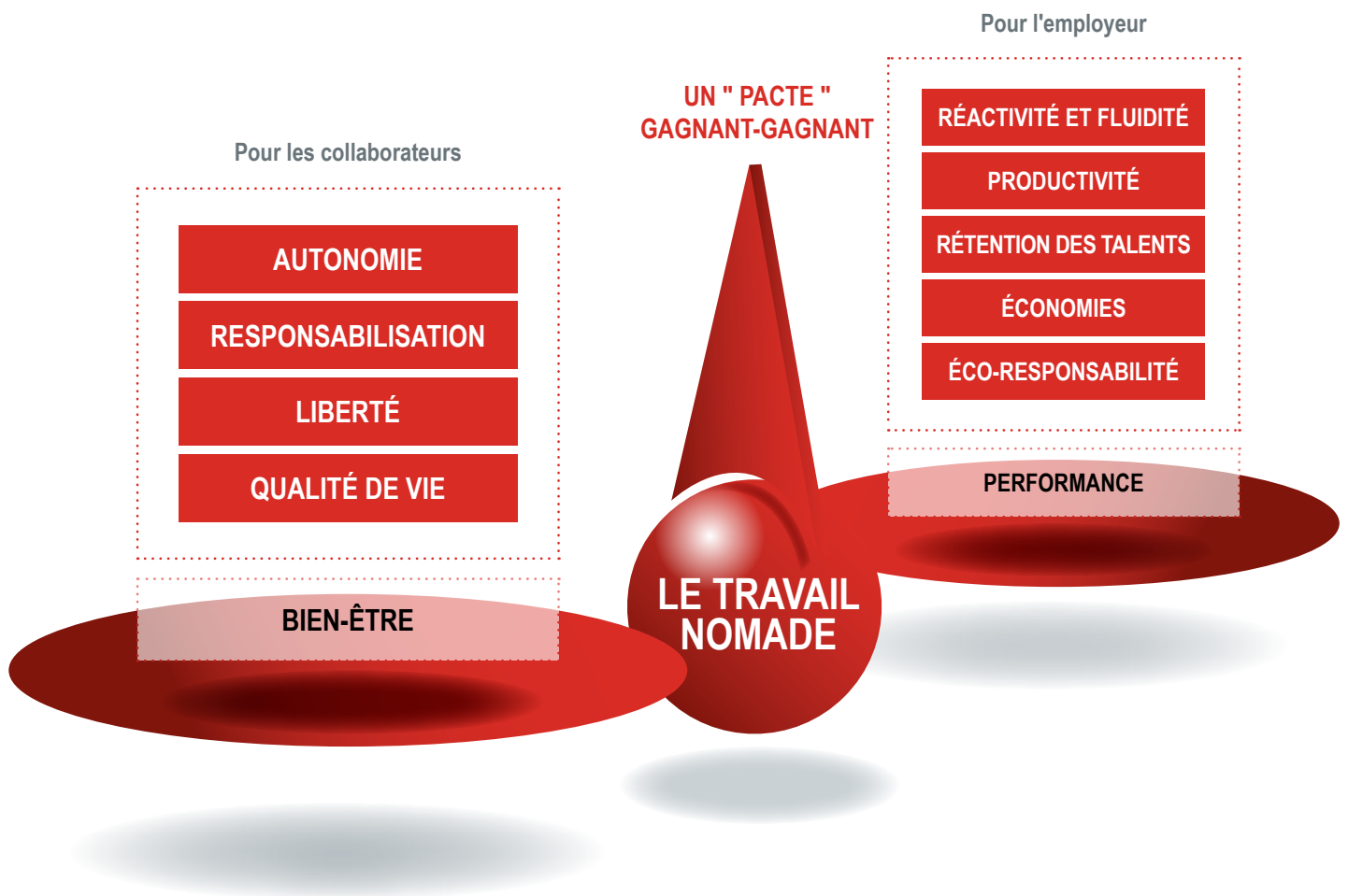
- **En matière de sécurité** : beaucoup d'entreprises s'interrogent sur la sécurisation des données au domicile du salarié et dans l'espace public.
- Enfin, et surtout, un **frein important du management** (intermédiaire notamment) :
 - D'abord, en raison du type de management pratiqué : très vertical, fondé essentiellement sur le contrôle, sur le management par tâches et par le temps de présence, aux antipodes du travail autonome et du fonctionnement en réseau ;
 - Ensuite, pour des raisons culturelles : les managers français, contrairement à leurs homologues scandinaves ou anglo-saxons par exemple, ont été éduqués à l'école du présentisme ; ils redoutent davantage que d'autres les abus liés au travail à distance.

Paroles d'expert :

Nicole TURBÉ-SUETENS, spécialiste du télétravail et du management à distance

"Le télétravail bouscule beaucoup plus les managers que les télétravailleurs. (...) C'est un abominable révélateur de la qualité du management dans une entreprise. C'est pour cela qu'il fait encore peur aux dirigeants."

Les atouts du travail nomade sont nombreux



POUR LE SALARIÉ

- **Autonomie** accrue ;
- Souplesse et **liberté** d'organisation ;
- A l'extérieur, le travailleur nomade bénéficie d'**horizons élargis**, à mesure qu'il tisse sa toile ;
- A son domicile, il dispose d'un **cadre plus propice à la concentration et à la réflexion** ;
- **Meilleure articulation** des sphères professionnelle et privée ;
- **Gain de temps et qualité de vie**, via la limitation des déplacements contraints... en faveur d'une mobilité choisie.

"J'apprécie d'être évalué sur mes résultats et mon efficacité, et pas en fonction des mes horaires de travail."

(Témoignage d'un travailleur nomade, ancien Chef de secteur chez Procter & Gamble)

"Le nomadisme me permet de trouver un meilleur équilibre entre le pro et le perso : même s'il empiète sur ma vie privée, je ne le considère pas comme intrusif, car je pose des limites. En restant joignable tout le temps, je gère mieux mon temps : je reste réactif sur une plage horaire importante, tout en partant plus tôt du bureau. "

(Témoignage d'un travailleur nomade, ancien Chef de secteur chez Procter & Gamble)

POUR L'ENTREPRISE

- **Réactivité accrue et plus grande fluidité** : les collaborateurs auxquels on offre la possibilité du travail nomade sont en échange plus enclins à répondre aux sollicitations en dehors des horaires de bureaux traditionnels ;
 - **Un travail fourni qui tend à gagner en quantité** (plus grande productivité), **mais également en qualité** (les télétravailleurs n'étant pas interrompus par les nuisances et sollicitations sur site) ;
 - En outre, et à l'encontre des idées reçues : même s'ils décalent ou morcellent davantage leur temps de travail, les télétravailleurs tendent à faire des **journées plus longues** que leurs homologues localisés dans les murs de l'entreprise ;
 - **Fidélisation des employés** : la meilleure satisfaction vis-à-vis du travail impacte positivement les niveaux d'absentéisme et de turnover ;
 - En effet, offrir à ses employés la possibilité du nomadisme tend à les responsabiliser, en leur offrant plus d'autonomie. Il en résulte une **implication accrue** dans le travail, portée par une certaine **fierté d'appartenance** à l'entreprise ;
 - En outre, la mise en place du travail nomade correspond le plus souvent à une officialisation de pratiques spontanées et néanmoins ancrées. Elle constitue de ce fait un signe fort de la part du management, qui s'inscrit dans une démarche visant à améliorer le bien-être de ses collaborateurs. Les retombées pour l'entreprise sont claires :
- Possibilité de recruter les meilleurs potentiels, où qu'ils soient**, en s'affranchissant des limites géographiques du bassin d'emploi naturel.

- Instauration d'un puissant outil d'attraction et de rétention des talents : depuis les jeunes diplômés d'écoles prestigieuses, aux séniors expérimentés et jouissant d'une expertise pointue.

• *In fine*, **un bien-être du collaborateur qui œuvre en faveur d'une performance accrue** pour l'entreprise.

• **Arrivent enfin les arguments économiques** :

- Réduction des déplacements contraints et, par voie de conséquence, de leur charge pour l'entreprise ;
- Economies liées à l'optimisation des surfaces de bureaux, en s'attaquant aux mètres carrés inutilisés ;
- Gains sur les frais de structures : locaux, taxes professionnelles, etc.

