

SOMMAIRE

RÉSUMÉ ACTIVITY-BASED WORKING (ABW)		6
AVANT-PROPOS		9
1: CONCEPT	Qu'est-ce que l'ABW ? Bref historique Concepts connexes Objectifs Recherche et ABW Problèmes et solutions	15 17 21 25 29 35
2: ANALYSE	Analyser l'existant Explorer le champ des possibles Valider de nouvelles idées	43 47 49
3: PROCESSUS	Étape 1 : Imaginer Étape 2: Définir Étape 3: Concevoir Étape 4: Réaliser Étape 5: S'installer Étape 6: Exploiter	55 56 57 58 59 60
4: CONCEPTION	Le taux de partage Le zoning La typologie des espaces	65 69 73

5:		
LES FACTEURS	Analyse	83
CLÉS DE LA	Processus	85
RÉUSSITE	Conception	87
6:		
EXEMPLES	Ministère des finances de Colombie-Britannique (CA)	92
	Conseil de West Dunbartonshire (UK)	96
	Ministère des Affaires économiques et de l'Emploi (FI)	100
	Trésor public et Office des brevets (FI)	104
	Services publics et approvisionnement Canada (CA)	108
	Agence danoise pour l'immobilier et la construction (DK)	112
	Bâtiment administratif De Knoop (NL)	116
	Ofgem (UK)	120
	Hôtel de ville (NL)	124
	Laika Rumdesign (DK)	128
	Robeco (NL)	132
	Rabobank (NL)	136
	Danone (NL)	140
	Harmonie Mutuelle (FR)	144
	Haulotte (FR)	148
7:		
ANNEXES	Spécifications des espaces	155
	Bibliographie	164
	Personnes interviewées	165
	Renvois	166

RÉSUMÉ

ACTIVITY-BASED WORKING (ABW)

QU'EST-CE QUE L'ABW ?

L'activity-based working (ABW) est un mode de travail dans lequel les employés partagent l'utilisation de divers espaces de travail conçus pour différentes activités.

Les trois éléments essentiels du concept sont :

La diversité

L'espace offre une variété de postes conçus pour différents types d'activités et de modes de travail.

Le partage

Tous les postes de travail sont accessibles à tous. En partageant leur utilisation, on peut proposer une plus grande diversité d'environnements tout en économisant des mètres carrés.

Le mode de travail

L'ABW est un aménagement spatial, mais aussi un mode de travail. L'idée de base du concept est de permettre aux utilisateurs de travailler de façon mobile et flexible et de les laisser décider quand et où.

POURQUOI ADOPTER L'ABW ?

L'intérêt financier du concept est évident pour les entreprises, auxquelles il permet d'optimiser l'utilisation de leurs espaces de travail. Mais, tout aussi important, l'ABW responsabilise les employés en leur redonnant le contrôle de leurs lieux et de leurs temps de travail.

Avantages pour l'entreprise :

- Réduction des coûts d'occupation
- Réduction de l'empreinte environnementale
- Accroissement de la flexibilité
- Multiplication des interactions entre équipes
- Possibilité d'amélioration de l'efficacité des employés
- Aide au changement culturel

Avantages pour les employés :

- Liberté de choix du lieu de travail
- Variété des types de poste de travail
- Réelle mobilité grâce aux outils technologiques
- Amélioration de l'interaction avec les collègues
- Atténuation des distances hiérarchiques
- Mode de travail moins sédentaire et plus sain
- Postes de travail moins nombreux, mais mieux conçus

RECHERCHE ET ABW

De nombreux travaux de recherche sur l'ABW ont été publiés, mais il n'en ressort aucune réponse tranchée à la question : « Le concept est-il bon ou mauvais ? » Néanmoins, il semble que, bien conçu et soigneusement mis en œuvre, l'ABW est une bonne solution.

Les observations des chercheurs :

- Les utilisateurs apprécient le concept pour les possibilités d'interagir et la liberté de choisir ;
- Les principales doléances concernent les distractions et le manque d'intimité ;
- Les juniors ont tendance à être plus positifs sur le concept que leurs aînés ;
- L'ABW peut améliorer les interactions, en particulier entre équipes ;
- Quand un nombre insuffisant d'utilisateurs changent de comportement, les avantages de l'ABW restent limités ;
- Si l'effet sur la productivité n'est pas démontré, il peut être sensible sur la productivité perçue ;
- L'ABW peut avoir un impact positif sur le bien-être perçu en donnant aux utilisateurs l'impression de contrôler leur environnement ;
- L'ABW est particulièrement adapté aux métiers nécessitant autonomie, interaction et mobilité ;
- La satisfaction des utilisateurs varie selon leur fonction, mais aussi selon leur personnalité (le besoin personnel d'intimité étant un paramètre important) ;
- Le succès n'est jamais assuré. Pour que l'ABW fonctionne, il faut qu'il ait été soigneusement conçu et mis en œuvre, avec une implication sans faille du management.

COMMENT DÉVELOPPER LE CONCEPT ?

