

office **ET** culture

stratégies et environnements tertiaires

INNOVATION | les systèmes urbains cognitifs

AGENCES | inventer le shopping bancaire

THEMA | efficacité

Messieurs, les trois derniers brainstorming n'ayant rien donné, j'ai pris la liberté de glisser un peu de LSD dans vos verres.





In/Out, une des coupoles face au parc de Saint-Cloud

Société Foncière Lyonnaise OPTIMISER

Le positionnement particulier de SFL, qui n'investit que dans les immeubles *prime* parisiens, ne la dispense pas de suivre de près les évolutions du marché, du côté offre comme du côté demande. Une meilleure connaissance de l'*expérience du travail* que vivent, au quotidien, les utilisateurs finaux permet une meilleure adaptation des produits aux demandes des entreprises. Dimitri Boulte, directeur général adjoint et directeur des opérations, a fait le point avec nous des dernières études et recherches menées par SFL.

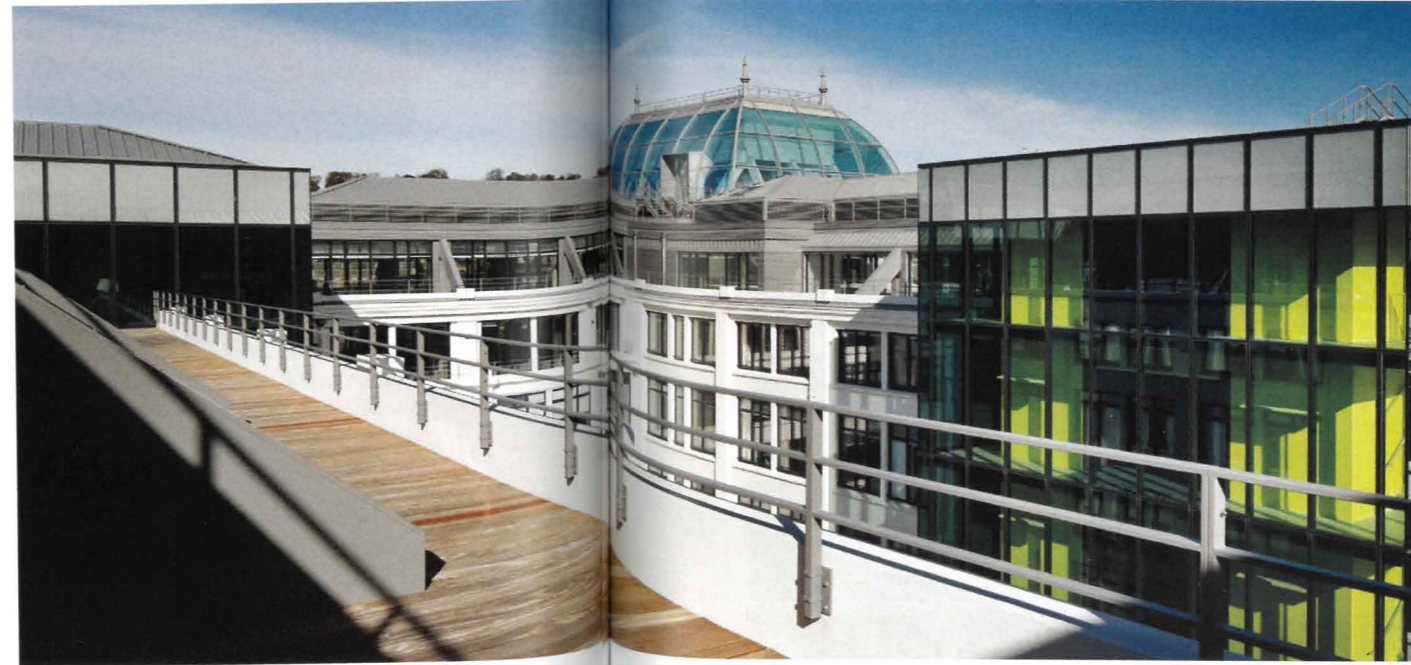
En 2012, SFL a réalisé une enquête d'opinion auprès de ses clients. D'habitude, c'est plutôt l'offre, qui est étudiée mais, pour cette enquête il avait été décidé de s'intéresser à la demande et donc d'interroger les utilisateurs. Nous avons sollicité nos interlocuteurs quotidiens (directions immobilières, services généraux, directions générales...) pour qu'ils transmettent nos questionnaires internet directement à leurs collaborateurs. L'objectif était d'estimer le niveau de satisfaction et d'identifier les besoins d'amélioration d'un échantillon, d'un peu plus de 500 personnes, représentatif des « clients SFL ». Les questions portaient sur leur niveau de satisfaction et de bien-être et, bien sûr, sur les éléments qui justifiaient leurs appréciations. Un certain nombre de zones d'amélioration ont été identifiées. Dimitri Boulte précise : « Nous pouvions intervenir sur certains aspects, tels que les parties communes et les services. En revanche, nous avons pu détecter également