• **... Le tout dans un emballage éco-responsable favorable à l'entreprise** :

En effet, la mise en place de programmes nomades est également une bonne façon pour les employeurs de se construire une image d'acteur responsable, à la fois sur les plans social et écologique (cf. plus loin l'ensemble des enjeux environnementaux attachés au nomadisme).



- Selon ACCENTURE[®], le travail nomade peut apporter des solutions en temps de crise, en offrant de nouveaux moyens d'expression et d'innovation, à même de relancer la croissance des entreprises.

Enjeux

Les enjeux soulevés par l'orchestration du travail nomade sont nombreux. Ils sont esquissés ci-dessous à l'aide d'un schéma récapitulatif, puis détaillés dans les pages qui suivent.



DES ENJEUX PRATIQUES

Comme tout projet organisationnel, la mise en œuvre du nomadisme requiert la conduite d'une étude préliminaire – visant à fixer ses modalités d'application dans l'entreprise – ainsi que des outils de *monitoring*, permettant d'ajuster son déploiement au fil du temps.

La conduite d'une étude préliminaire approfondie

La mise en place du travail nomade dans une entreprise, si elle peut s'inspirer d'expériences réussies, ne saurait se limiter à l'application d'une solution toute faite. Il s'agit, pour chaque employeur, de mettre au point sa propre solution de travail nomade.

Pour ce faire, l'entreprise pourra, en amont de son projet, conduire une étude visant à identifier les styles de travail et les différentes utilisations de l'espace entre ses murs. Elle pourra de cette façon déployer un outil sur-mesure, adapté à sa taille, sa culture, sa population, son cœur de métier, etc.

La clarification du cadre et des modalités du travail nomade

- **En premier lieu, en se posant les bonnes questions juridiques, afin de statuer sur la nécessité de formaliser le travail flexible à travers un accord d'entreprise.**

Tandis que les travailleurs à domicile sont régis par des articles du code du travail spécifiques, il n'existe pas de loi sur le télétravail en France. C'est un sujet du ressort de la négociation sociale, qui peut être fixé dans un accord cadre. Les entreprises ont donc le choix de fixer (ou non) les conditions du télétravail dans ce type d'accord.

L'avantage principal d'une telle négociation réside dans la définition d'un cadre clarifiant les droits et les devoirs de chaque partie en cas de désaccord.

Pour autant...

- ▶ Seuls 40% des télétravailleurs ont signé un accord de télétravail⁽⁷⁾.

En effet, l'accord de télétravail entérine généralement des habitudes bien ancrées ; il relève davantage d'un signe de la part du management, que d'une réelle nécessité.

Pour les entreprises désireuses de formaliser le télétravail, il existe un Accord National Interprofessionnel (ANI) sur le télétravail, élaboré en 2005.

- L'ANI rappelle que le télétravail est fondé sur le **volontariat** du salarié ;
- **L'employeur doit prendre en charge les coûts** du travail à distance ;
- Il préconise la **mise en place d'un contrat ou d'un avenant** au contrat de travail, dont les modalités doivent être validées par les IRP (le Comité d'entreprise – ou à défaut les délégués du personnel – et le CHSCT) ;
- Enfin, il recommande **une période d'adaptation**, et la formulation de mesures contre un potentiel isolement du salarié nomade.

Le contrat ou l'avenant, issu de la négociation sociale, sera spécifique à l'entreprise. Il est conseillé d'y fixer :

- ▶ La **définition des processus de travail à distance** ;
- ▶ Les **horaires et jours d'accessibilité** ;
- ▶ Le **rattachement hiérarchique** et la définition des responsabilités ;
- ▶ Les **responsabilités de chaque partie** en cas d'accident du travail ;
- ▶ La **répartition des coûts d'équipement** et l'utilisation possible du matériel professionnel à des fins privées.

L'occupation du domicile privé à des fins professionnelles soulève des questions d'indemnisation :

La Cour de Cassation a rendu à ce sujet un arrêt en avril 2010, en arguant que cette utilisation du domicile, à la demande de l'employeur, constituait une immixtion dans la vie privée des collaborateurs, et devait de ce fait être indemnisée.

(7) Selon le dernier rapport de l'Obergo (Observatoire des conditions de travail et de l'ergostressie).

- **Ensuite, en définissant un champ d'application et des "règles de vie" du travail nomade**, indépendamment de l'existence d'un accord d'entreprise. Le but poursuivi est la garantie d'une certaine équité dans le traitement des salariés et dans les possibilités qui leurs sont offertes.

Il s'agira de définir le périmètre des collaborateurs qui pourront bénéficier de la flexibilité.

Il faudra également s'accorder sur une "Charte du savoir-vivre", qui pourra avantageusement préciser les modalités d'application du mode de travail nomade.

La mise en place de l'infrastructure nécessaire

L'Objectif est de s'assurer que toutes les conditions sont réunies pour permettre un travail à distance efficace.

L'enjeu est de s'affranchir de la notion de poste de travail... tout en gardant la maîtrise des coûts.

- **D'abord, pour les salariés travaillant hors des murs de l'entreprise :**
 - Prise en charge de l'équipement du domicile, le cas échéant ;
 - Mise à disposition, à distance, des ressources de l'entreprise.
- Et, plus généralement, pour **favoriser les comportements nomades**, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise :
 - **Un équipement nomade offert au plus grand nombre :** en dotant l'ensemble des collaborateurs des mêmes outils mobiles (ordinateurs portables, téléphones portables, etc.), l'entreprise fait de chaque salarié un travailleur potentiellement nomade ;
 - **Des solutions de rangement**, offrant aux collaborateurs des possibilités de stockage à distance. L'idée est de basculer vers un bureau "sans papier", et de s'affranchir des contraintes liées aux lieux de classement physiques – bureaux et armoires traditionnels. Une préoccupation qui appelle une réflexion complémentaire, sur la façon d'organiser l'information dans l'entreprise : plutôt que de dupliquer les données – avec autant de modes de rangement que de collaborateurs, il s'agit de définir un **mode de classement partagé**, qui permettra à chacun de retrouver les ressources qu'il recherche, au sein de dossiers à l'architecture prédéfinie ;
 - Tout en assurant la **sécurisation des données**, par exemple par le biais d'un système de réseau privé virtuel (VPN), ou en recourant aux solutions de *Cloud Computing* qui, en plus de l'accès sécurisé à distance, offrent un vaste panel d'infrastructures informatiques à la demande, à un coût attractif ;

- Enfin, des **solutions d'échanges collaboratifs** devront être mises en place: chat, visioconférence, gestion des présences, partage de documents, téléphonie intégrée aux outils informatiques, etc.

La satisfaction de ces différents besoins techniques nécessitera une grande **implication des directions informatiques**. En outre, ces dernières pourront être avantageusement mobilisées dans le cadre de la **formation des salariés nomades aux outils** de travail à distance.



Best practice : Crédit Agricole

La technologie et un espace de travail à distance, pour encourager le travail nomade

- ▶ Une majorité de collaborateurs dispose d'un ordinateur portable et se déplace avec lui ; ils ont la possibilité d'imprimer leurs documents sur toutes les imprimantes du site ;
- ▶ Un espace "Satellis" de travail à distance a été mis en place au campus de Saint-Quentin-en-Yvelines, pour permettre aux collaborateurs qui le souhaitent de télétravailler depuis là-bas.

La planification d'une phase de test... et d'un suivi régulier une fois le programme lancé

Il s'agit d'orchestrer la **conduite d'un pilote**, sur quelques jours par semaine, auprès de salariés volontaires. Ce pilote permettra de "venir à bout des mythes et des stéréotypes"⁽⁸⁾. Il offrira l'occasion de **recueillir les retours d'expérience**, et de **mesurer les effets** de la mise en place du nouveau mode de travail.

Il permettra ainsi de **finaliser le champ d'application et les modalités** du travail nomade dans l'entreprise.

Pour la suite, il sera judicieux de mettre en place un outil de monitoring, visant à suivre l'évolution des pratiques et la satisfaction associée à ces nouveaux usages.



Best practice : HP, aux Etats-Unis⁽⁹⁾

Un système intégré d'évaluation de l'environnement de travail

Ce dernier permet de s'assurer, en permanence, de la bonne adéquation des solutions de travail mises en place compte tenu des besoins et attentes des utilisateurs.

(8) Jean Agulhon, au séminaire du CAS sur les nouvelles organisations du travail en entreprise, Novembre 2011.

