Livre Blanc du Club Digitalisation & Organisation

Aurélie Dudézert
Professeur des universités, Université Paris-Saclay
Animatrice scientifique du Club

2017-2018 - Saison 4

Partenaire

L'Observatoire
Des Réseaux Sociaux d'Entreprise

Entreprises sponsors

orange™

FDJ

Anvie, 8, rue d'Athènes, 75009 Paris
Tel : 01 42 86 68 80 / Fax : 01 42 86 58 90
E-mail : claudine.touboul@anvie.fr
www.anvie.fr

L'Anvie

Asso_Anvie

Le Club Digitalisation & Organisation

Une communauté apprenante

Le Club Digitalisation & Organisation est une communauté apprenante initiée par l'Anvie en 2014 au sein de laquelle praticiens et chercheurs progressent par le partage de leurs réflexions et pratiques des transformations digitales, managériales et organisationnelles avec le concours de chercheurs en sciences humaines.

De la digitalisation à la transformation digitale

Parce que les technologies imposent des changements de pratiques de travail, la digitalisation renvoie principalement à des projets SI. **La transformation digitale**, elle, **est un projet d'ordre RH de transformation des pratiques et de l'organisation du travail.** Les travaux du Club ont progressivement mis en évidence que la « transformation digitale » a remplacé la « digitalisation » : ce n'est plus un phénomène subi, mais qui permet d'agir.

En 2017, parce que l'expérience de travail et les lieux associés sont au cœur des enjeux de transformation, le Club a réalisé cinq learning expeditions dans des espaces en résonnance avec les thématiques des séances de travail : apports du design thinking ; créer des ponts entre innovation et RH ; rendre l'entreprise plus agile ; Robots, datas & futur du travail.

Entreprises et institutions membres 2017/2018

Le club digitalisation et organisation reprend ses travaux en 2019

22 janvier, 21 février, 19 mars, 16 avril, 16 mai (matins) et 5 juillet (après-midi)

Informations : Quentin Deslandres - 01 42 86 68 84

Animatrice scientifique, auteure du Livre blanc

Aurélie DUDÉZERT, Professeur des universités, Université Paris-Saclay

Intervenants 2017/2018

Jérôme BARRAND, Responsable de L'Institut d'Agilité des organisations, Professeur, Grenoble Ecole de management

Carole BIREMBAUX, Head of Transformation, Learning & Leadership Development, BNP Paribas Personal Finance

Laurence DEVILLERS, Professeur des universités, Sorbonne Université - LIMSI-CNRS

Julia de FUNÈS, auteur de *Socrate au pays des process* (Ed. Flammarion 2017)

Rodolphe GELIN, EVP Chief Scientific Officer, Aldebaran Robotics, Softbank Group

Alain d'IRIBARNE, Directeur de recherche, CNRS , Président du Conseil scientifique, Actine

Laure LAGEYRE, Directeur Associé Innovation Collaborative, Bristol-Myers Squibb

Magali LAHOURCADE-SICCARDI, Directrice de la Villa Bonne Nouvelle, Feel Good Manager, Orange

Julie LAVENU, Responsable du programme La Chocolaterie, EDF

Romain LIBERGE, Chief Digital Officer, Maif

Shirley LIGNEUL, Directrice de Projets de Transformation / Modes de travail, TF1

Dominique LOSAY, Délégué général, Club XXIe Siècle

Florent MARCHAL, Responsable Transformation, Groupe SEB

Jean Luc MONDON, Directeur des opérations RH, Renault

Jean-Patrick PÉCHÉ, Consultant honoraire Design Thinking, Programme I.D.E.A., Alliance Ecole Centrale Lyon/EMLYON Business School

Jean-Brand PIERI, Head of Digital Factory, Veolia

Maya SÉRIGNE, Directrice Innovation Organisation du travail et Data intelligence RH, Orange

Les points à retenir

La Saison 4 du Club Digitalisation et Organisation de l'Anvie s'est centrée sur l'étude des évolutions des organisations du travail liées à la transformation digitale. Il s'est agi de comprendre comment les entreprises mettent en pratique la transformation digitale. Pour cela, nous avons choisi d'aller voir au plus près, dans les nouvelles organisations du travail qui se dessinent. Le Club est donc devenu itinérant. Durant l'ensemble de l'année, nous avons visité les lieux qui incarnent la transformation digitale des entreprises. Ces nouveaux espaces de travail sont mis en place pour incarner la transformation digitale mais aussi pour l'impulser au sein des organisations. Nous avons rencontré les personnes en charge de ces projets de conception et d'animation de ces nouveaux lieux, mais aussi des praticiens vivant dans ces lieux. En parallèle, nous avons également bénéficié des témoignages et points de vue de praticiens et de chercheurs. Ces témoignages nous ont permis de discuter ces évolutions et de comprendre leurs tenants et aboutissants.

Le livre blanc du Club synthétise les principaux apprentissages issus de cette année de travail.