des insatisfactions qui peuvent relever plutôt des aménagements intérieurs qui, évidemment, ne relèvent pas de notre responsabilité ». Mais l'un des

points véritablement intéressants de l'étude porte sur la grande homogénéité des besoins exprimés par les utilisateurs : « nous nous sommes rendus compte que, alors que les personnes interrogées appartenaient à des entreprises évoluant dans des secteurs différents (avocats, informatique, nouvelles technologies, assurances, luxe), les attentes par rapport à l'environnement de travail étaient extrêmement proches, et parfois différentes de celles exprimées par les directions immobilières. » Il a alors été décidé de prendre en compte les demandes des utilisateurs finaux et de faire évoluer les produits et les projets de la société avec un objectif affiché d'amélioration de la satisfaction des collaborateurs en travaillant sur l'expérience utilisateur. « Nous avons travaillé à la fois sur le *hard* et sur le *soft*. Par exemple, pour notre programme IN/OUT, nous avons cherché à optimiser les flux, qu'ils soient horizontaux ou verticaux, et nous avons désenclavé les escaliers car les études montrent que c'est là que l'on fait le plus de rencontres. Côté *soft*, nous avons développé des services utilisateurs (« servicesbysfl »), disponibles sur ordinateurs, tablettes ou terminaux mobiles qui donnent une palette complète d'information sur un immeuble ou sur un quartier ». Certains éléments constitutifs de ce que l'on peut appeler la valeur d'usage sont objectifs et quantifiables : l'accessibilité, qui est citée par 50 % comme un élément essentiel de satisfaction, ou bien



In/Out, le bâtiment principal, dit Bocage



In/Out, toutes les façades intérieures bénéficient d'une exposition en premier jour



In/Out, la tour centrale du pavillon de services

la taille du site. D'autres éléments sont beaucoup plus subjectifs et difficiles à quantifier comme l'apport de lumière naturelle, le design, l'architecture et leur contribution à la satisfaction difficile à évaluer. « Nous avons alors voulu approfondir ces questions de perception et de mesure de la valeur d'usage, et apporter notre contribution à une réflexion que nous ne sommes pas les seuls à mener sur la place. » En 2013, SFL lance donc une étude, réalisée conjointement avec trois partenaires; Paris Développement, agence soutenue par la mairie de Paris et un large réseau de membres actifs, pour assurer la promotion économique de Paris et de sa métropole; Quartier libre, un cabinet de conseil qui aide les dirigeants à penser la vision long terme de leur organisation, à agir sur l'espace de travail comme levier d'adaptation de l'entreprise au monde de demain et à prendre soin de leurs projets vitaux ; et Jones Lang LaSalle, qui se chargera aussi de publier les résultats dans sa collection *advance*. Le but de cette étude, intitulée *Objectif création de valeur*, est d'explorer la contribution de l'immobilier tertiaire à la performance des organisations, qu'elle soit directe ou indirecte par le biais de la performance des collaborateurs. L'approche méthodologique est mixte : interviews en face à face d'une trentaine de dirigeants, dont 80 % ne sont pas issus de directions immobilières, mais de la direction des ressources humaines ou de la direction générale ; enquête en ligne auprès de 200 cadres franciliens ; enquête sur les lieux d'habitations et de travail d'anciens élèves des grandes écoles ; analyse documentaire et avis d'experts.