(9) "Hewlett Packard's Move to Mobility: Top-Down Workplace Transformation", *The Leader*, Mars-Avril 2008.

DES DÉFIS HUMAINS ET MANAGÉRIAUX

**80% des entreprises ne souhaitant pas opter pour le travail à distance redoutent des difficultés de management*.
Les défis humains sont au cœur de la réussite du projet nomade.**

* D'après une enquête réalisée par Médiamétrie et la CCIP auprès de 300 PME des Hauts-de-Seine dans le secteur des services.

L'orchestration du travail nomade requiert de prêter une attention particulière à de nombreux aspects liés à la gestion des hommes dans l'entreprise.

Un engagement actif de la Direction Générale et la conduite d'une communication efficace

La Direction Générale sera en effet le meilleur ambassadeur du nouveau mode de travail mobile.

En s'impliquant dans sa mise en place, et en développant un discours impactant, elle pourra aiguïser l'intérêt pour la démarche, et faire du nomadisme un projet d'envergure.

Elle veillera également à rester attentive aux retours et aux éventuelles critiques des collaborateurs. Au début du projet notamment, il s'agira de laisser une vraie place au débat et à la concertation.

Best practice : HP, aux Etats-Unis



L'inscription du programme de mobilité dans la stratégie organisationnelle

Le programme de mobilité déployé a été conçu à la fois pour répondre aux besoins nomades des salariés, et pour accompagner la croissance de l'entreprise. Il a de ce fait bénéficié d'un fort engagement de la direction, qui, dès le départ, a inscrit le projet dans la stratégie.



Best practice : Crédit Agricole

La méthode participative

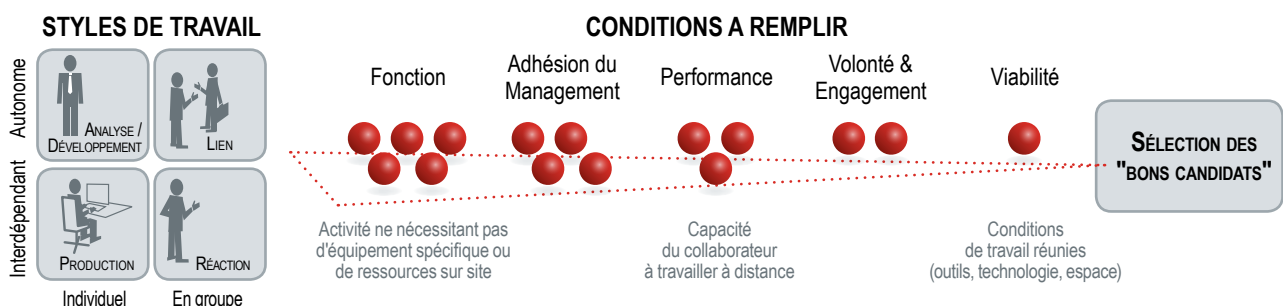
- ▶ 8600 collaborateurs consultés avant l'emménagement à Evergreen, le nouveau campus ;
- ▶ 250 volontaires en groupe d'expression ;
- ▶ 155 correspondants organisateurs (notamment conviés à la visite du futur site, en avant-première).

L'identification des " bons candidats " au travail nomade

Il s'agit de mettre en place un processus de sélection en entonnoir, en identifiant les " bons candidats " sur la base de :

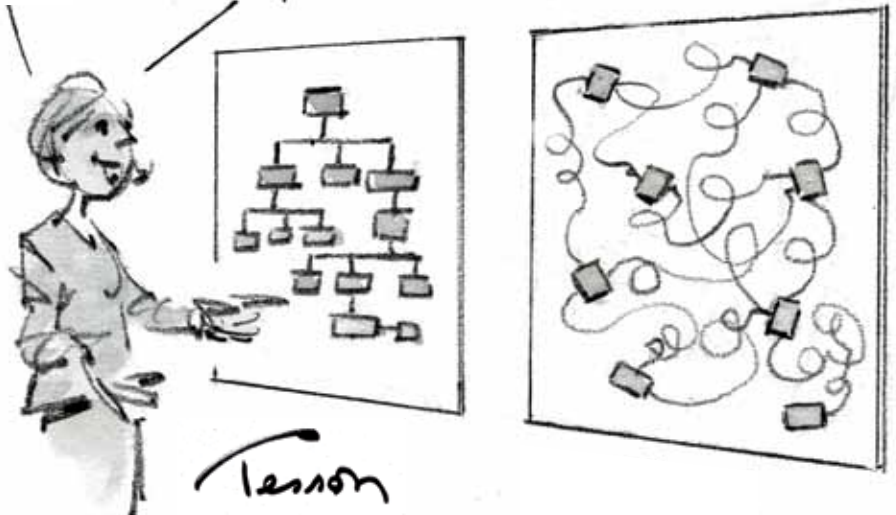
- **La nature-même de la fonction / l'activité** : par exemple, les métiers rédactionnels, de programmation, de recherche profiteront de l'environnement calme du domicile, tandis que les métiers de vendeurs, de coordinateurs de projets tireront avantage d'un bureau satellite bien localisé, qui leur permettra d'optimiser les échanges ;
- **Le management** : acceptation par le manager direct du mode de travail nomade ;
- **La performance**, liée aux qualités requises pour travailler efficacement à distance : expérience, aptitude à travailler seul, sens de l'autonomie, etc ;
- **La volonté** (engagement) et la capacité à faire bon usage des outils de communication à distance : équilibre entre réactivité et capacité de régulation du flux désordonné de sollicitations venues de l'extérieur, sans le filtre physique d'un manager ;
- Enfin, **la viabilité du travail à distance** pour le collaborateur, compte tenu de la qualité des espaces de travail dont il dispose, et des solutions de travail à distance qui lui sont offertes.

L'identification des "bons candidats" au travail nomade : un processus de sélection en entonnoir



A gauche l'organigramme d'une entreprise traditionnelle..

Et à droite, celui d'une entreprise nomade..



Une réflexion de fond sur les rapports manager-subordonné

Par-delà l'affranchissement des barrières physiques, il s'agit de dépasser de nombreux obstacles psychologiques et hiérarchiques. En premier lieu, le travail nomade a pour fondement la **confiance** entre le manager et son subordonné. Il requiert, en amont, la **clarté** dans la définition de la mission et des objectifs, et en aval, une **évaluation transparente** de l'atteinte de ces objectifs.

Il conduit à l'**abandon de la référence temporelle au travail**. En effet, le travail mobile implique le fractionnement, la délocalisation, le partage... le quantifier devient malaisé. Pour autant, le travail nomade ne doit pas signifier la perte de contrôle. Au contraire, il exige de mettre en place un **cadre précis**, dans lequel les missions et les rôles de chacun sont clairement identifiés. Aussi marque-t-il l'avènement du **management par objectifs**.

Le rôle du manager est ainsi profondément bouleversé : de superviseur, il se mue en coach. Et il devient un modèle : sa crédibilité sera d'autant plus forte qu'il se pliera aux mêmes règles que ses collaborateurs, notamment en termes d'espace de travail (pas de bureau individuel si les collaborateurs travaillent en open-space).

Afin d'accompagner au mieux les managers dans la mise en place de ce nouveau mode de management, **les Ressources Humaines endossent de nouvelles responsabilités** :

- Eduquer les managers de proximité, afin de désamorcer leurs craintes, et les former au management à distance ;
- Soutenir les managers dans cette nouvelle définition des rôles, par exemple en mettant en place une cellule support, des processus clairs, et des moyens de recours aux RH, en cas de besoin ;
- Faire évoluer les grilles d'évaluation, en faisant entrer le management de la flexibilité dans la liste des critères de performance.

Paroles d'expert :

Laurence PRUSAK, chercheur auteur et consultant américain, spécialiste du knowledge management

" Les sociétés de demain seront plus horizontales, plus axées sur l'élaboration intensive de savoir "

" [Elles] seront organisées autour de savoirs et de savoir-faire, bien plus qu'autour de produits ou de zones géographiques."

" Le rôle du chef sera de moins en moins celui d'un gestionnaire/comptable/auditeur et de plus en plus celui d'un leader intellectuel comme dans les domaines universitaire ou créatifs et artistiques."

