

# Le Nouveau Travail : un

« Le Nouveau Travail » n'est plus vraiment neuf depuis longtemps, mais il est interprété et appliqué différemment par chacun. Il représente également un levier intéressant pour réaliser une économie sur une superficie de bureau louée, il offre des perspectives pour s'attaquer à la problématique de la mobilité, il permet de mieux tenir compte d'une activité portant sur le savoir, il agit comme un aimant pour les talents jeunes et enthousiastes, il aide à améliorer l'équilibre généralement réclamé entre vie professionnelle et vie privée...

**W**im Pullen, Directeur du centre de connaissances « Center for People and Buildings », TU Delft (NL), a abordé le thème « Sens et non-sens du Nouveau Travail » au cours du 5<sup>e</sup> Congrès FM interactif organisé par KI'Communications.

« Le Nouveau Travail est pertinent, mais pas de la manière que l'on imagine », a déclaré Wim Pullen pour entamer son exposé. « L'objectif doit être d'avancer tous ensemble. Le nouveau travail doit transformer les moyens de l'entreprise en résultats, en avantage personnel pour chacun. »

Aux Pays-Bas, 68 % des entreprises prétendaient en 2009 avoir déjà introduit le nouveau travail. Mais une enquête auprès des salariés indique que 10 % à peine s'en sont aperçu ! Près d'une personne interrogée sur trois déclare qu'elle travaille occasionnellement à la maison, mais avec une moyenne d'à peine

6 heures par semaine. Il existe aussi des différences considérables entre les secteurs. Les secteurs de l'IT et la communication, par exemple, conviennent apparemment bien au travail à domicile, suivis par le secteur financier et les services aux entreprises (plus de 25 %).

## Pas pour tous

« Les organisations s'appuient sur des notions telles que la stimulation de la créativité, la communication et la collaboration pour introduire le Nouveau Travail, mais en réalité elles ne veulent souvent que compresser le nombre de mètres carrés occupés », constate Wim Pullen.

Le nouveau travail est une convergence de nombreux aspects : temps de travail flexible, possibilité de travailler en dehors des heures de travail classiques (de 9 à 17 h), mais aussi favorisation du travail à différents endroits. Ceci exige des moyens IT modernes et adaptés, l'utilisation de PC portables, le recours à la vidéoconférence, une connectivité 24h/24 sur des réseaux performants... Il peut s'ensuivre une baisse de la surface nécessaire pour l'organisation.

« Le nouveau travail n'est pas salubre pour tout le monde ! Plus de 50 % des employés ne semblent pas y être adaptés par manque d'autogestion et d'autonomie individuelle. »



Photo Geoffrey Fritsch

Wim Pullen, Directeur du Centre de connaissance « Center for People and Buildings », TU Delft (NL).

# travail différent !

## Quid de la productivité ?

L'environnement de travail exerce une influence importante sur la productivité. Le lieu de travail doit répondre – et c'est très apprécié – aux attentes personnelles de l'utilisateur, ce qui implique que le lieu de travail idéal ne peut être défini. À noter aussi la demande croissante de tranquillité et de confort acoustique de la part des utilisateurs. « Il y a davantage de demandes pour des lieux de travail favorisant la concentration », souligne Wim Pullen, « notamment parce que les postes de travail en open space sont adaptés à la communication, mais pas vraiment... au travail. »

L'utilisation de l'informatique n'est pas sans importance dans le cadre de la productivité. Les utilisateurs posent des exigences toujours plus élevées au support IT de l'organisation, d'autant qu'ils privilégient souvent le travail avec un appareil dont ils disposent (« Bring Your Own Device »). Ce dernier aspect est évident aussi quand le travail et

le privé s'imbriquent étroitement et que l'on veut accéder à tout moment et de partout aussi bien aux applications professionnelles que privées.

## Avantage pour chacun

Le Nouveau Travail est lié au moins autant avec le contenu du job et la place de l'employé dans l'organisation qu'avec l'aménagement du lieu de travail. Il est essentiellement déterminé de façon individuelle : comment cela se présente-t-il pour moi, de quelle manière est-ce que je préfère travailler et jusqu'à quel point est-ce facilité ? C'est pourquoi le nouveau travail – ou plutôt le « travail autrement » – est une donnée très complexe. Wim Pullen conclut : « Celui qui l'adopte vraiment, améliore assurément son quotidien ! ».