La transformation digitale fait évoluer la relation de l'entreprise à son environnement. Pour faire face à ces évolutions, les entreprises choisissent de faire évolution leur organisation. Les nouveaux espaces de travail qui apparaissent ont pour objectif de mettre en œuvre cette transformation organisationnelle (Partie 1). Ils peuvent être catégorisés en fonction de leurs objectifs et de leurs enjeux pour l'organisation du travail (Partie 2). La mise en place de ces nouveaux espaces et l'organisation du travail associée présente certains risques qu'il faut prendre en compte lorsqu'on s'engage dans une telle transformation (Partie 3).

1. Réinventer l'espace pour transformer l'organisation

Pour les entreprises, la transformation digitale est synonyme de deux grandes évolutions. Tout d'abord une évolution des attentes des clients. Les clients ne sont plus captifs d'un marché ou d'une marque. Ils sont à la recherche de plus d'innovations, de personnalisation des produits et des services, de rapidité dans leur délivrance et d'agilité/adaptabilité à la demande.

Ensuite, une évolution des attentes des salariés qui souhaitent, eux, plus d'autonomie dans leur travail et recherchent de plus en plus un sens à leur travail. Les salariés sont aussi de plus en plus difficiles à attirer et à fidéliser, en particulier les « talents », créatifs et productifs, particulièrement recherchés par les entreprises.

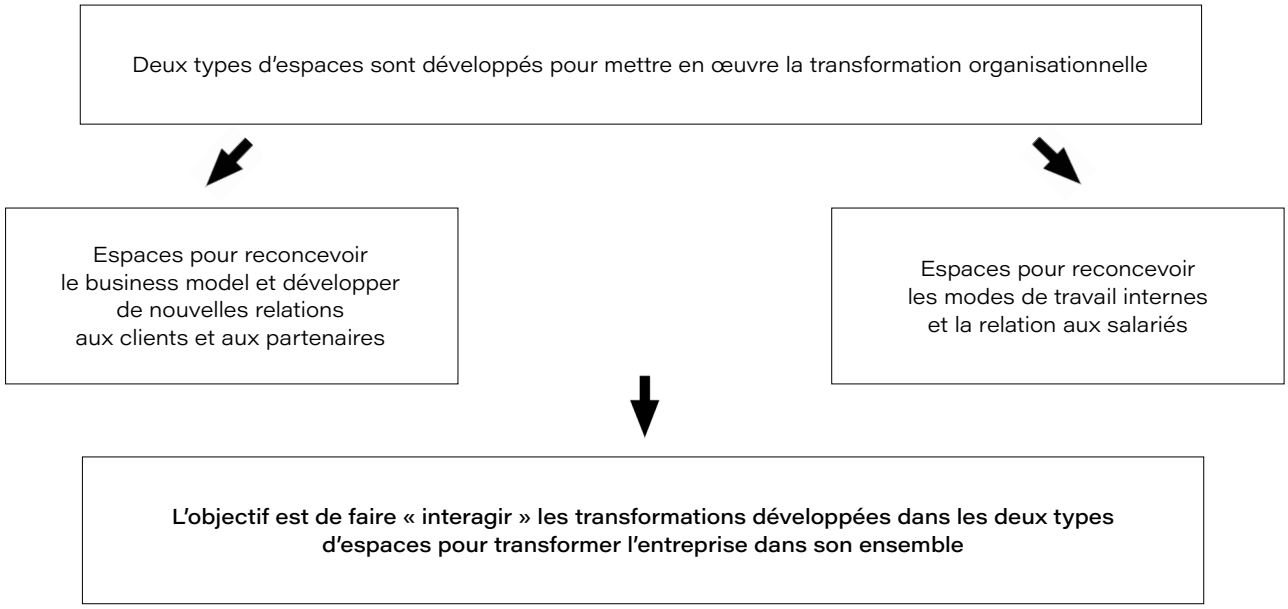
L'implication des entreprises dans les projets de réaménagement de l'espace trouve son origine dans cette volonté de s'adapter aux évolutions des attentes des clients et des salariés. **Ces projets visent à la fois à incarner la transformation de l'entreprise pour montrer aux clients comme aux salariés que l'entreprise a pris en compte leurs nouveaux besoins, mais aussi à mettre en œuvre une transformation organisationnelle pour faire face à ces évolutions.**

Dans cette perspective, deux types d'espaces sont conçus par les entreprises :

- Des espaces pour **reconcevoir les business models** et développer de nouvelles relations aux clients et aux partenaires ;
- Des espaces pour **reconcevoir les modes de travail internes** et la relation aux salariés.

L'objectif est à terme de bénéficier de l'ensemble des changements mis en œuvre dans ces espaces pour transformer l'organisation de l'entreprise toute entière.

Réinventer l'espace pour incarner la transformation



GROUPE RENAULT

Privilégier l'expérience collaborateur pour accompagner la transformation digitale

Jean-Luc Mondon, Directeur des opérations RH, Renault

Entreprise industrielle ayant assis son développement sur la mise en place du classique modèle taylorien, Renault demeure une organisation très hiérarchisée, très structurée. L'objectif aujourd'hui est de « renverser la pyramide », pour faire de l'expérience collaborateur le cœur du modèle. Dit très simplement, l'objectif n'est plus que les collaborateurs servent les intérêts et les objectifs de la direction, mais que la direction, les fonctions support... tiennent compte des attentes des collaborateurs, servent leurs intérêts et leurs objectifs – bref, soient au service de l'opérationnel. Par effets de ricochet, cela permettra aux collaborateurs de mieux servir les clients et, donc, de générer davantage de chiffre d'affaires.

