

CONSEIL EN ORGANISATION PAR L'ESPACE DE TRAVAIL : L'APPORT DE LA DÉMARCHE QSE

par **Florence Rollin** Consultante QSE et Stratégie Construction durable

Qualité, Sécurité, Environnement : s'investir dans la démarche QSE, c'est prendre en compte la globalité des risques autour de ces trois thèmes. Sans ignorer les contraintes économiques, le conseil doit, notamment, intégrer dans son activité le respect du « capital humain » et les exigences environnementales.

Situé au cœur du développement durable, l'immobilier d'entreprise en intègre toutes les problématiques : tout à la fois un secteur économique majeur, c'est aussi un élément de cohésion social et un grand consommateur de ressources. Principalement issu d'investissements financiers stratégiques ou spéculatifs, c'est sous un climat économique singulier que sont issues les offres immobilières.

Par conséquent, l'activité de conseil en aménagement d'espaces de bureaux est en soi un défi économique, social et environnemental car elle a pour vocation d'accompagner les entreprises de toutes natures dans leurs mouvements physiques et organisationnels en adaptant les ressources spatiales. Dans ce contexte en pleine mutation, une solide connaissance des évolutions réglementaires, économiques et environnementales s'impose pour délivrer le meilleur conseil.

Les Cahiers Palladio

La Fondation Palladio, sous l'égide de la Fondation de France, a pour objet d'assurer le rayonnement de l'industrie immobilière par le développement de la formation, le soutien à la recherche et l'octroi de bourses.

Réflexions immobilières ouvre ses portes à la Fondation Palladio pour favoriser le dialogue avec tous ceux qui contribuent à l'élaboration de la Cité.

CONTEXTE ÉCONOMIQUE

On assiste aujourd'hui plus qu'hier à une financiarisation de l'immobilier. Le détenteur d'actifs n'est bien souvent plus l'exploitant, autrement dit celui qui construit n'est plus celui qui habite. Le capital immobilier reste donc un levier puissant de financement stratégique, notamment en période d'incertitude conjoncturelle.

Cette logique amène de plus en plus les entreprises locataires à faire des choix géographiques plus abordables financièrement : en effet, quand les loyers sont chers, l'attitude la plus immédiate des financiers est d'optimiser la surface des bureaux. On peut alors s'interroger sur la nécessité de se rendre au bureau pour travailler puisque l'espace de travail est plus que jamais pensé par la fonction de la personne qui occupera le lieu. Cette perspective permet alors de calculer le coût global du travail au travers des mètres carrés alloués aux utilisateurs.

L'obsession des stratèges de récupérer 2 à 3 % de leurs investissements grâce au loyer les amène à réviser à la baisse le coût total du travail (aujourd'hui estimé entre 12 et 17 % du coût de la main-d'œuvre). Le coût spécifique d'un bureau, quant à lui, est estimé aujourd'hui à 10-15 % des dépenses d'exploitation d'une organisation. Comprendre alors ce qui influence l'espace de travail des collaborateurs, par l'étude des modèles organisationnels de l'entreprise, devient un acte stratégique, voire civique, au service du projet d'entreprise.



L'organisation du travail en réseau, le développement du nomadisme et du télétravail posent la question du lieu de travail le plus efficace

CONTEXTE SOCIAL

Quand, d'un côté, les investisseurs identifient les risques financiers de leurs placements immobiliers, de l'autre, les utilisateurs des bureaux revendiquent leur confort et leur santé au travail, sur fond de réduction des charges d'exploitation et de sauvegarde de la productivité. Augmenter l'efficacité tout en améliorant la productivité revient à utiliser les surfaces de bureau comme levier de rentabilité.

Toutefois, diminuer les coûts d'utilisation des locaux pour plus de profitabilité impacte significativement la performance organisationnelle. Quelles sont les marges de manœuvre des différents acteurs ? Plusieurs pistes présentées dans le Livre blanc des services généraux semblent applicables au plus grand nombre.