Eduard CODDÉ ■

## Faciliter la collaboration

Google reçoit chaque année 8,6 millions de candidatures de par le monde. Les candidats sont des « smart people », des travailleurs du savoir que le travail chez Google motive. « Ils aiment la collaboration et nous devons faciliter cela », déclare Jan-Peter Kastelein, Partner Ynno (bureau de conseil sur les nouvelles manières de travailler, Utrecht, NL), chercheur à l'Université Business Nyenrode (Breukelen, NL). Engineering, innovation et collaboration sont les mots-clés du travail dans cette entreprise. « Le concept des postes de travail tient compte de l'individu, des équipes et de la communauté », a expliqué Jan-Peter Kastelein au cours du Congrès FM Interactif. « Une grande attention est accordée aux besoins sociaux des collaborateurs et cela se reflète dans le nombre très important de lieux de rencontre informels. »

Les postes de travail ont une valeur fonctionnelle et émotionnelle. Jan-Peter Kastelein : « Un grand nombre d'éléments non fonctionnels dans le design semblent avoir une très forte charge émotionnelle. Ainsi, un toboggan a été installé dans les bureaux de Google. Sa fonctionnalité peut être mise en doute, mais chacun veut quand même le conserver. Il est utilisé pour accueillir les nouveaux collaborateurs. Celui qui l'a utilisé fait désormais partie intégrante du groupe. Stimuler le sentiment de communauté est essentiel dans l'aménagement de l'environnement de travail ». 85 nationalités y travaillent et de nombreuses amitiés y voient le jour.

« Le nouveau travail passe par une tout autre relation de confiance entre l'employeur et l'employé. »

Jan-Peter Kastelein, chercheur à l'Université Business Nyenrode : « Les lieux de travail ont une valeur fonctionnelle et émotionnelle. Chez Google, l'utilisateur participe à l'architecture et au design. Les collaborateurs sont en partie propriétaires de leur poste de travail et interviennent comme maîtres d'œuvre. »



# Le Nouveau Travail : réactions, v



## Jeremy Myerson

Professeur au Royal College of Art de Londres,  
Directeur du Helen Hamlyn Centre for Design.

### Le bureau crée un lien « community »

Le professeur J. Myerson : « Aujourd'hui, nous parlons d'un bureau en réseau où l'ICT assure le lien entre les travailleurs du savoir. Il s'agit d'un réseau digital et physique qui est totalement enchevêtré et qui permet aux travailleurs du savoir d'être actifs partout et toujours. » On s'attend à ce qu'ils prennent l'initiative, étudient et collaborent, autant d'activités pour lesquelles il n'est plus requis d'être assis à un poste de travail classique. Pourtant, on opte encore trop souvent aujourd'hui pour un aménagement de bureau uniforme qui doit servir à tous les utilisateurs alors qu'une organisation compte justement des personnes et fonctions différentes avec une présence et une utilisation très diverses du poste de travail. Le professeur J. Myerson plaide pour « un poste de travail accueillant » et fait aussi référence au changement de la distribution des âges au sein d'une organisation. Un lieu de travail favorisant la concentration doit stimuler le « flow » de l'utilisateur, favorisant par le bien-être une espèce de concentration automatique en oubliant l'environnement. Un endroit pour collaborer exige une lumière dynamique, doit être clair, coloré. Les murs doivent idéalement pouvoir être utilisés comme tableaux ! Le professeur J. Myerson est un grand partisan du poste de travail « activity based », un poste de travail qui n'exclut pas les employés plus âgés. « Les jeunes s'intègrent spontanément dans un nouvel environnement de travail, mais les plus âgés doivent adhérer à l'environnement de travail pour pouvoir agir comme travailleurs du savoir. »



## Koen Neve

Professeur invité à la haute école Erasmus, Chargé de cours IFMA, Kluwer, IFBD, VOKA. Directeur Facilitaire AZ Nikolaas

### Situation win-win pour l'organisation et les employés

« Le Nouveau Travail est surtout connu pour sa flexibilité et ses possibilités d'exercer ses activités indépendamment du temps et du lieu », affirme Koen Neve, chargé de cours à la Haute École Erasmus de Bruxelles, formateur et aussi facility manager. « C'est cependant aussi une réponse aux tendances sociales et économiques. » Sur le plan social, le Nouveau Travail permet une gestion des collaborateurs axée sur le résultat par opposition à l'évaluation ordinaire basée sur le nombre d'heures de présence. Cela permet de trouver un meilleur équilibre entre le travail et la vie privée. Koen Neve : « Un employé plus heureux est plus performant et cela génère une situation win-win pour l'organisation et pour les collaborateurs. » Du côté économique, il s'agit surtout de mieux utiliser l'espace et le nombre de mètres carrés. Le facility manager va structurer l'espace autrement, concevoir l'aménagement selon le type d'activité qui doit s'y dérouler. Des postes de travail fixes font place à des postes de travail flexibles. Du point de vue du facility management, on peut envisager d'offrir aux collaborateurs des services complémentaires comme un service de repassage, par exemple, ce qui contribue encore à une amélioration de l'équilibre travail/privé. « Le principal impact du nouveau travail se situe au niveau des coûts horaires », indique Koen Neve. « Ceux-ci peuvent baisser de 100 % à 80 voire même 70 % grâce à une superficie exploitée moins importante. Le nouveau travail permet par conséquent d'associer le but lucratif de l'entreprise à la satisfaction des collaborateurs. »