2. Les nouveaux espaces et leurs enjeux

Espaces pour reconcevoir les business models

Les entreprises développent des espaces spécifiques pour faire évoluer, voire reconcevoir leurs business models. Le nouvel environnement économique réinterroge les entreprises sur leur valeur ajoutée. Les exemples récents de transformation radicale de certains secteurs économiques et la peur de « l'ubérisation » conduisent en particulier les grandes entreprises à craindre d'être trop structurées, ce qui les empêcherait d'être à l'écoute de l'environnement et d'anticiper les évolutions. Certaines choisissent alors de développer des structures souples, ouvertes pour travailler étroitement avec leurs parties prenantes. L'objectif peut être de reconcevoir la relation aux clients (projet Maif Social Club) ou d'identifier et travailler avec de nouveaux partenaires autour de la mission et de l'ambition de l'entre-

MAIF
assureur militant

La Maif, entre **pivot** et **singularité**

Romain Liberge, Chief Digital Officer, Maif

Inauguré au mois de novembre 2016, le Maif Social Club a vocation à engager la mutuelle vers une innovation sociétale, d'explorer les voies nouvelles de la connaissance, dans une démarche d'apprentissage collaboratif et une dynamique de regards croisés autour d'une même problématique. Composé d'espaces d'exposition, de conférences, de lectures et d'interactions digitales, il est entièrement gratuit et ouvert au public. De très nombreux évènements y sont programmés autour de thématiques variées dans une démarche pluridisciplinaire, s'adressant aussi bien au jeune public qu'aux adultes. C'est aussi un lieu de ressources qui permet de valoriser les projets des communautés Maif.

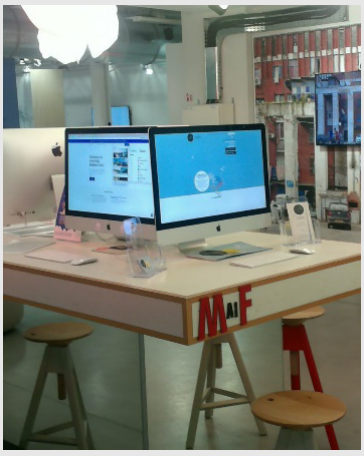
Ce lieu est le résultat de la transformation digitale de la Maif initiée en 2014, vers plus d'horizontalité et l'établissement d'une nouvelle relation structurelle avec ses collaborateurs, ses sociétaires et son environnement.

Le secteur de l'assurance se porte bien actuellement, en France et en Europe. Il n'a pas beaucoup évolué au cours des trente dernières années et pourrait être amené à voir son modèle économique bouleversé par de nouveaux procédés digitaux et l'arrivée de nouveaux concurrents – Alphabet, la holding de tête de Google, déploie ses activités dans de très nombreux champs dont l'assurance ; des startups apparaissent dans le secteur. En alliant l'accès à la donnée, la puissance financière, un accès direct à l'utilisateur final et une capacité à rendre simple l'expérience proposée à leurs clients, ces acteurs semblent disposer d'avantages compétitifs conséquents. Par ailleurs, en projection, la possible généralisation de la voiture autonome devrait mécaniquement réduire la sinistralité de 80 %. A un horizon de 30 ans, 50 % du chiffre d'affaires de la Maif pourrait donc disparaître.

Il faut donc **se préparer à un changement de modèle économique**, tout en capitalisant sur ses atouts. La Maif (3,5 millions de foyers assurés) adopte un modèle B2C qu'elle veut conserver tout en diversifiant ses activités, en pivotant et transformant son cœur de métier, en ouvrant de nouveaux marchés.

Dans le secteur de l'assurance, c'est sur la complexité de leurs procédures que les compagnies seront challengées. Aucun client à l'avenir n'acceptera les niveaux de complexité actuels, les parcours devront être simplifiés. Ainsi, la Maif développe un lien étroit avec ses sociétaires en amont de la conception des produits, notamment à travers le Maif Social Club.

En parallèle à ces transformations, **la Maif modifie son management, afin de favoriser une relation collaborative entre ses collaborateurs au quotidien**. Un dispositif de management par la confiance a été mis en place depuis 2015, dans le but de rendre les équipes plus autonomes et de favoriser le partage d'informations. **L'entreprise est également devenue apprenante** pour que chacun parvienne à prendre le tournant de la transition numérique. Une académie digitale interne a été mise en place, en lien avec la DRH, et la gestion prévisionnelle des compétences est le sujet principal de réussite de la transformation de la Maif. Dans le même temps, les environnements de travail deviennent plus ouverts, conviviaux, et invitent à la communication directe. Un accord collectif a été signé avec les partenaires sociaux. Dénommé OSER, pour « Organisation Simple Epanouissante et Responsabilisante », cet accord instaure le droit à l'erreur et au télétravail et redonne au terrain la capacité d'organisation, comme le droit des équipes de gérer elles-mêmes leurs horaires en local par exemple.