- ▶ Raisonner « lieu de vie » et plus seulement « lieu de travail » pour faire émerger les nouvelles attentes, notamment celles de la génération Y (née entre 1980 et 2000) accélérées par les nouvelles technologies qui viennent gommer les notions de lieux, en faveur des connexions permanentes.
- ▶ Gérer la mobilité et la santé-sécurité des biens et des personnes.
- ▶ Fournir des indicateurs de responsabilité sociétale en accord avec la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001, dite NRE (nouvelles régulations économiques pour les entreprises de plus de 500 salariés).
- ▶ Respecter les réglementations sanitaires et environnementales découlant de la prise en considération d'un développement soutenable, en matière notamment de taxe carbone, ou encore de maintien de la qualité de l'air intérieur.
- ▶ Participer à la prévention des risques psychosociaux.

Enjeux. Quels sont, aujourd'hui, les enjeux de l'organisation du travail ?

- ▶ L'enjeu économique, par l'ouverture à la mondialisation et à la concurrence et qui conduit aux restructurations des entreprises (fusion, regroupement, décentralisation). Par conséquent, la mobilité et le trajet domicile-bureau influencent l'organisation du travail et favorisent le stress sur le chemin du bureau.
- ▶ L'enjeu d'aménagement du temps de travail et l'accélération des rythmes de travail ; ces changements conduisent les entreprises à mettre en œuvre de nouvelles solutions, dont la standardisation et la mobilité des équipements ainsi que l'organisation partagée des espaces et des postes de travail.

▶ L'enjeu managérial, par les nouveaux modes de travail et la mise en place de pratiques plus participatives. La fonction d'encadrement évolue vers un rôle d'animateur de compétences individuelles au détriment du contrôleur. Le travail en équipe est plébiscité, et des structures hiérarchiques plus horizontales favorisent le développement des activités transversales.

▶ L'enjeu des nouvelles technologies de l'information et de communication. Avec Internet et la téléphonie mobile, les changements technologiques ont accru l'autonomie des individus. L'organisation du travail en réseau, le développement du nomadisme et du télétravail posent la question du lieu de travail le plus efficace.

▶ À noter l'émergence du travail communautaire (le *Co-Working*), tendance à la mode pour les activités indépendantes fonctionnant en réseau et qui pourrait rebattre les cartes de l'organisation du travail traditionnelle.

Santé-sécurité. Une mutation des comportements est en marche : gérer les facteurs humains organisationnels tout autant que le changement individuel structurel devient un véritable défi pour l'aménageur d'espaces de bureaux, alors même que la mesure de la performance au travail se fait de plus en plus l'arbitre de la cohésion en entreprise. L'analyse par la santé-sécurité au travail ouvre des champs d'investigation fiables quant à la mesure de la performance (ou non) au travail. À ce titre, l'exposition aux risques en matière de santé au travail est inscrite dans la « stratégie nationale de développement durable 2010-2013¹ » du gouvernement français dont les orientations prévoient déjà la prévention des risques professionnels responsables de pathologies à fort impact sur la santé (cancers, maladies cardio-vasculaires, pathologies respiratoires...).

La santé altérée au travail se manifeste bien souvent par l'absentéisme ou la rotation du personnel dont il reste à diagnostiquer les causes racines. Ces dernières peuvent être recensées comme suit.

▶ L'état moral et les risques psychosociaux liés au climat social et aux modes de management. L'organisation des structures distingue plusieurs types de management et comportements associés : le management par les tâches et les fonctions qui implique un comportement plus directif alors qu'un management par projet, transversal, sollicitera davantage la concertation, la collaboration. Ces différentes méthodes peuvent créer un mal-être au travail dont les conséquences les plus fréquentes sont les troubles musculo-squelettiques (TMS) mais aussi certaines maladies professionnelles répertoriées par les préventeurs des risques professionnels et qui sont aujourd'hui un vrai enjeu de santé publique.

1. SNDD, adoptée le 27 juillet 2010 par le Comité interministériel pour le développement durable.

► Le bâtiment malsain identifié dans les années 1970 comme un précurseur des maladies de bureau, telles qu'allergies immédiates comme rhinites ou asthme déclenchées par l'utilisation extensive de l'air conditionné, légionelloses provoquées par des germes nichés dans les appareillages de ventilation et nourris par un air moins brassé, déficiences sensorielles causées par l'éclairage artificiel. Le surdimensionnement des locaux et les fenêtres closes favoriseraient également les arrêts de travail.

► La concentration de substances volatiles dégagées par les matériaux de construction est aussi pointée du doigt et soumise à réglementation, notamment par un affichage obligatoire depuis mai 2011.