" Il faut donc apprendre aux gens à développer leurs capacités relationnelles, à avoir confiance et à inspirer confiance "

Best practice : Accenture

accenture

Un "Baromètre de la Flexibilité"

Adressé tous les 3 mois à l'ensemble du personnel, il repose sur 3 questions simples :

- ▶ Ton superviseur a-t-il abordé avec toi le point de ta flexibilité ?
- ▶ As-tu bénéficié d'un arrangement ?
- ▶ A quel point es-tu satisfait de ta flexibilité ?

Selon Armelle Carminati, Directrice Générale Monde pour le Capital humain et la Diversité chez Accenture, les bénéfices de cette démarche sont clairs :

- ▶ Suivi de la progression des perceptions et du vécu des collaborateurs vis-à-vis de leur flexibilité.
- ▶ Légitimation de la question : la flexibilité devient un droit, offert à tous.
- ▶ Impact sur les managers, en situation de comparaison avec leurs pairs, ce qui est source d'émulation et favorise les démarches en faveur de la flexibilité.

C'est tellement émouvant de revoir ces anciennes plateformes collaboratives...

Un véritable défi : remédier à la distance physique

• Les risques côté salarié :

- L'isolement. L'homme est un animal social : les individus ont besoin de travailler en collectif ;
- Le manque de lien. Baisse du sentiment d'appartenance à l'entreprise, l'équipe ;
- La moindre prise sur les décisions de l'équipe ;
- La difficulté à séparer vies professionnelle et personnelle ;
- Un environnement de travail inadéquat : hors des murs de l'entreprise, avec l'absence de lieu dédié et/ou un équipement limité, comme dans l'entreprise, en cas de dépossession du bureau attiré.

"On a tendance à sous-estimer le rôle de socialisation du travail. Lorsque j'étais commercial, je ressentais un fort isolement. Même si j'étais en contact par mail et par téléphone avec mon chef, je souffrais du manque d'interaction physique."

(Témoignage d'un travailleur nomade, ancien Chef de secteur chez Procter & Gamble)

• Les risques côté employeur :

- La perte de contrôle ;
- L'impact négatif sur la collégialité entre collègues ;
- L'érosion de l'implication vis-à-vis de l'entreprise.

Paroles d'expert :

Laurence PRUSAK, chercheur auteur et consultant américain, spécialiste du knowledge management

"Beaucoup de gens croient qu'on peut travailler n'importe où : chez soi, au bureau, dans un bureau de passage, là où cela arrange votre employeur. C'est complètement faux. Bien au contraire votre lieu de travail compte énormément. (...) Quand vous travaillez à la maison vous n'apprenez rien. (...) Vous réussissez en travaillant avec les autres."

Source : Office et Culture n°14, "Laurence Prusak et la connaissance", F. Bronner et J.P. Fournier, Décembre 2009



Pour lutter contre ces effets pervers, **l'entreprise s'attèlera à réinstaurer** du lien humain :

- A l'aide d'un suivi et d'un coaching régulier du travailleur nomade ;
- En se montrant plus attentive encore que dans une situation de management en face-à-face, afin de percevoir ce qui ne transparait pas au travers d'un e-mail.
- En s'attachant à promouvoir l'esprit d'équipe ;
- En définissant l'équilibre optimal entre temps passé dans l'entreprise et hors des murs de l'entreprise :
- **Planification de passages réguliers** dans l'entreprise, à des fins de rencontres, d'échanges, de travail en commun ;
- **Identification des échanges requérant un face-à-face** des collaborateurs (phases charnières des projets), par opposition aux points d'étapes se prêtant mieux au travail à distance ;
- **Participation – obligatoire ? – aux événements internes**, afin de créer du lien et de nourrir le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Il ressort des premières expériences de télétravail qu'un rythme de 1 à 3 jours par semaine hors siège, et le restant en entreprise, permet au collaborateur de garder le lien avec la culture d'entreprise, ses collègues, la marque.

DES ENJEUX IMMOBILIERS POUVANT ÊTRE SOURCES D'ÉCONOMIES SUBSTANTIELLES

Si le travail nomade constitue un important levier de rationalisation des surfaces, il requiert de repenser les usages, la localisation, les aspirations environnementales... et la place de l'homme au sein de ces différents espaces.

Enfin, la clarification des " frontières " entre temps professionnel et temps privé

La mise en place d'outils de communication à distance tend à faire considérer que les collaborateurs doivent se montrer disponibles et réactifs à la moindre sollicitation. Il en va de la fiabilité et de la valeur du travailleur nomade. *"Puisque les cadres disposent d'outils performants, on attend d'eux qu'ils le soient également. Un nouveau modèle de l'homme au travail se dessine donc : plus rapide, plus efficace, plus résilient, plus réactif et proactif aussi"*⁽¹⁰⁾.

En 1997 déjà, l'économiste Frances Cairncross, en se penchant sur la révolution des télécommunications, prédisait que *"dans le futur, la connectivité ne sera plus un problème, tandis que la capacité à déconnecter relèvera d'un enjeu autrement plus important"*⁽¹¹⁾.

Il s'agit donc d'instaurer un **droit à la déconnection** côté managers, tandis qu'il faut accompagner les salariés dans l'identification de leur **style de gestion des frontières**⁽¹²⁾.

"Les outils du nomadisme sont addictifs : on a tendance à être constamment en veille, il faut savoir couper."

(Témoignage d'un travailleur nomade, ancien Chef de secteur chez Procter & Gamble)

Et avant toute chose, une réflexion de fond sur les taux d'occupation et surtout sur les usages

Certes, la mise en place du travail nomade est riche de promesses en matière d'optimisation de l'espace ; mais cette dernière ne pourra être bien orchestrée qu'à la condition d'avoir acquis une compréhension approfondie de la manière dont l'espace est utilisé. Il s'agit de cerner, par-delà le niveau de " remplissage " des bureaux, comment l'occupation varie au cours de la journée, comment les espaces alternatifs sont utilisés, quels sont les types de tâches attachés à chaque lieu de travail, etc.

In fine, il s'agit d'identifier une **"typologie d'espaces"**, qui offrira aux collaborateurs l'espace le plus adéquat en fonction des situations de travail et de vie, au fil de leur journée.

► **50 à 60%** : taux d'occupation moyen dans les entreprises en Ile-de-France (congés maladie, maternité, vacances, formations, réunions, déplacements, etc.).



Rationalisation des surfaces et économies budgétaires

Dans un contexte où les charges immobilières représentent le deuxième poste de dépenses de l'entreprise après les salaires, l'orchestration du nomadisme offre l'occasion de questionner le nombre de mètres carrés utilisés, et de réfléchir à une meilleure exploitation des surfaces. Cette rationalisation se fait via la mise en place de bureaux partagés (*desk sharing* ou *flex office*) ou disponibles à la demande. Plus généralement, elle contribue à la disparition des espaces individuels, de plus en plus remplacés par des bureaux ouverts.

(10) Marc-Eric Bobillier Chaumon, "Avec les outils mobiles, la vie professionnelle se déverse dans la sphère privée", Le Monde, Décembre 2010

(11) Frances Cairncross, *La mort de la distance*

(12) Ariane Ollier-Malaterre, au colloque du CAS sur les nouvelles organisations du travail en entreprise, Nov. 2011



Best practice : Crédit Agricole

Espaces décloisonnés et polyvalence

- ▶ Un maximum de 10% d'espaces individuels cloisonnés : un objectif de rationalisation qui s'applique à l'ensemble des directions ;
- ▶ Des lieux reconfigurables et polyvalents.

Rationalisation, espaces ouverts & espaces partagés

Attention à ne pas confondre :

- **Les espaces ouverts**, qui sont des bureaux paysagers (i.e. décloisonnés), et restent généralement individuels ;
- **Et les espaces partagés**, qui correspondent à des lieux de réunion et d'échanges (espaces collaboratifs), ou à des bureaux partagés (*desk sharing*), dont l'accès est ouvert à plusieurs collaborateurs.

L'expérience nous apprend que...

- **Les espaces ouverts révèlent des limites en matière de rationalisation de l'espace** : les bureaux en "benches" de 8 personnes montrent que l'on peut difficilement réduire davantage l'espace individuel, sans porter atteinte à la qualité de concentration et de travail des collaborateurs ;
- **Les espaces partagés proposent une alternative prometteuse** : ils induisent une nouvelle façon de travailler ensemble – plus de collaboration – tout en optimisant l'utilisation de l'espace (exploitation des mêmes surfaces par plusieurs collaborateurs, en fonction de leurs besoins au cours de la journée).