La Chocolaterie, un espace **ouvert à tous**

Julie Lavenu, Responsable du programme
La Chocolaterie, EDF

Installée dans le centre de Levallois-Perret dans une ancienne biscuiterie chocolaterie, la Chocolaterie est un espace ouvert à tous les salariés du Groupe EDF. Ce lieu est né suite à une demande de l'ancienne DRH d'EDF, Marianne Laigneau, qui souhaitait mener des réflexions approfondies autour de l'innovation de la filière RH dans le cadre du plan stratégique d'EDF. Dans la mesure où il était impossible, sur ce sujet, d'apporter des réponses rapides et définitives, il a été décidé de constituer une équipe de dix talents chargés de réfléchir à ces questions et de co-construire des solutions. Si la question de la digitalisation et des plateformes était au cœur de la demande initiale, les premiers travaux ont permis de faire émerger un autre besoin : **un endroit permettant de mieux travailler collectivement**.

La Chocolaterie fonctionne sur des principes forts : **on travaille ensemble, de manière transversale, sans tenir compte des silos existants.** Différentes méthodes d'innovation et de créativité sont utilisées, le design thinking en premier lieu mais pas seulement (improvisation, droit à l'erreur, ateliers de créativité, construction de business canvas...). Le principe du **test & learn** est de mise, comme le droit à l'erreur – un changement culturel majeur dans une entreprise comme EDF. La Chocolaterie est un espace ouvert, en interne. Il s'agit, ni plus ni moins, de permettre au plus grand nombre de salariés de découvrir de nouvelles méthodes de créativité et d'innovation, de s'y « frotter » pour comprendre la complexité du monde actuel et, in fine, co-construire des solutions ensemble.

prise (Le Square de Renault).

Ces espaces sont prioritairement conçus pour s'ouvrir et dialoguer avec l'environnement extérieur à l'entreprise. Des collaborateurs sont mandatés pour les animer et organiser des évènements ouverts au grand public, des visites, des expositions. D'un point de vue géographique, ils sont choisis pour leur lien avec l'histoire ou les valeurs de la société. Ainsi, le Square est hébergé dans une ancienne concession automobile. Le Maif Social Club se situe au cœur de Paris, dans un quartier animé d'une vraie vie sociale, pour rappeler les valeurs sociales de l'entreprise.

Ils sont aussi conçus pour **co-créer de nouveaux produits et services avec les parties prenantes de l'entreprise** : un espace est d'ailleurs souvent dédié à cela. Les habitants du quartier peuvent venir « bricoler » dans ces lieux pour participer à la création de nouveaux produits et services. L'idée est, là, de capter la créativité du client ou futur client qui par cette implication devient aussi partenaire de l'entreprise. Enfin ces espaces sont aussi conçus pour **inspirer les collaborateurs et libérer leur créativité**.

Espaces pour reconcevoir les modes de travail

Le second type d'espace identifié est un espace repensé pour faire évoluer la relation au salarié et sa pratique de travail. **Deux types d'approches sont développées. La première consiste à créer des espaces d'innovation ouverts aux espaces de production.** Jusqu'à récemment les lieux d'innovation/créativité et de R&D étaient clos. Les entreprises veulent désormais ouvrir ces lieux dédiés à la création de connaissance et à l'innovation pour instiller un esprit d'innovation dans l'ensemble des pratiques de travail (La Chocolaterie d'EDF, les Espaces 574 de la SNCF).

La deuxième approche consiste à retravailler les espaces dits de production pour les faire évoluer vers plus de productivité (agilité) et conduire les salariés à plus d'adaptabilité. Ces lieux sont repensés aussi pour renouer une relation plus directe et plus forte avec le salarié via l'amélioration de la qualité de vie au travail. Le projet Unicityde BNP Paribas s'inscrit dans cette approche.

Ces espaces sont conçus en premier lieu pour permettre l'agilité, la flexibilité et l'adaptabilité aux tâches et aux situations. L'idée sous-jacente à l'organisation est que le salarié est polyvalent, confronté à des tâches et des situations de travail de plus en plus variées. Il doit donc bénéficier d'un environnement lui permettant de travailler dans des conditions les plus appropriées à ces situations. Les espaces proposés sont donc modulaires, proposent des ambiances de travail différentes (convivialité, silence...) et des postures de travail variées (assis, debout). De cette manière, le salarié est incité lui-même à adopter un comportement agile et flexible en considérant différentes manières de pratiquer son activité. Ces changements de postures, d'ambiances et d'espaces doivent amener le collaborateur à améliorer son adaptabilité. Ces aménagements contribuent à faire de l'espace et du mobilier des outils de travail spécifiques. Pour travailler en groupe sur un mode créatif, le salarié va privilégier une salle de réunion colorée où il pourra écrire et dessiner sur les murs alors que pour produire un rapport, il choisira de s'installer dans l'espace « silence » proposé.