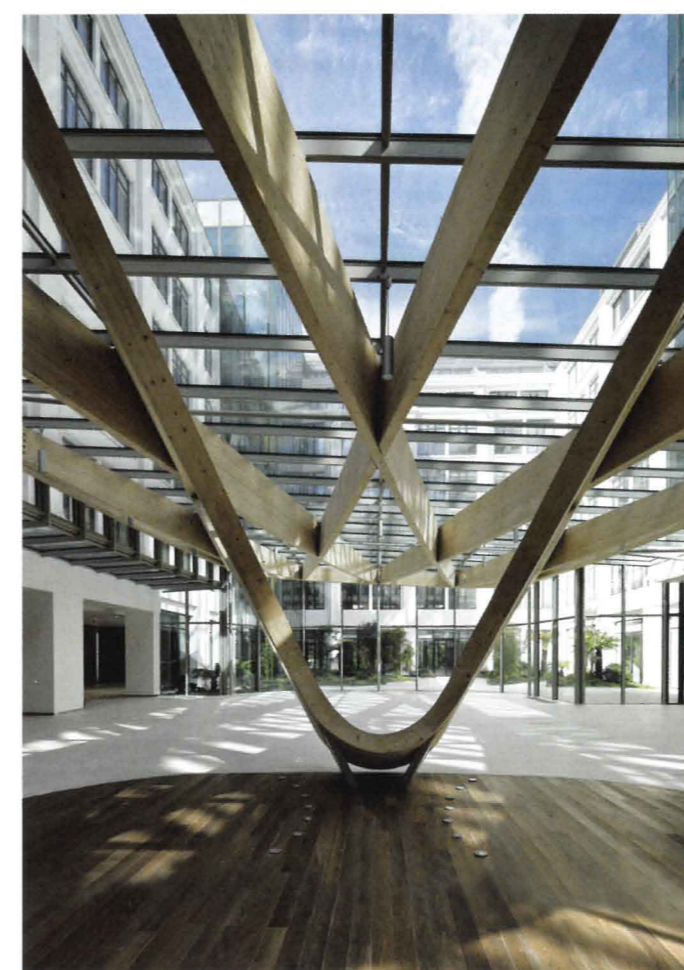
Améliorer la valeur d'usage

L'étude identifie trois leviers de création de valeur et/ou d'amélioration de la valeur d'usage. Le premier, c'est la maximisation du temps productif, grâce à l'optimisation du temps de transport domicile-travail, et du temps des trajets « infra-quotidiens » c'est-à-dire pour rencontrer les clients, dans la journée. Ainsi, Zurich Assurances a quitté Levallois pour s'installer à Paris où le loyer était près de deux fois plus élevé. En contrepartie, le recrutement a été facilité, le taux de présentisme amélioré et les commerciaux reçoivent maintenant leurs clients au siège, économisant ainsi du temps. La visibilité internationale de la filiale est meilleure et des réunions groupe y sont organisées, ce qui ne se faisait pas auparavant. « Cet exemple illustre bien la corrélation entre localisation de l'activité et capacité à générer une plus-value supplémentaire. Pourquoi ne regarde-t-on le bureau que sous l'angle des coûts, contrairement à ce qui se pratique sur d'autres typologies d'actifs comme les commerces ou les lieux de production industrielle ? En *retail*, lorsqu'un développeur d'enseigne identifie un emplacement, il ne s'interroge pas sur le loyer, mais il regarde le potentiel de chiffres d'affaires », commente Dimitri Boulte. L'environnement de travail peut aussi influencer sur des phénomènes physiologiques difficiles à quantifier. Ainsi, certaines études américaines (d'ailleurs financées par des verriers) indiquent que la qualité de la lumière peut faire varier l'efficacité individuelle de 20 %. Le second levier est le niveau de bien-être au travail. Cet élément est complexe à appréhender et on le mesure souvent en creux, en estimant le coût du mal-être. Le bien-être naît de la conjonction de



In/Out, les escaliers doubles sont désenclavés et traités dans des couleurs vives

In/Out, le jardin et la verrière conçue par l'agence Jouin Manku



In/Out, le comptoir des réceptions à l'accueil

In/Out, la verrière est supportée par une étonnante structure en bois lamellé-collé