Exemples d'espaces ouverts

Exemples d'espaces partagés





Une optimisation qui offre de **nombreuses sources d'économies** : en plus de la réduction des surfaces de bureau et de l'augmentation du taux d'occupation, l'entreprise peut rationaliser son mobilier et ses installations (TIC). Avec la diminution des mètres carrés utilisés, elle s'attaque également aux frais de fonctionnement (ménage, ventilation, etc.) et de services supports.

Best practice : Accenture

Un **accord sur le télétravail** a été signé en 2010, accessible à tous, afin d'officialiser la possibilité du travail à domicile.

- ▶ Aujourd'hui, 50% des effectifs français télétravaillent quelques jours par semaine ;
- ▶ Les bénéfices financiers sont éloquentes : les coûts liés à l'immobilier et aux services ont été contenus de 15-20% en 1 an.

Source : Intervention d' Armelle Carminati, Directrice Générale Monde pour le Capital humain et la Diversité chez Accenture, à l'occasion d'un séminaire du CAS sur les nouvelles formes de travail en entreprise

Conception d'espaces "intelligents"

Par-delà la réduction des surfaces, l'essor du nomadisme exige de concevoir des bureaux plus "intelligents". Repenser l'espace ne signifie pas réduire mécaniquement les surfaces ; il s'agit plutôt d'introduire une nouvelle façon de travailler, qui permet d'optimiser la gestion de l'espace.

D'abord, par le biais de bureaux plus communicants, qui favorisent les interactions du nomade avec son équipe. **Egalement, à travers des espaces flexibles et modulables** (cloisons, matériel), capables de s'adapter à différents types de populations et de besoins. Ainsi, **l'espace ne doit plus contraindre, mais proposer**⁽¹³⁾, afin que les utilisateurs aient la liberté de se saisir des objets et de leur attribuer une fonction.

Best practice : Crédit Agricole

La double vie du restaurant d'entreprise

Sur le Campus Evergreen les salariés ont pris l'habitude d'utiliser le restaurant d'entreprise comme un nouvel espace de travail. Celui-ci accueille désormais des réunions d'équipes, des rencontres clients ou des échanges informels, en dehors des horaires de restauration. Des aménagements et une décoration adaptés ont été prévus pour recréer une certaine intimité ; le wifi est disponible.

Par ailleurs, le développement du nomadisme concourt à la multiplication des types d'espaces, pour répondre aux différents besoins – de travail et de vie – de l'individu au cours de sa journée. Le travail dématérialisé a notamment besoin d'espaces permettant de se retrouver, d'organiser des réunions et d'échanger, afin de rendre plus efficaces les moments passés au sein de l'entreprise.

Exemples d'espaces Collaboratifs



(13) Yasmine Abbas, Le Néo-nomadisme, 2011

Paroles d'expert :

Laurence PRUSAK, chercheur auteur et consultant américain, spécialiste du knowledge management

"La connaissance est sociale, collective, il faut renforcer les liens sociaux, par l'espace, par les réseaux, par les technologies."

"Nous devons inciter les gens à développer la cohésion, la socialisation, la relation à l'autre. Créer du lien, fabriquer du ciment social, voici les vrais défis."

"Il est très utile de disposer de grands espaces ouverts où les gens peuvent se promener et se détendre, se parler et se rencontrer (...) à une époque où les entreprises sont sous pression, [et] ont tendance à réduire ce genre d'espaces."

Source : Office et Culture n°14, "Laurence Prusak et la connaissance", F. Bronner et J.P. Fournier, Décembre 2009.

Ces évolutions spatiales marquent l'**avènement d'un espace de travail "autonome"**, qui permet à l'employé de choisir, non seulement ses horaires, mais également son lieu de travail, en fonction de ses besoins, de son style de travail, de son état d'esprit du moment.

Best practice : Crédit Agricole

Une diversité d'espaces pour favoriser la "dynamique Campus"

Objectif : à travers un espace repensé, induire une nouvelle façon de travailler ensemble, via plus d'échanges, plus de collaboratif

- ▶ Des espaces individuels : 100% de bureaux attitrés ;
- ▶ Des espaces collectifs : salles de réunions formelles et informelles, bulles permettant de s'isoler, etc ;
- ▶ Des espaces d'échanges : le forum, des "lounges" accueillants, une ambiance "comme à la maison"...
- ▶ Des points services.

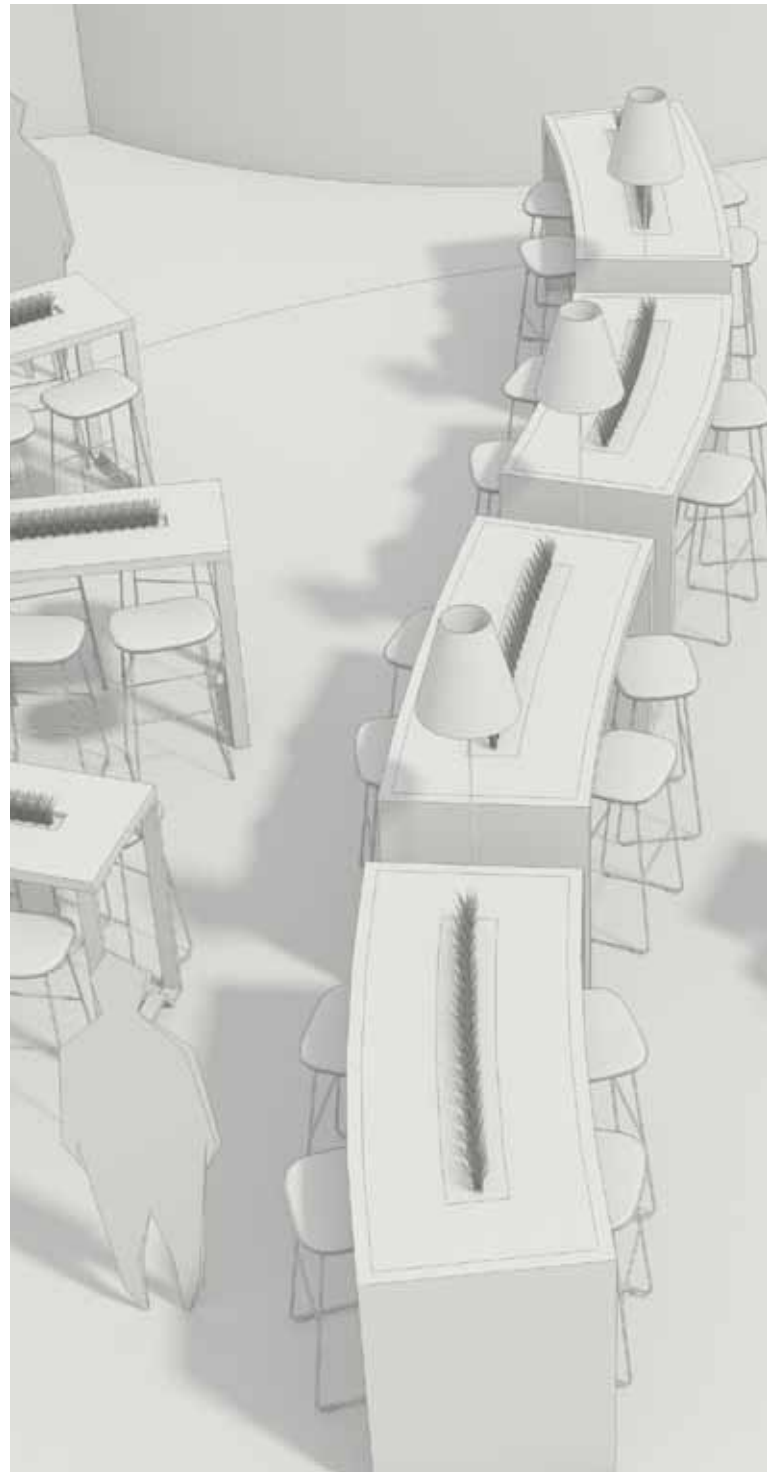
**Paroles d'expert :**

Juriaan van Meel, consultant en organisation et espaces de travail chez Icop

"Un bureau flexible typique offre une diversité d'espaces et de zones. Les employés peuvent librement choisir l'espace le plus adapté à leur tâche ."