Ces lieux sont aussi conçus pour faciliter l'échange de connaissances et de compétences entre salariés. Il s'agit

Unicity : au-delà d'un projet immobilier, un **projet d'entreprise**

Dominique Losay, Délégué général, Club XXIe Siècle
Carole Birembaux, Head of Transformation, Learning & Leadership Development, BNP Paribas Personal Finance

Les deux immeubles qui hébergent désormais les équipes de BNP Paribas Personal Finance à Levallois (2 650 collaborateurs) traduisent la volonté de l'entreprise de **mettre en place de nouveaux modes de travail et de nouveaux environnements de travail pour gagner en rapidité et en agilité**.

Le projet Unicity à Levallois poursuivait ainsi plusieurs objectifs : accélérer la transformation de l'entreprise et la transformation digitale ; changer les pratiques de travail et de management ; optimiser le coût de l'immobilier même si ce n'est pas le premier critère visé.

Lorsque le projet de regroupement de plusieurs équipes sur un seul site est décidé, l'entreprise lance une vaste enquête de terrain pour avoir une vision exacte et exhaustive des pratiques de travail des collaborateurs. Le constat est sans appel : le taux d'occupation des bureaux s'établissait à seulement 45 %. L'entreprise choisit de mettre en place le principe du 100% flex office et de réduire le ratio collaborateurs/postes de travail de 20 %. Il y a désormais huit postes de travail pour dix collaborateurs. En regard de la baisse du nombre de bureaux, l'augmentation du nombre de salles de réunion est décidée.

Naturellement, une telle évolution n'est possible que si l'entreprise donne aux collaborateurs tous les moyens leur permettant de travailler en mobilité de manière optimale : ordinateurs portables, smartphones professionnels sont la règle. Visio et conf calls optimisés, workflows revus, politique zéro papier contribuent également à une meilleure mobilité.

Le volet Conduite du changement a été une partie importante de ce projet. Une étude très profonde de l'organisation et des modes de travail a permis de faire ressortir plusieurs enseignements permettant de calibrer le dispositif d'accompagnement :

- Des pratiques digitales peu présentes.
- Des bureaux principalement individuels, une organisation hiérarchique.
- Une forte importance symbolique accordée au bureau fermé, à sa surface, à l'étage occupé, etc.

Le programme de conduite du changement a adressé les trois axes clés de façon conjointe :

1. Investir les différents espaces et exploiter au mieux les différentes opportunités offertes par l'environnement au bénéfice de son activité professionnelle.

2. Mettre le digital au cœur des pratiques professionnelles.

3. Faire évoluer le modèle managérial vers plus de délégation, de confiance et d'empowerement.

L'accompagnement du changement s'est fait en cascades : le Comex tout d'abord. Ensuite, les Codir de toutes les équipes concernées par le déménagement ont fait l'objet d'un premier accompagnement, très en amont.

26 ateliers de sensibilisation et de mise en situation ont été organisés à destination des managers – tous donc ont reçu le même message, la même information quant aux futurs espaces de travail. Le jeu a été largement mis à contribution dans le cadre de ces ateliers. Objectif : mimer les futures situations de travail, donner à chacun une représentation juste des espaces de travail. Ce n'est qu'ensuite que les collaborateurs ont pu participer à des ateliers.

L'intention de la Direction générale et le « Why » du projet ont fait l'objet d'une communication toute particulière et très régulière, insistant sur le fait qu'il ne s'agit pas d'un projet immobilier, mais d'un projet de transformation des pratiques de travail, des pratiques managériales, de l'entreprise en tant que telle. Tout a été fait pour raconter une histoire – celle de l'entreprise, de sa transformation. L'état d'avancement du chantier a été régulièrement présenté. Un showroom pour le mobilier a été créé pour permettre aux collaborateurs de choisir le mobilier et de se sentir partie prenante du projet.

de construire des espaces permettant de libérer la créativité et l'esprit d'innovation. Le salarié a ainsi par exemple la possibilité de s'installer où il le souhaite pour bénéficier d'échanges avec les collaborateurs. **Ces lieux sont souvent pensés en ouverture et transparence pour inciter à l'ouverture et au dialogue.** Des espaces de convivialité sont proposés (coin café, kitchenette, bibliothèque...).

Enfin, on cherche aussi à optimiser l'occupation de l'espace. A l'heure du digital, le constat est fait qu'une partie des collaborateurs est nomade et que les espaces ne sont pas toujours occupés à 100%. Or les espaces coûtent cher et grèvent le budget de l'organisation. Le flex desk et le télétravail permettent de réduire le ratio collaborateurs/postes de travail.