► La situation géographique des implantations de bureaux et les trajets domicile-bureau peuvent également contribuer au déséquilibre vie professionnelle-vie privée et altérer la santé-sécurité au travail. Le temps de transport et les embouteillages, par exemple, sont déclarés comme risque sanitaire dans le plan développement durable français.

Capital humain. Si la performance au travail n'est pas clairement démontrée, à l'inverse le « capital humain » malmené par la seule préoccupation de réduction des surfaces sans aménagement adapté de son environnement de travail, accroît la perte de sens et de repères et fragilise la productivité. Force est de constater que le contexte social aujourd'hui érode le collectif au travail au détriment d'un individualisme forcené, souvent alimenté par les nouvelles technologies. Le mode de management est donc aussi important à adapter que l'espace lui-même car la flexibilité de l'espace permet aussi une communication plus aisée, voire plus chaleureuse, ou du moins plus spontanée entre les collaborateurs.

La prise en compte du facteur culturel, fondamental en entreprise est du ressort des professionnels des ressources humaines : si l'espace est structurant des conditions de la coopération entre individus, des comportements et des pratiques de management, la contribution de la culture à la performance de l'entreprise ne peut être que le résultat de la politique décidée par la direction générale en la matière.

Développer la connaissance des lieux favorisera la communication interpersonnelle car, aujourd'hui, l'entreprise est le lieu de socialisation par excellence : cette dernière ne peut ignorer que la qualité du travail dépendra tout à la fois de la notion de bien-être, de motivation, d'enthousiasme, d'épanouissement, voire de plaisir. Pour cela, il faudra permettre à l'individu de faire sien son environnement de travail,

lui permettant ainsi de contrôler son espace, car en écho à la pyramide de Maslow¹ : plus le choix est laissé à ces derniers, plus la notion d'estime de soi est respectée.

Capital immatériel. C'est pourquoi l'approche de l'aménagement d'espaces en coût global est indispensable pour éviter les aberrations ou dysfonctionnements d'exploitation des bureaux. En effet, si on additionne l'ensemble des services délivrés pour assurer la performance au travail, un salarié coûte environ 10 000 € par an quand il rapporte en moyenne 120 000 €.

Pour autant, faire l'hypothèse qu'un investissement supérieur dans le confort du salarié augmentera sa performance n'est pas mesurable. Par ailleurs, les nouvelles technologies qui contribuent pourtant à hauteur de 0,5 % de la croissance annuelle ont un effet pervers qui peut détruire le lien social (trop de mails, trop d'informations, plus de séparation entre vie professionnelle et vie privée). L'espace constitue bien un « capital immatériel » nécessaire au bien-être en entreprise même s'il est impossible de mesurer l'influence des conditions de travail sur les salariés.

Quid d'un indice de performance par l'espace au travail ? Mesurer la satisfaction des occupants suivant des critères de conciliation vie professionnelle-vie privée, de confort des locaux, de confidentialité des échanges ou encore d'harmonie des ressources spatiales à la fois respectueuses de l'homme et de l'environnement reste à inventer.

CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL

La consommation d'énergie des bâtiments en France a augmenté de 30 % ces trente dernières années. Cela comprend l'augmentation du nombre des bâtiments, de leurs surfaces de confort et des besoins spécifiques. Le bâtiment est le premier consommateur énergétique en France, avec 43 % de l'énergie finale totale. Il contribue par ailleurs à 23 % des émissions nationales de gaz à effets de serre.

Dans le cadre du protocole de Kyoto², l'Union européenne s'est engagée collectivement à réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 8 % à l'horizon 2008-2012 par rapport à 1990. Le gouvernement français s'est engagé à diviser par quatre ses émissions à l'horizon 2050. Par le biais du plan Bâtiment Grenelle, l'engagement politique du gouvernement français vise à prendre des décisions à long terme en matière de lutte contre le changement climatique et

Le mode de management est aussi important à adapter que l'espace lui-même

1. La pyramide de Maslow est une classification hiérarchique des besoins humains.

2. Le protocole de Kyoto est un traité international visant à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, dans le cadre de la convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques. Signé le 11 décembre 1997 à Kyoto, il est entré en vigueur le 16 février 2005 et, en 2010, était ratifié par 168 pays.



de développement durable dans le secteur du bâtiment. Cela a donné lieu à un premier ensemble de lois, le « Grenelle 1 » (promulgué le 3 août 2009), qui définit notamment le cadre de réduction de la consommation énergétique des bâtiments tertiaires.