Source : Office et Culture n°13, "Inspirations bataves", F. Bronner et K. De Groot, Septembre 2009

Enfin, les espaces seront d'autant plus intelligents qu'ils offriront des **solutions techniques de travail à distance**. Depuis les outils usuels de vidéoconférence, systèmes de réservation de salle et de bureau à distance... jusqu'aux outils plus élaborés de téléprésence. Par exemple, certaines technologies permettent aujourd'hui de projeter visuellement un espace dans un autre, et de recréer à l'écran un groupe de réunion virtuel, constitué d'équipes distantes géographiquement. A noter toutefois que **le succès de ces outils sera très dépendant de leur simplicité d'utilisation**. Si le travail nomade est plus développé dans les grandes sociétés technologiques, c'est parce que ces dernières ont su mettre à la disposition de leurs collaborateurs des solutions intuitives et accessibles à tous. C'est la clé de la réussite.



Cartographie : des espaces conçus pour répondre à différentes situations de travail et de vie

Routine workspaces / bureaux individuels attitrés



FORMEL
= Espaces dédiés / réunions planifiées

Salles de réunion formelles

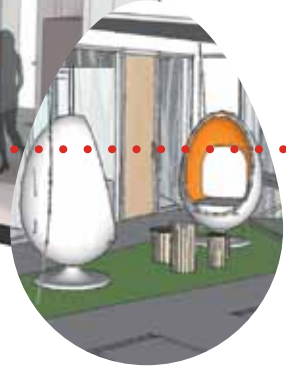


Bulles

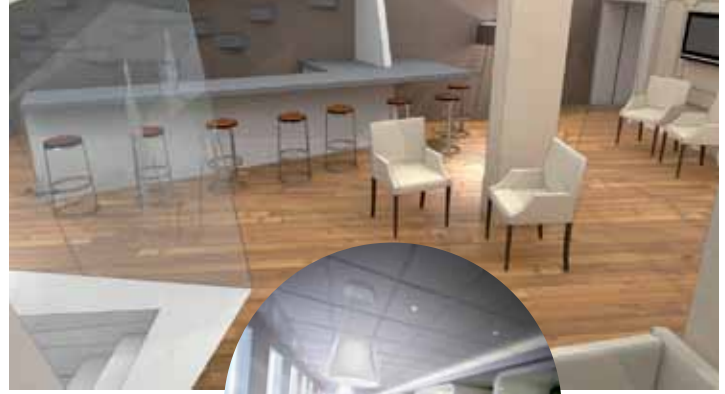


TRAVAIL SOLO

TRAVAIL COLLABORATIF



Hub spaces / lieux de réunion "Libre service"



Ad hoc meeting areas / espaces de travail informels



INFORMEL
= Echanges spontanés / usages "détournés"

Veiller à laisser une place à l'humain

La rationalisation de l'espace requiert l'instauration de nouveaux réflexes (ex. : nécessité de réserver à l'avance les bureaux à la demande), et elle peut s'accompagner d'une perte de repères, ou encore du sentiment de ne pas être "le bienvenu".

Afin de lutter contre ces effets pervers, les entreprises veilleront à **réintroduire de la personnalisation, afin de permettre la réappropriation, par l'individu, d'un espace pourtant conçu pour plusieurs**. Un besoin mis en lumière par les spécialistes de l'intelligence ambiante, selon lesquels : *"l'homme est un animal territorial qui a besoin de s'approprier son environnement"*⁽¹⁴⁾. Le bureau joue le rôle de refuge, il favorise la réflexion et la concentration du collaborateur ; il lui est donc essentiel.

Les avancées technologiques pourraient offrir des solutions à ce besoin de personnalisation. Par exemple, le bureau intelligent de demain saura, une fois l'occupant identifié, rétablir ses "préférences" en termes de poste de travail : configuration du PC et du téléphone, réglage du siège, de l'intensité lumineuse, de l'acoustique, décoration (par exemple avec l'affichage de photos personnelles sur un mur d'images), etc. Progrès gadgets ou prochaines normes dans les bureaux du futur ?

En outre, afin de lutter contre un effritement du collectif, il s'agira **d'offrir de nouveaux repères, visant à matérialiser le lien avec l'équipe**. Dans une société française qui se définissait traditionnellement par la possession d'un territoire (droit du sol), le bureau matérialisait notre place et notre rôle dans l'entreprise. Avec la disparition de l'espace individuel, il devient essentiel de trouver un nouveau mode d'expression de notre rapport aux autres. Le **territoire d'équipe** recouvre alors une nouvelle importance, qu'il convient de matérialiser par des repères qui symbolisent le lien, l'appartenance à une tribu, dans l'entreprise distribuée.

Best practice : Accenture

Les "places de villages"

- Des "territoires", au sein desquels les collaborateurs peuvent se réunir entre pairs, et retrouver un sentiment d'unité.



Enfin, une réflexion stratégique à mener en termes d'espace et de localisation

Le travail nomade conduit à s'interroger sur le nouveau rôle de l'entreprise physique, et à questionner le schéma traditionnel de l'implantation unique.

Avec l'essor du travail nomade, les collaborateurs seront de plus en plus amenés à distinguer les tâches qui requièrent de la concentration - pour lesquelles le cadre du domicile est le plus approprié, de celles qui nécessitent une interaction avec les pairs. Des études prospectives annoncent qu'à **l'avenir l'entreprise se limitera à un lieu d'échanges et de réunions**. Sa structure pourra se résumer à des espaces de rencontres, formels ou informels, mais toujours polyvalents. Le parc immobilier sera ainsi fortement réduit.

En outre, la réflexion se porte de plus en plus sur la question de la localisation. Si l'entreprise se mue en lieu d'échanges, **l'implantation unique devient obsolète : l'entreprise-réseau** apparaît plus performante, fondée sur un hub central - bien localisé, entouré de satellites dispersés. A la clé, des sites à taille humaine et plus de confort pour les utilisateurs, pour une dépense immobilière optimisée.

Mais par-delà les sites en propre de l'entreprise, des solutions existent hors de ses murs... et hors de ceux du domicile.

Les tiers-lieux pourraient offrir une réponse pertinente aux besoins d'hébergement des populations nomades. En échappant aux cadres traditionnels de l'entreprise et du domicile, ces espaces permettent aux travailleurs mobiles de retrouver l'ambiance de travail et l'émulation propres à la collectivité, en bénéficiant du confort, de l'accessibilité et de la connectivité caractéristiques de ce type de lieu. Coté entreprises, ils offrent de nombreux atouts : mutualisation des coûts immobiliers dans des espaces multi-partenariaux, mise en place d'un réseau et à forte valeur ajoutée, etc.

(14) François Denieul, "2020 Le bureau en open space sera enfin humanisé", Capital n°238, Juillet 2011

Ces tiers-lieux peuvent revêtir de multiples visages :

- Si certains sont des **lieux publics, non spécifiquement dédiés aux travailleurs nomades et façonnés par l'usage**, comme les espaces publics (ex. : parcs, bibliothèques, musées), les transports (ex. : trains, lounges Air France, espaces HSBC dans les aéroports), les "commerces augmentés" (ex. : les cafés Starbucks ou Mac Do), ou les lobbies d'hôtel ;
- D'autres offrent des **solutions plus structurées**, conçues pour accueillir les populations nomades et dont l'accès est réglementé. Ces espaces de travail pourront plus efficacement se couler dans les modes de fonctionnement des entreprises : les centres d'affaires, les télécentres et les lieux de coworking.

Typologie des Tiers-Lieux selon LBMG Worklabs



Espace public wi-fi



Espace de coworking



Café restau wi-fi



Télécentre



Business lounge



Centre d'affaires

- **Les centres d'affaires offrent des solutions privatisées et haut de gamme.** Ce type de structures s'inscrit généralement dans une optique court terme / de "dépannage", pour les entreprises ayant besoin de salles de réunions ou de bureaux, afin de réunir des collaborateurs, d'organiser des rencontres clients ou de planifier un entretien. Les centres d'affaires sont donc essentiellement choisis pour leur accessibilité et pour leur haut niveau de services, mais constituent une solution relativement onéreuse.
- **Les télécentres répondent à une logique différente, généralement plus ancrée dans le long terme, via la location de bureaux partagés.** Les entreprises peuvent y (co-)louer des bureaux pour des durées plus longues, afin d'offrir à leurs collaborateurs un environnement de travail "délocalisé", au plus proche de leur lieu de résidence, bénéficiant de tout l'équipement requis et parfois de certains services de proximité. Les télécentres sont souvent rattachés à une volonté politique : ils sont encouragés par les collectivités locales, afin de rééquilibrer la répartition des populations sur les territoires, en offrant des lieux de travail dans les périphéries ou même en zone rurale.