Les clés du succès

Rendre pertinents et efficaces ces transformations de l'organisation du travail via le réaménagement de l'espace nécessite de mettre en œuvre trois principes :

Penser ces espaces en étroite collaboration avec les acteurs impliqués. La transformation de l'espace de travail est toujours un sujet sensible dans les organisations. Le bureau et les outils matériels de travail structurent la pratique et l'identité du salarié. Il convient donc de concevoir ces espaces en étant à l'écoute des besoins et des pratiques de travail des salariés mais aussi en tenant compte des représentations symboliques que les acteurs associent à ces éléments. Dans certains métiers, avoir son bureau individuel est un signe de distinction sociale. Dans d'autres, cela va être l'épaisseur de la moquette ou la luminosité de l'espace de travail qui va avoir de l'importance. Une évolution de ces symboles nécessite un travail progressif et collectif.

Accompagner la vie de l'espace. L'accompagnement des collaborateurs quant à l'usage de ces espaces ne peut pas se réduire à la simple prise en main. Ces espaces sont pensés pour être évolutifs et pour rendre évolutifs. Les collaborateurs vont donc changer leurs pratiques de travail. Les espaces et aménagements de l'espace doivent donc eux aussi évoluer. Si les espaces deviennent de nouveaux outils de gestion pour réaliser le travail, au même titre qu'un système d'information ou qu'une méthode de management, il convient de prévoir un dispositif de « maintenance » de ces outils. Un travail régulier d'adaptation et de re-conception doit être mené. D'autant plus que la prise en main de ces espaces fait évoluer les règles de vie collective. Ces modalités de prise en main changeant en même temps que l'activité, les règles se transforment également. Il est donc important d'accompagner l'évolution de ces règles. Dans les organisations actuelles, l'accompagnement de la prise en main de ces espaces est soit confié au manager de proximité, soit à un acteur en charge de l'animation de la vie collectif (Chief Happiness Officer, Responsable d'espace...).

Etablir un lien réel entre ces espaces et la culture, le métier et la stratégie de l'entreprise. La réussite du projet dépend de l'alignement entre la pratique métier, la culture de l'entreprise et l'objectif stratégique que se fixe l'entreprise. Si l'aménagement de l'espace propose des modalités de travail trop éloignées des pratiques de travail des collaborateurs et de leur culture organisationnelle, ces espaces ne seront pas utilisés correctement. Si les nouvelles formes d'organisation du travail liées aux espaces ne permettent pas de développer les tâches, attitudes et compétences nécessaires pour la réalisation de la stratégie de l'entreprise sur le long terme, ces projets n'auront que peu d'intérêt. Ces espaces sont donc à concevoir dans l'idée d'une cohérence avec les pratiques de travail et les objectifs de long terme de l'organisation. C'est pourquoi ils sont difficiles à mettre en œuvre et nécessitent du temps.

L'Observatoire actineo
La référence sur la qualité de vie au bureau

Les Français et les **espaces de travail** : baromètre CSA/Actineo 2017

Alain d'Iribarne, directeur de recherche, CNRS
président du Conseil scientifique, Actineo

Si le flex desk se développe, seulement 6% des actifs travaillant au bureau le font sans poste attitré alors que trois actifs travaillant au bureau sur cinq le font dans un bureau fermé, individuel ou collectif avec des postes de travail dédiés, et 29% travaillent en espaces collectifs ouverts. **Un tiers des actifs travaillant au bureau ont donc encore un bureau individuel fermé (77% des dirigeants).**

Pour les répondants, **l'espace de travail a bel et bien un impact extrêmement fort sur leur motivation et leur qualité de vie au travail** (plus de 90%), tandis que 80% des personnes interrogées se disent satisfaites de leur qualité de vie au travail (très satisfaits : 17%). Ils disent également que l'intérêt de leur travail est la composante première de leur satisfaction au travail. Viennent ensuite la localisation géographique de leur travail, l'équilibre vie professionnelle-vie privée, la qualité de vie au travail en tant que telle. La rémunération, la qualité des espaces... ne viennent que loin derrière.

De nouveaux espaces de travail jugés « modernes » apparaissent avec une diffusion et un usage très variables. Il s'agit d'offrir des lieux venant compenser les principales nuisances dénoncées par les utilisateurs des open spaces (bulles de confidentialité pour le bruit), de faciliter la coopération (salles de réunion de proximité), de favoriser la créativité (espaces conviviaux de partage informel) ou le bien-être (salles de détente, espaces verts). Mais **la machine à café demeure l'espace collectif le plus répandu et le plus utilisé** avec un taux de présence de 66% et un taux d'utilisation de 82%, loin devant tous les autres.

Le nomadisme se développe à travers la multiplication des lieux de travail au-delà de l'immeuble de bureau de référence : la moitié des actifs travaillant dans un bureau travaillent plus ou moins souvent hors de ce dernier (83% pour les cadres dirigeants et pour les cadres intermédiaires) et un quart d'entre eux sont des travailleurs nomades réguliers. Viennent en tête, parmi ces lieux, les locaux de sa propre entreprise autres que ceux où se situe son propre poste de travail principal. On trouve ensuite des lieux publics (transports, cafés, hôtels, espaces voyageurs...) et des tiers-lieux d'innovation. Ces derniers sont beaucoup fréquentés par des jeunes de moins de 35 ans (45%) qui y voient plusieurs intérêts : la rencontre avec d'autres, une manière de rompre leur isolement et une réduction des temps de transport.