# isions et retours d'expériences !

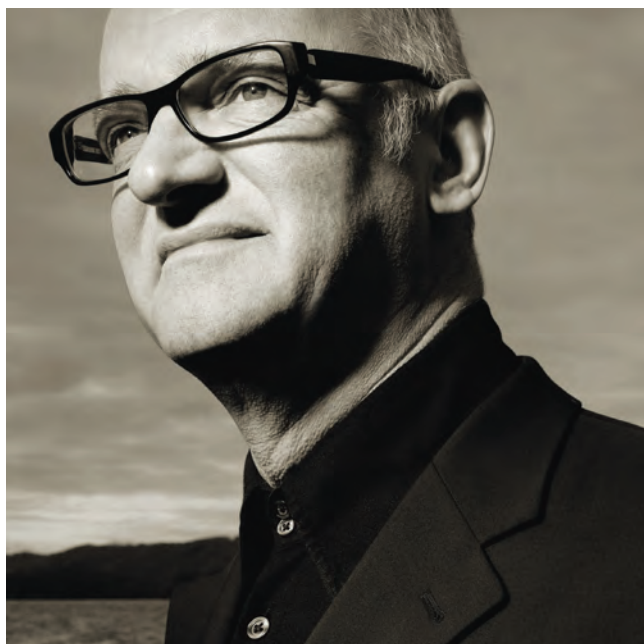


## **Jos Duchamps**

Administrateur délégué  
PROCOS Group

### **L'individu au centre des préoccupations**

PROCOS Group est un consultant indépendant en Facilities Management. Il délivre des conseils « state of the art » pour l'ensemble du cycle de vie d'un patrimoine immobilier. Pour Jos Duchamps, administrateur délégué, le Nouveau Travail concerne avant tout des hommes et pas des meubles de bureau comme certains le laissent volontiers entendre. « J'ai l'impression que nous nous trouvons actuellement à la croisée des chemins », constate-t-il auprès de ses collaborateurs, de lui-même et de ses enfants. Le monde change rapidement et ceci a son influence tant sur la vie privée qu'au travail. Par le passé, les collaborateurs devaient s'intégrer dans une organisation existante et une structure hiérarchique stricte. Aujourd'hui, c'est l'organisation d'une entreprise qui doit s'adapter aux talents qu'elle veut attirer et au fonctionnement optimal des collaborateurs. « Le but du Nouveau Travail doit être de tirer le meilleur de chaque individu dans l'intérêt de l'organisation », déclare Jos Duchamps. « Tant les RH que la communication et un change manager doivent y contribuer. » « Bring your own device » est une tendance lourde qui s'impose rapidement, mais qui constitue aussi un grand défi pour l'ICT. C'est un exemple d'adaptation de l'organisation traditionnelle aux collaborateurs. Jos Duchamps est convaincu qu'au sein d'une organisation, les personnes doivent se voir et se rencontrer, mais n'estime pas nécessaire que cela se passe dans le cadre classique des bureaux de l'entreprise.



## **Erik Veldhoen**

Consultant stratégique  
Gispem

### **Le nouveau travail, ça marche !**

C'est ce qu'affirme Gispem, concepteur et fournisseur d'aménagements de bureau innovants pour entreprises, en observant, avec quelques experts, 20 ans de « Nouveau Travail ». « Les entreprises, les employés et la société ont eu besoin de temps pour s'habituer mais celles qui ont fait le pas ont enregistré un gain de productivité allant jusqu'à 25 % », telle est sa conclusion. « Une preuve claire que le Nouveau Travail, ça marche vraiment. » À condition que l'on opte résolument pour ce mode différent de travailler et qu'il soit complètement intégré dans la stratégie et la politique de l'entreprise. Dans ce cas, le Nouveau Travail entraîne des réductions de coûts considérables et un gain de productivité. Selon Erik Veldhoen, spécialiste du domaine, la principale clé du succès se situe au niveau de la confiance de l'employeur. Pour lui, un avenir sans bureau est parfaitement concevable. En ne louant plus d'espaces de bureaux, les entreprises peuvent réaliser des économies considérables. L'échéance d'un contrat de location constitue le moment idéal pour passer au travail flexible. Étant donné que l'essentiel de notre flux d'information se déroule aujourd'hui de façon numérique, le travail peut être aisément dissocié d'un poste de travail fixe. Selon Erik Veldhoen, les entreprises peuvent réduire leur superficie totale de 70 % dans les 10 prochaines années ! « La clé du succès est ici la confiance de l'employeur. La révolution digitale a aussi contribué à un nouveau leadership. Il ne s'agit pas seulement d'une nouvelle manière de travailler, mais aussi de vivre », explique Erik Veldhoen.