Outre l'emplacement géographique, les télécentres offrent un atout de taille : une économie substantielle par rapport au coût d'un poste intégré. Une efficience budgétaire atteinte au moyen de :

- Une **mutualisation des coûts** entre les différents télécentres du réseau (via une centrale d'achats, une fonction support multi-sites, etc.) ;
- Une **gestion au plus juste du taux d'occupation** des espaces. D'après Guillaume du Poy, directeur marketing chez Regus, l'enjeu consiste en une optimisation des taux d'occupation sans nuire au confort pour le client : objectif affiché de 90 à 95% vs. 50 à 60% de taux d'occupation en moyenne dans les entreprises en Ile-de-France ;
- Un **recours à des subventions de l'Etat**, dans la phase de développement du télécentre, qui permet à ce dernier de bâtir une offre concurrentielle dès le départ.

A l'avenir, de nouvelles offres pourraient voir le jour, et proposer de **véritables plateformes de télétravail privati-**

sées. Les entreprises pourront envisager la construction et/ou la location de ces **espaces intermédiaires, situés dans des zones géographiques complémentaires** de leur implantation principale. A proximité des nœuds de transports, ces lieux seront autant de haltes proposées aux travailleurs mobiles, qui auront la possibilité de décider de leur lieu de travail. Une évolution qui correspond aux scénarios de prospective annonçant l'avènement **d'entreprises "essaim"**, régies par le réseau, organisées autour d'une **multiplication de noyaux de compétences.**

- **Les espaces de coworking, enfin, constituent des solutions alternatives.** Très plébiscités par les auto-entrepreneurs, ces tiers-lieux commencent à séduire certains grands groupes, par exemple pour héberger leurs salariés nomades entre deux rendez-vous. La Cantine et La Ruche, à Paris, sont emblématiques de ce type de lieux.

Le principe consiste en une structure conviviale et facilement accessible (le plus souvent en environnement urbain), offrant des plages d'accueil larges. Les travailleurs nomades peuvent y trouver des espaces de confidentialité, de réunion, des postes de travail informatisés, mais également des espaces plus informels de détente, et une panoplie de services, pouvant aller du vestiaire et de la blanchisserie, à l'assistance médicale ou informatique, et au lieu de restauration.



La Cantine offre un espace de coworking parisien

D'intéressantes opportunités

Par-delà la logique de "dépannage" (i.e. la réponse ponctuelle à un besoin de bureau), ces lieux de travail partagés – télécentres et espaces de coworking – pourraient également révéler des bénéfices complémentaires non négligeables, via les contacts et les rencontres qu'ils favorisent entre leurs murs, notamment du fait de leur structure, relativement informelle :

- En termes de réseautage, notamment pour des populations commerciales ;
- En termes de d'émulation et d'inspiration, par exemple pour des créatifs (tels que designers, blogueurs, architectes web, consultants en marketing, etc.) à la recherche d'énergies nouvelles ;
- Plus généralement, ces lieux favorisent, par nature, la "sérénipidité" : comme pour la recherche scientifique, la rencontre, dans un même lieu, de personnes aux projets et aux regards différents tend à faciliter l'émergence d'idées nouvelles et inattendues.

Des tiers-lieux d'un nouveau genre

- ▶ **Les trains Thalys** pourraient bientôt proposer des mini-salles de réunion dans leurs rames ;
- ▶ **Regus**, leader du centre d'affaires, souhaite enrichir son offre en proposant des espaces proposant des prestations dans le domaine juridique, ou en matière d'accompagnement à la création d'entreprise ;
- ▶ **Regus et la SNCF** viennent de s'accorder sur un projet de création d'espaces de travail pour voyageurs professionnels au cœur des gares ;
- ▶ **La RATP**, avec son projet OSMOSE, ambitionne de redessiner les contours de la station de métro du XXI^e siècle. Objectif affiché : "créer une continuité du quai à la ville", en proposant de nouvelles formes de télécentres, situés dans les gares des zones périurbaines, au cœur des bassins résidentiels.

Différents propositions d'architecture du projet OSMOSE de la RATP



Par Périphériques Architectes



Par Abalos + Sentkiewicz
Arquitectos & Jasper
Morrison Office for Design

Le tout s'inscrivant naturellement dans une démarche "GREEN"

Le travail nomade constitue une formidable occasion, pour l'entreprise, de prise de position et d'affirmation en tant qu'acteur éco-responsable.

Le travail nomade, on l'a dit, bénéficie d'un "terreau" propice à sa diffusion, assis notamment sur de profondes attentes en matière d'environnement. En retour, il alimente également ce mouvement. En questionnant les déplacements traditionnels, et en incitant à la mise en place de solutions alternatives de gestion de l'espace, il participe à la réflexion en faveur d'une croissance plus durable.

- Via la **promotion du travail déporté**, qui permet la suppression des trajets inutiles, et a un effet immédiat sur l'empreinte carbone ;
- Via la **rationalisation des surfaces de bureaux**, et les économies associées en matière énergétique (éclairage, chauffage, climatisation, nettoyage, etc.) ;
- Via les **possibilités offertes par le mode de travail dématérialisé**, moins coûteux en papier ;
- Via la **remise en cause de l'organisation centralisée traditionnelle, et la constitution d'un nouveau maillage territorial**, fait de centres de travail de proximité, appartenant ou non à l'entreprise (recours éventuel à des tiers-lieux), et situés au plus près des lieux de résidence des collaborateurs, ou offrant des solutions d'accueil confortables pour les travailleurs en déplacement (réunion clientèle, ou lieu de travail pour le nomade entre deux rendez-vous). Une organisation revisitée qui a pour effet, à la fois d'optimiser les temps de déplacements, de mutualiser les équipements, les serveurs et les services fonctionnels, mais également de contribuer à l'émergence de nouveaux pôles urbains, devenus attractifs, aux côtés des quartiers d'affaires traditionnels et engorgés. En cela, le travail nomade est un puissant outil de rééquilibrage au sein même des centres urbains, mais aussi entre espaces urbains et zones rurales – le développement de télécentres en milieu rural l'illustre bien.
- Enfin, **une opportunité en matière d'innovation**, dans le respect du développement durable.

Conclusion

UNE RÉVOLUTION SILENCIEUSE, QUE LES ENTREPRISES DOIVENT ORGANISER POUR LEUR PROFIT

Des individus nomades " non seulement physiquement, mais également mentalement et numériquement⁽¹⁷⁾ ".

Selon Yasmine Abbas, designer et architecte, le nomadisme est dépassé. Une nouvelle tribu se dessine déjà, celle des néo-nomades. En évoluant dans un monde décloisonné, où plus rien n'est déterminé, ces individus développent de **fortes capacités d'adaptation et une grande souplesse intellectuelle, qui peuvent être avantageusement exploitées par l'entreprise.** *"Les néo-nomades vont d'un projet à l'autre, préfèrent le confort, la vitesse, la souplesse, la flexibilité. Ils savent se réorganiser sans cesse, s'adapter"⁽¹⁵⁾.*

Aujourd'hui, ces néo-nomades sont majoritairement des "early adopters" du secteur technologique. Portés par leurs outils, ils ont défriché le terrain du travail nomade, et ont structuré leur démarche... par opposition aux collaborateurs des secteurs plus "traditionnels", qui n'en sont encore qu'à l'expérimentation.

Une entreprise performante, durable, attractive.

Facteur de performance

Les études montrent que les entreprises ayant développé les stratégies alternatives les plus ambitieuses s'avèrent mieux préparées aux mutations à venir, et **dégagent une rentabilité plus importante sur le long terme.**⁽¹⁶⁾

Vision d'entreprise

Le nomadisme permet d'asseoir une nouvelle forme de travail durable. Il constitue une formidable opportunité en matière de responsabilité environnementale et sociale.

Enjeu d'attractivité des hauts potentiels de la Génération Y

Après des populations de jeunes diplômés, **la flexibilité fait désormais partie des critères de choix incontournables du futur employeur.** En cela, le nomadisme s'impose comme le nouvel outil de rétention des talents.