Bail vert¹. Les priorités fixées sont de rénover les bâtiments existants et de réduire leur consommation énergétique de 38 % d'ici 2020 ; plus spécifiquement les bâtiments publics sont soumis à une rénovation d'ici 2012 pour une réduction de la consommation énergétique de 40 % sur huit ans. L'objectif fixé par le gouvernement, pour les bâtiments tertiaires, est d'atteindre 50 kWh par mètre carré par an en énergie primaire, en appliquant la réglementation thermique (RT 2012) issue du second volet de la loi, appelée « Grenelle II », qui est entrée en vigueur en octobre 2011.

Ses objectifs prévoient aussi l'affichage de diagnostic de performance énergétique depuis octobre 2010, l'établissement d'un bail vert pour les bâtiments tertiaires de plus de 2 000 m², applicable en janvier 2012 et, à plus longue échéance (horizon 2020), la prise en compte des émissions de gaz à effet de serre dans les constructions.

Pourquoi des dispositions aussi draconiennes ?

La principale motivation consiste à lutter contre le réchauffement climatique, déclaré enjeu planétaire majeur. En conséquence, l'entreprise innovante du XXI^e siècle doit intégrer cette dimension environnementale dans son plan stratégique à moyen terme. Définir dans sa politique des indicateurs de prévention des impacts environnementaux pertinents est une démarche de progrès.

Sans s'affranchir des réflexions purement métier, l'aménageur d'espaces détient en ce sens le pouvoir que lui confère son statut : comme toute entité économique, sa responsabilité sociétale est engagée, aujourd'hui plus qu'hier, au regard des enjeux planétaires du climat, de l'énergie et des contraintes qui pèsent sur notre propre environnement.

PERSPECTIVES QSE POUR L'AMÉNAGEUR D'ESPACES DE TRAVAIL

Dans ce contexte en pleine mutation, que devient la mission d'aménageur d'espaces, dans la mesure où ce dernier doit prendre en compte toutes les parties prenantes et concilier les intérêts parfois divergents des principaux acteurs ? Est-il possible de résoudre cette triple équation :

► économique, par la financiarisation du projet immobilier ;

► sociale, par l'intégration des contraintes organisationnelles et l'accompagnement des changements au sein de l'entreprise cliente ;

► environnementale, par l'anticipation des risques et des évolutions réglementaires ?

Pratiquer une approche par les processus et expérimenter une démarche d'amélioration continue est une solution pragmatique : de la gestion des coûts de non-qualité à la conformité au Code du travail, en passant par la responsabilisation des parties intéressées et les impacts environnementaux, permet à l'entreprise responsable de formuler concrètement ses engagements sur le plan économique, social et environnemental.

En qualité. Respecter les exigences légales, gérer les ressources, organiser la veille réglementaire, structurer la maîtrise documentaire, communiquer sont autant d'étapes méthodologiques permettant de s'ouvrir aux parties prenantes. Entrer dans une logique d'anticipation et de prévention des risques est un réflexe indispensable à la pérennité de la démarche et qui participe à sa qualité.

En santé et confort au travail. Écouter les utilisateurs et les associer aux démarches, comprendre les interdépendances des fonctions de l'entreprise, identifier les outils d'aide à la décision, proposer des solutions respectant à la fois le bien-être individuel et collectif, communiquer et anticiper les évolutions sont les critères nécessaires à un accompagnement du changement réussi.

En environnement. L'émergence de l'immobilier durable et ses nombreuses démarches volontaires de certifications engendrent de nouveaux indicateurs de mesure du confort et de la santé au travail : certifier la qualité environnementale de l'aménagement intérieur par un conseil adapté en gestion de la ressource spatiale fait partie des pistes légitimes à explorer. ▲

1. Bail vert : selon une annexe environnementale de la loi Grenelle II, le locataire et le propriétaire devront se communiquer mutuellement toutes informations utiles relatives aux consommations énergétiques des locaux loués. Le locataire permettra au propriétaire d'accéder aux locaux loués pour la réalisation de travaux d'amélioration de la performance énergétique.