Avant de décider de passer à l'ABW, il conviendra d'analyser en profondeur les besoins de l'entreprise et ses aspirations. Cette étude permettra d'évaluer la pertinence du concept pour l'entreprise et de collecter des données et des idées pour son déploiement.

Thèmes et méthodologie**Comprendre la situation existante**

- Recherche documentaire
- Observation sur site
- Enquête
- Analyse spatiale
- Mesure du taux d'occupation
- Interview des parties prenantes
- Analyse des réseaux sociaux

Explorer de nouvelles pistes

- Atelier d'objectifs
- Visite de réalisations
- Groupe de discussion
- Étude de scénarios

Valider de nouvelles idées

- Groupe de discussion
- Méthode Persona
- Étude de design
- Projet pilote

COMMENT LE METTRE EN ŒUVRE ?

Le processus de mise en œuvre commence par le développement d'une vision qui sera ensuite déclinée en solutions concrètes. Il combinera gestion de projet et conduite du changement. Cette dernière est indispensable si l'on veut susciter acceptation et appropriation par les utilisateurs.

Étapes du processus

- **Étape 1 Vision** : analyser l'entreprise et développer une vision inspirante de son espace de travail ;
- **Étape 2 Définition** : traduire la vision en brief fonctionnel des postes de travail ;
- **Étape 3 Conception** : concevoir un aménagement répondant aux contraintes spatiales et techniques ;
- **Étape 4 Réalisation** : réaliser les travaux et préparer les collaborateurs au déménagement ;
- **Étape 5 Emménagement** : accompagner les utilisateurs et résoudre les problèmes de démarrage ;
- **Étape 6 Exploitation** : s'assurer que le concept fonctionne comme prévu, ajuster et améliorer si nécessaire.

LES CLEFS DE LA RÉUSSITE

Le basculement vers un environnement ABW peut se révéler difficile. Comme lors de tout changement organisationnel majeur, de fortes résistances peuvent se manifester. Pour que la mise en œuvre soit une réussite, porter une attention particulière à :

Analyse

- Collecter des données sur les processus de travail et l'utilisation de l'espace pour prendre des décisions éclairées ;
- Étudier les données chiffrées et les enrichir d'études qualitatives ;
- Prendre en compte les résultats des recherches les plus récentes ;
- Lier l'ABW à la stratégie organisationnelle de l'entreprise ;
- Visiter des réalisations, pour y trouver des idées et recueillir les retours d'expérience ;
- Inscrire l'ABW dans le cadre d'une réflexion plus large sur la responsabilisation du personnel et la flexibilité ;
- Impliquer les employés dans le processus d'analyse pour les sensibiliser et les engager.

Processus

- Prévoir la formation de l'entreprise au nouveau concept et, après emménagement, laisser du temps aux utilisateurs pour s'habituer à leur nouvel espace de travail ;
- Faire appel à des experts en conduite du changement ;
- Adopter une approche multidisciplinaire en impliquant les services FM, RH et SI ;
- S'assurer que la direction générale soutient le projet et donne l'exemple ;
- Impliquer les employés et les informer précisément des sujets sur lesquels ils seront consultés ;
- Prendre en compte les commentaires des utilisateurs, pour éviter que leur participation soit contre-productive ;
- Communiquer clairement et fréquemment sur l'ABW et les raisons de sa mise en œuvre ;
- Ne pas chercher à plaire à tout le monde, mais écouter les craintes et les inquiétudes de chacun ;
- Fournir formation et soutien au management intermédiaire, maillon essentiel du bon fonctionnement de l'ABW.

Conception

- Proposer aux utilisateurs un vrai choix de postes de travail différents ;
- Ne pas faire de compromis sur la qualité pour éviter toute « lutte des places » ;
- Permettre le travail concentré en soignant l'acoustique et en multipliant les zones de repli ;
- Concevoir à échelle humaine et éviter les immenses espaces ouverts ;
- Créer un espace chaleureux où chacun trouvera sa place, même sans bureau personnel ;
- S'assurer que les infrastructures technologiques sont de premier ordre pour que la mobilité soit une réalité ;
- Utiliser l'architecture et la décoration pour souligner la nouveauté du concept, mais sans excès ni artifice.

COLOPHON

Copyright : Juriaan van Meel

Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire ou de transmettre par tous moyens électroniques ou mécaniques y compris la photocopie, l'enregistrement et le stockage sur un support réel ou virtuel de tout ou partie de ce livre sans l'autorisation de l'auteur et de l'éditeur.