L'entreprise de demain, selon la Génération Y :

"Virtuelle, Eclatée, Décloisonnée"	▶	Des frontières qui disparaissent,
"Multiculturelle, Polymorphe"	▶	Au profit d'individus aux aspérités et aux compétences différentes,
"Interconnectée, Coopérative"	▶	Organisés selon un réseau
"Agile, Intelligente, Apprenante"	▶	... Aux fortes potentialités,
"Humaine, Sociétale, Green"	▶	... Et qui donne toute sa place à l'humain

Source : Sondage mené auprès des groupes Facebook «Chasseurs de Tendances» et «Entrepreneuriat 2.0», Avril 2009

(15) Yasmine Abbas, Le néo-nomadisme, Septembre 2011

(16) Cf. les résultats de l'étude Regus / JBA conseil, conduite en 2009

**Les bureaux de demain :
nouveaux repères dans un monde décloisonné**

Mais aussi un véritable défi : faire du nomadisme un projet transversal, articulé autour de l'Humain

Seules les entreprises "agiles", et déployant une approche globale, pourront efficacement l'intégrer dans leur fonctionnement.

Un nouveau modèle économique verra le jour, "l'entreprise en archipel" : avec le renforcement de la dimension autonome du travail, les entreprises endosseront de plus en plus le rôle d'architectes, en charge de "l'architecture du temps, l'architecture géographique, l'architecture numérique et l'architecture relationnelle"⁽¹⁷⁾.

Loin d'être délaissés, les bureaux de demain seront les nouveaux "phares" des nomades en transit

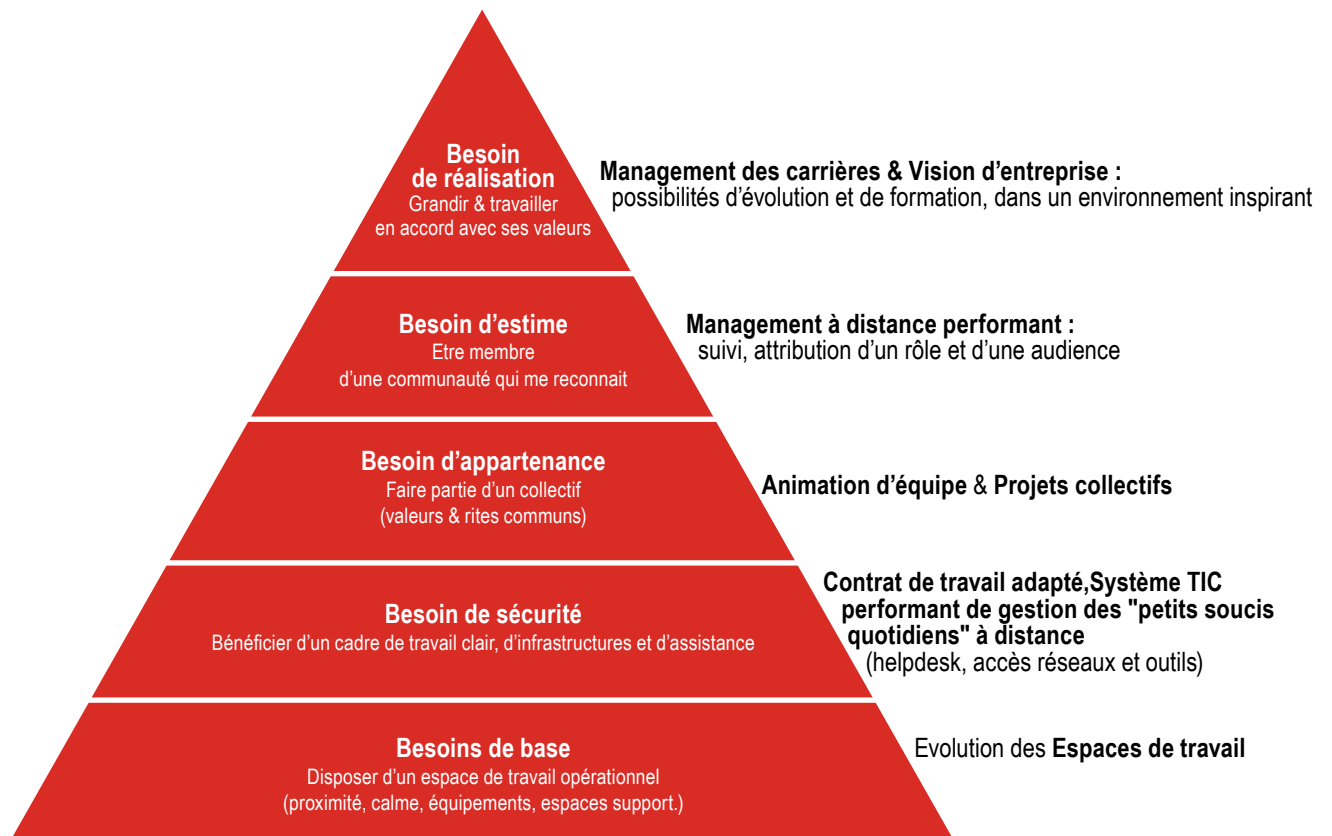
Dans un monde de plus en plus fluide et virtuel, les bureaux vont conserver toute leur importance : symboles du lien, de la collaboration, de la "tribu", ils constitueront un ancrage matériel fondamental.

Leur forme va profondément se modifier

Si le nomadisme hors des murs pourra ne concerner que certaines populations, le nomadisme au sein de l'entreprise va s'imposer comme une nouvelle façon de travailler. Dans ce cadre, le bureau standardisé sera de plus en plus délaissé, au profit d'espaces polymorphes, davantage typés, conçus pour répondre aux différents besoins des collaborateurs au cours de la journée : concentration, réunion, brainstorming, échanges informels, etc. A travers ces bureaux d'un nouveau genre, ce sont donc le travail et la collaboration qui seront réinventés.

La Pyramide de Maslow appliquée au travail nomade : des défis multiples et complexes, derrière les enjeux plus "évidents"

De même que William Vandenbroek* a utilisé la Pyramide de Maslow pour mettre à jour les enjeux du coworking, on peut transposer la théorie de Maslow au travail mobile.



*William Vandenbroek est l'un des fondateurs de l'espace de coworking parisien La Mutinerie.

(17) Julie Rieg, "L'entreprise en archipel", Groupe Chronos, Février 2011

" Food for thought " : Néo-nomade ou... super sédentaire ?

Le néo-nomade d'aujourd'hui n'est-il pas plutôt un super-sédentaire, qui repousse toujours plus loin les frontières de son "chez lui" ? En effet, bien loin de n'habiter et de ne travailler nulle part, il semble en fait habiter et travailler partout...

C'est l'approche défendue par Georges Perec dans *Espèces d'Espaces*, qui développait l'idée d'avoir plusieurs chambres dans Paris, pour voir la ville différemment selon nos humeurs.

"Pourquoi ne pas privilégier la dispersion ? Au lieu de vivre dans un lieu unique, en cherchant vainement à s'y rassembler, pourquoi n'aurait-on pas, éparpillés dans Paris, cinq ou six chambres ? J'irais dormir à Denfert, j'écrirais place Voltaire, j'écouterais de la musique place Clichy, je ferais l'amour à la poterne des peupliers, je mangerais rue de la Tombe-Issoire, je lirais près du parc Monceau, etc. "

MON adresse postale? Heu... Je peux
vous donner celle de mon hébergeur..



Contacts

Flore Saulnier

Consultante

Etudes et Recherche

Paris

+33 (0)1 40 55 85 72

flore.saulnier@eu.jll.com

Virginie Houzé

Directeur

Etudes et Recherche

Paris

+33 (0)1 40 55 15 94

virginie.houze@eu.jll.com

Damien Sanouillet

Directeur

Direction du Développement

Paris

+33 (0)1 40 55 15 74

damien.sanouillet@eu.jll.com

Joël de Lafond

Directeur

Corporate Solutions

Paris

+33 (0)1 40 55 15 57

joel.de-lafond@eu.jll.com

Jacques Bagge

Directeur

Département Agence

Paris

+33 (0)1 40 55 15 40

jacques.bagge@eu.jll.com

Janvier 2012

"Demain, tous nomades !"

Les publications **Advance** présentent les résultats des recherches de fond menées par Jones Lang LaSalle au sujet des grandes questions qui animent l'immobilier et l'entreprise.

www.joneslanglasalle.fr