In/Out, la cour intérieure vue de la terrasse



In/Out, la vue nocturne d'une coupole

À propos de SFL Société Foncière Lyonnaise

La Société Foncière Lyonnaise est la première foncière d'envergure investie sur l'unique segment haut de gamme de Paris. SFL se distingue par la localisation de ses immeubles, concentrés dans le quartier central des affaires et le croissant ouest de Paris. Ce positionnement *prime* exigeant et ambitieux, nécessite un savoir-faire spécifique, une connaissance fine du marché, des produits, des clients et de leur environnement professionnel, pour être en mesure de toujours proposer les meilleurs immeubles de la place parisienne. (www.fonciere-lyonnaise.com)

facteurs multiples comme l'intérêt de la fonction, le type d'aménagement d'espace, la qualité des services mis à disposition, le style de management, la culture de l'entreprise. Dimitri Boulte : « À notre niveau, nous devons rendre nos produits aussi flexibles que possible, pour que nos immeubles puissent accueillir la plus grande diversité d'aménagements possibles. La mixité du quartier vient aussi impacter le bien-être. Toutes les enquêtes montrent que les gens sont très critiques envers les quartiers d'affaires lointains et monovalents (absence de services de proximité). Dans l'enquête en ligne, à la question : préférez-vous travailler dans Paris, moins bien payé ou en banlieue, mieux payé ?, la réponse a été favorable à Paris à 59 %. Il y aurait donc une vraie valeur à travailler à Paris. »

Le dernier levier est l'efficacité organisationnelle. Le bureau doit maintenant être tout à la fois un *open office*, un *slow office*, et un *social office*. *Open office*, parce que l'espace de travail doit faciliter l'accès au savoir, à son partage et à sa diffusion et être connecté techniquement et physiquement. Le bureau est alors un lieu pour s'inspirer, rencontrer, écouter et se connecter. *Slow office*, car les entreprises doivent prévoir, pour leur collaborateurs, des lieux de concentration, de déconnexion et de décompression. Le bureau est alors un lieu pour exprimer, réfléchir, créer et se concentrer. *Social Office*, parce que le bureau est, plus que jamais, un espace de socialisation, de coopération et de collaboration entre des personnes d'horizons différents. Le bureau est alors un lieu pour se réunir, coopérer, vivre et donner du sens. Dimitri Boulte souligne : « Nous croyons beaucoup à la valeur des espaces de travail informel tel que cafeterias, restaurants ou lounges. Ces espaces sont parfois des parties communes de l'immeuble qui doivent être traitées avec le plus grand soin. »

Les interviews ont également mis en lumière que le contexte de crise a amené les entreprises à développer des plans de performance, avec objectifs de réduction de coût, dont l'immobilier est clairement un des facteurs importants. « Mais il y a aussi un sentiment assez fort que l'on arrive à la limite du cycle et que, pour améliorer encore la performance, c'est sur les collaborateurs qu'il va falloir investir massivement. » Une des conséquences fortes devrait être la sollicitation de plus en plus forte des directeurs de ressources humaines aux décisions en matière immobilière « à tel point que la direction immobilière se voit de plus en plus rattachée à la DRH ». Pour mémoire, selon l'INSEE, la valeur ajoutée moyenne par collaborateur, en Île de France, est de 150 000 €. Un gain de productivité de quelques points (2 à 3 %) représente ainsi, très vite, un montant suffisant pour gommer l'effet induit du coût supplémentaire.

Il faut souligner enfin, que, chose rare, l'étude *Objectif création de valeur* propose une modélisation de chaque levier, dont chacun peut se servir comme d'un simulateur pour construire des scénarios.

Pour conclure, Dimitri Boulte ajoute que « nous ne croyons pas du tout à la disparition du bureau. Plus vous êtes connecté, plus fort est le besoin de sociabilisation. Par contre cela peut induire un besoin d'espaces de travail différents, favorisant les lieux de partage, d'échange et générant des aménagements et décorations qui vont plus se rapprocher des codes de la maison et de l'hôtellerie»

Alain Boisson ■

Photos : Thierry Lewenberg-Sturm