Crédits

À l'initiative et avec le soutien de : PuRE-net

Texte : Juriaan van Meel

Texte climat intérieur : Bas Peeters, Douwe de Jong et Lenny Mennen

Photos :

Pages 10-11 : Anna Autio

Pages 38-39 : Trond Isaksen

Pages 50-51 : Trond Isaksen

Pages 60-61 : Hufon + Crow

Pages 78-79 : Ministère néerlandais des Affaires étrangères

Pages 88-89 : Niels Nygaard

Édition des plans : Carolien Euser

Direction artistique : Sander Boon

Première édition en langue anglaise : 2019
sous le titre : The activity-based working practice guide

Première édition en langue française : 2021

Secrétariat de rédaction : Laëtitia Fritsch et Jean-Paul Fournier

Traduction de l'anglais : Laëtitia Fritsch et Jean-Paul Fournier

Publié par :

Éditions Charles Foster

4, allée des Eaux Farouches

91190 Gif-sur-Yvette

Imprimé par :

Aubin Imprimeur

86240 Ligugé

Dépôt légal : octobre 2021

ISBN/EAN : 9782954048833

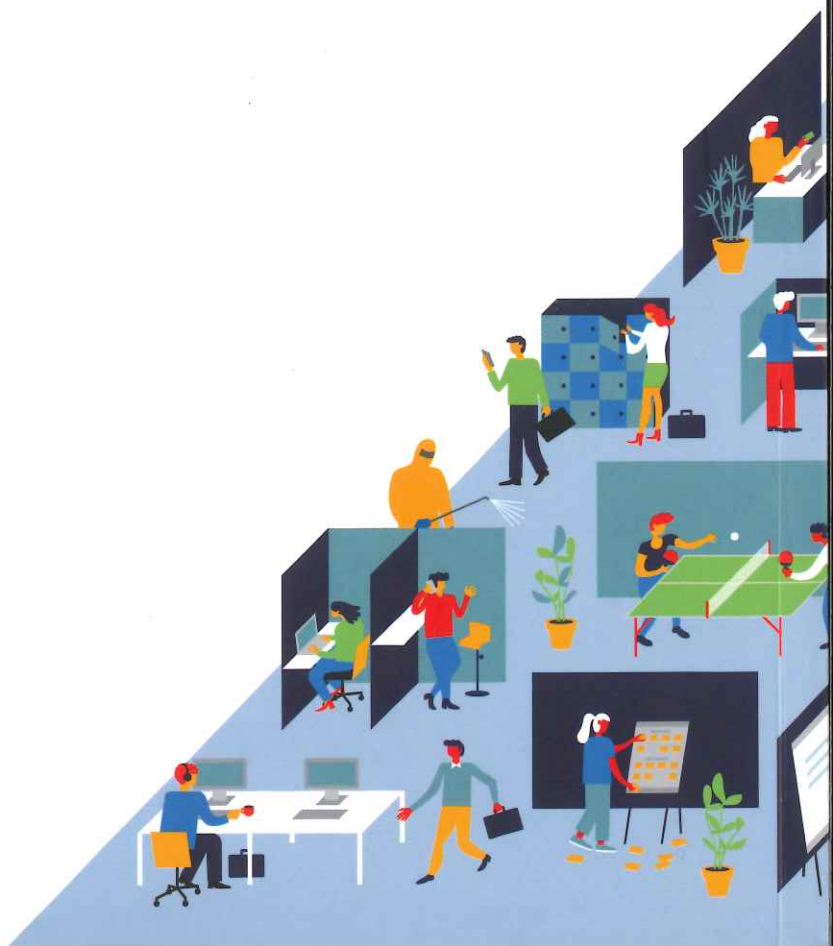
L'espace de travail parfait existe-t-il ? Parfois quatre murs et une porte seront suffisants. Dans d'autres cas, vous aurez besoin d'un espace collaboratif ou d'un canapé moelleux dans un espace informel confortable. Le concept d'aménagement activity-based working (ABW) concilie les deux options et beaucoup plus encore. Au lieu d'un poste de travail unique pour chaque employé, l'ABW met à la disposition des utilisateurs toute une palette d'espaces de travail conçus pour chacune de leurs activités. Le concept permet à la fois d'améliorer efficacité et bien-être des utilisateurs et de réduire les coûts, pour autant, bien sûr, qu'il soit bien conçu et réalisé. Cet ouvrage se veut un mode d'emploi de l'activity-based working : en langage simple, il en explique la philosophie et les principes de fonctionnement, décrit les processus de conception et donne les clefs d'une mise en œuvre réussie. Avec ses nombreux conseils pratiques et études de cas, ce guide est une lecture indispensable pour comprendre et maîtriser l'ABW.

BRIEFBUILDER⁺
officeETculture

€ 42,50
ISBN : 978-2-9540488-3-3



ÉDITIONS CHARLES FOSTER



L'AUTEUR

Juriaan van Meel (MSc, PhD) est un spécialiste international en briefing immobilier et conception des espaces de travail. Cofondateur et développeur de BriefBuilder (www.briefbuilder.com) et associé du cabinet de consultant ICOP, il a collaboré à des projets aux Pays-Bas, aux États-Unis, en Scandinavie et au Proche-Orient. Il a aussi enseigné dans différentes universités technologiques. Juriaan van Meel est (co)auteur de plusieurs ouvrages dont *Aménagements tertiaires* (2010), *Lieux de travail* (2015) et *Le brief des bâtiments tertiaires* (2018).