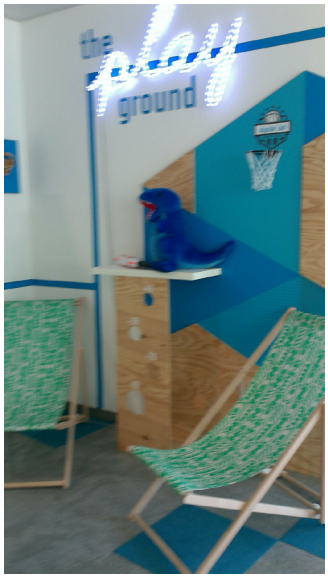
Le domicile, avec un usage de 48%, joue un rôle qui dépasse celui du télétravail au sens juridique du terme puisque celui-ci concerne seulement 25% des actifs travaillant dans des bureaux. Ces télétravailleurs sont surtout des cadres intermédiaires et dirigeants.

Ce nomadisme ne correspond pas véritablement aux aspirations des individus : 57% des répondants disent en effet que l'espace de travail idéal est un poste de travail dédié dans un bureau individuel fermé et cela d'autant plus qu'ils travaillent déjà dans un bureau individuel fermé, mais d'autant moins qu'ils travaillent dans un espace collectif ouvert. Pour autant, ces actifs sont de plus en plus favorables au télétravail, près du tiers d'entre eux le considérant comme le bureau idéal.

3. Points de vigilance et d'étonnement

Une vision idéalisée de la startup californienne comme nouveau modèle d'organisation

Nombre d'espaces ont été réaménagés après un séjour/une visite des dirigeants de l'entreprise dans une ou plusieurs des entreprises de la high tech californienne. Ces startups fascinent car elles sont parvenues à atteindre des taux de croissance exceptionnels en très peu de temps. Ce modèle d'organisation apparaît en outre comme le seul modèle alternatif structuré ayant montré son efficacité par rapport à un modèle « command & control » dominant mais décrié quant à son manque d'agilité et la forme autoritaire que peut prendre parfois son application. Il est donc naturel de chercher à s'en inspirer. Toutefois, **si les agencements et aménagements de l'espace mis en place chez Google, Facebook ou Apple sont pertinents pour une activité de production de logiciels, ils ne sont pas forcément pertinents pour tous les métiers.** Ces aménagements proposent des situations de travail adaptées au produit commercialisé et aux compétences à mettre en œuvre. **Toutes les entreprises n'ont pas vocation à produire du logiciel. Toutes les entreprises et tous les services de l'entreprise n'ont pas non plus vocation à être créatives et innovantes. Dans une organisation, il y a forcément des processus routiniers.**



Proposer des espaces uniquement inspirés de ces conditions de travail peut être une aberration. Au-delà, **ce modèle organisationnel est loin d'être un modèle intégrateur**. Il est mis en place pour une population de personnel spécifique (cadres autonomes) et ne correspond pas à la réalité du corps social de l'ensemble des entreprises. Il paraît donc nécessaire d'être vigilants aux effets de mimétisme.

Une standardisation de l'innovation

Si ces espaces sont pensés pour permettre le développement de la créativité, de l'agilité et de l'innovation, on constate paradoxalement qu'ils conduisent à une standardisation de l'espace et de la pratique de travail. Le choix du flex desk conduit par exemple à faire qu'un salarié ne pourra plus personnaliser son espace de travail. La seule personnalisation possible est celle du casier du salarié.

L'espace de travail devient interchangeable. L'identité et la singularité du salarié ne sont plus incarnées dans la matérialité des objets de travail. Elles sont donc rendues difficilement perceptibles et compréhensibles aux autres. En parallèle, l'automatisation accrue des pratiques de travail grâce aux technologies digitales et à l'intelligence artificielle standardise également de travail (chatbots, Big Data...). L'ensemble de ces dispositifs (aménagements d'espace et automatisation des pratiques) est le signe d'une volonté manifeste des entreprises de chercher à standardiser la créativité et l'innovation. Il s'agit de les optimiser à la fois en les développant et en les routinisant. **On peut qualifier le développement de ces pratiques de « taylorisme du capital intellectuel » ou de « taylorisme augmenté »**. De ce point de vue, la comparaison de photos présentant des activités de services en 1920 et des activités de services en 2018 est particulièrement saisissante quant à la proximité de postures de travail et d'aménagement de l'espace.

Mais la standardisation de la créativité n'est possible que jusqu'à un certain point. Les entreprises doivent donc être vigilantes pour éviter de passer ce point de rupture.

un espace de travail de services en 1920

un espace de travail de services en 2018

Le développement d'un management affectif et émotionnel

Dans ces nouvelles organisations du travail qui misent tout sur la créativité et l'innovation, **le salarié est fortement responsabilisé, valorisé pour sa connaissance et sa compétence (c'est un « talent ») et considéré comme l'égal des autres, y compris de son responsable hiérarchique**. Chaque collaborateur, en effet, bénéficie du même équipement et du même espace, des mêmes conditions de travail. Le salarié se retrouve à travailler à la même table que le manager ; le manager a le même casier que son subordonné... Dans ces conditions, quel management ? Comment imposer des contraintes lorsque tout le monde est l'égal de l'autre ?

Cette question se retrouve dans la relation client. Quand le client devient co-créateur du produit, il est un peu l'égal

Nuancer l'efficacité de l'**intelligence artificielle** pour la prise de décision

Laurence Devillers Professeur des universités
Sorbonne Université - LIMSI/CNRS

Avec l'intelligence artificielle, la question de l'opacité des décisions se pose avec une acuité toute particulière. Nous sommes en effet face à des matrices de chiffres souvent dépourvues de signifiants. On peut y voir des formes... mais on ne voit surtout rien du tout ! De fait, expliquer comment fonctionnent ces systèmes est très difficile. Aujourd'hui, on cherche à prédire des phénomènes à partir d'observations/de données passées : le mécanisme à l'œuvre n'est pas causal – on ne peut pas expliquer le « pourquoi » des choses, dans la mesure où on s'appuie sur des corrélations de faits. Dans la mesure où l'apprentissage machine se fait sans aucun sens, des instabilités surgissent. L'exemple du système de reconnaissance d'images en atteste : il suffit de modifier quelques pixels sur une image pour que le système soit perdu, et ne reconnaisse plus celle-ci. En outre, et contrairement à ce que l'on a pu croire avec Alpha Go par exemple, l'intelligence artificielle n'a rien de magique, de spontané. Il ne s'agit pas réellement d'intelligence, dans la mesure où tout a trait au calcul, à la mémoire. Au fond, en matière d'IA et de robots, la principale difficulté réside dans le fait que le monde est aujourd'hui hyper-connecté (les machines peuvent communiquer entre elles), ce qui modifie et va modifier nos comportements. Le GPS en atteste : depuis qu'il existe, nous ne nous déplaçons plus de la même manière, nous n'avons plus en mémoire les noms des rues, etc.

de l'acteur de l'entreprise qui crée. Comment alors gérer cette relation client ? La solution choisie est celle du développement du management affectif et émotionnel. Ces modalités de management ont toujours existé. Elles ont toujours été mobilisées dans les entreprises. Le risque vient aujourd'hui de la place que tiennent ces modalités de management. **L'usage de l'émotion et de l'affection pour gérer les collectifs conduit en particulier à infantiliser le salarié et le client**. Ceci est particulièrement visible dans les pratiques de management interne. Le travail est réduit au jeu (fun), à la convivialité (happiness) avec la multiplication d'objets ludiques (babyfoot, table de ping pong, flippers...) et d'animation autour du « bonheur » et de la « bonne humeur ».

Cette tendance peut être préjudiciable pour le travail et pour le salarié. Si on réduit le travail au « jeu » et au plaisir comment convaincre le salarié d'accepter les contraintes liées au travail ? Tout travail collectif pose des contraintes. Si les salariés ne les respectent pas alors le travail est difficile, voire impossible. Les collaborateurs dans ces nouveaux espaces de travail se plaignent souvent de ces « irritants » que sont par exemple les gobelets de cafés vides qui traînent sur les tables de travail, les odeurs des restes de repas pris dans les espaces collectifs... Ces « irritants » ne sont que la partie émergée de l'iceberg de la gestion de la contrainte dans un environnement où le travail est réduit au plaisir et au jeu. Au-delà, réduire le travail au jeu peut être déshumanisant pour le salarié. Le travail est important pour l'Homme car il nécessite un effort qui lui permet de se révéler à lui-même et de

révéler ses potentialités. En niant l'intérêt de l'effort pour accomplir un travail, non seulement ces pratiques de travail culpabilisent l'individu, mais elles ne permettent pas de faire prendre conscience à l'individu de ses capacités et potentialités. Si ces situations sont très utiles pour l'entreprise qui peut ainsi bénéficier d'un salarié docile, se vivant toujours en-deçà de son niveau de compétences réel, ceci est loin d'améliorer la qualité de vie au travail. Par ailleurs, le management par les émotions et les affects amène naturellement au développement de comportements uniquement fondés sur l'émotion cherchant à attirer l'attention et l'affection. La gestion de ce type de comportements dans le cadre d'une vie collective est particulièrement délicat.

Quelques conseils de **lecture**

La transformation digitale des entreprises
Aurélie Dudézert
La Découverte, 2018

Intelligence artificielle : compétition ou coopération avec le salarié ?
Observatoire des RSE, 2018
Téléchargeable librement à cette adresse

Des robots et des hommes : mythes, fantasmes et réalité
Laurence Devillers
Plon, 2017

Enseigner et pratique le Design Thinking : I.D.E.A. experience 2011-2015
Jean-Patrick Péché, Fabien Mieyeville, Philippe Silberzahn
Consultable librement à cette adresse

Travail, espaces et temps : nouvelles équations, nouveaux enjeux
Résultats du baromètre Actineo 2017
Observatoire Actineo de la qualité de vie au bureau
Téléchargeable librement à cette adresse