KARDHAM

LA PYRAMIDE DES SERVICES

C'EST QUOI UN BON SERVICE POUR LES OCCUPANTS DES IMMEUBLES DE BUREAU ?

2026

SOMMAIRE

Partie 1

État des lieux

Partie 2

Nomenclature des services

Introduction

Les lieux de travail sont en eux-mêmes des services puisqu'ils sont des outils de travail, des supports à la performance des organisations. Pour autant, les services, à proprement parler, sont devenus des objets stratégiques à part entière puisqu'ils ont vocation à améliorer l'outil de travail qu'est l'espace de travail. Ainsi, les lieux de travail sont devenus largement « augmentés » par les services.

Pourtant, un problème se pose depuis la décennie 2010 et peut-être à plus forte raison depuis le début de la décennie 2020, durant laquelle il a fallu se questionner sur un inédit retour au bureau. En effet, les budgets consacrés aux services ont largement augmenté avec l'effet attendu d'un retour au bureau stimulé par l'innovation servicielle et disons-le, son inflation. Pourtant, le retour sur investissement n'est pas toujours au rendez-vous et dans tous les cas, il est difficile à quantifier, donc à justifier.

Cette étude propose d'examiner le parcours serviciel des occupants mise en perspective avec un modèle théorique original.

Partie 1 : État des lieux

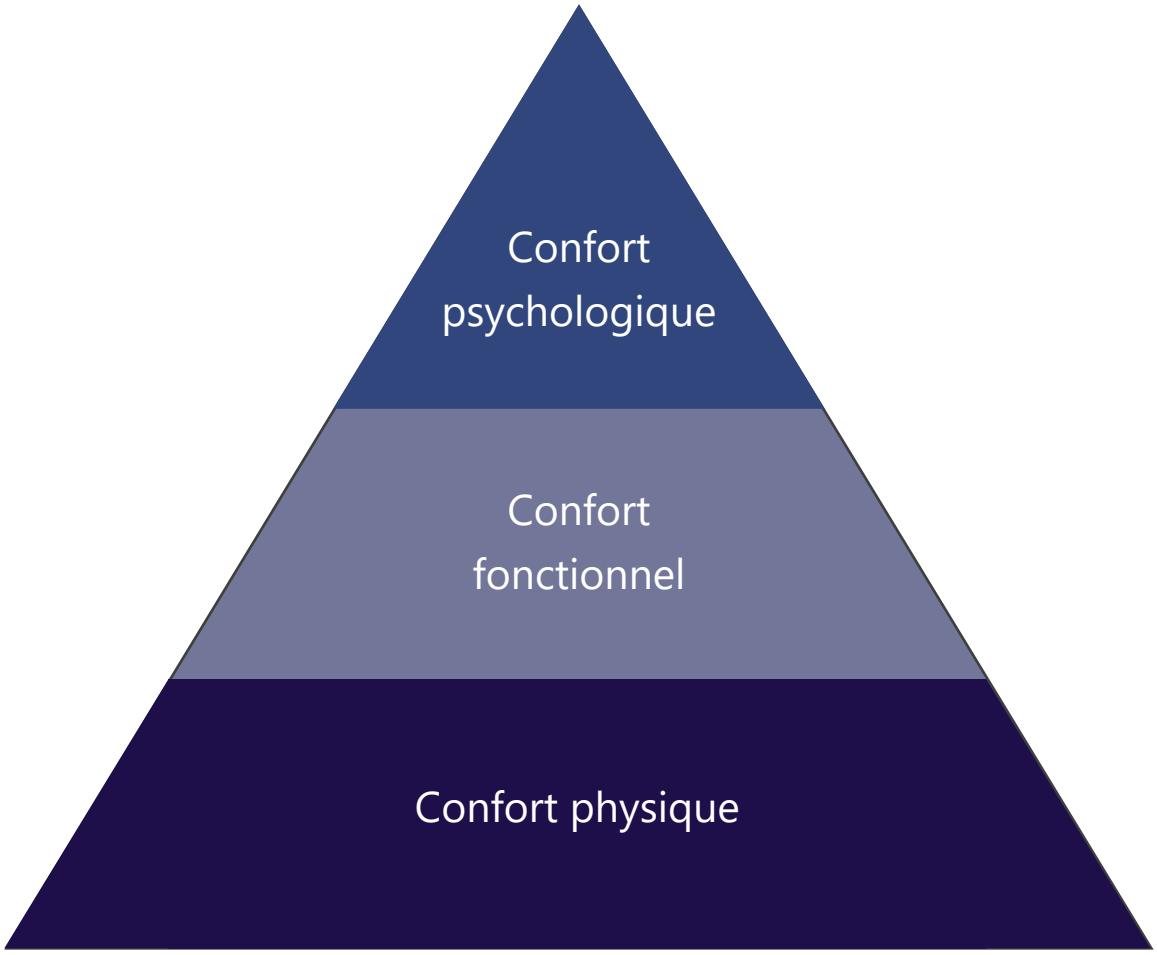
Objectivons les conditions d'un bon service

Partie 2 : Nomenclature des services

Intégrons les services dans la pyramide

Bonne lecture !

Notre source d'inspiration : la pyramide de Vischer

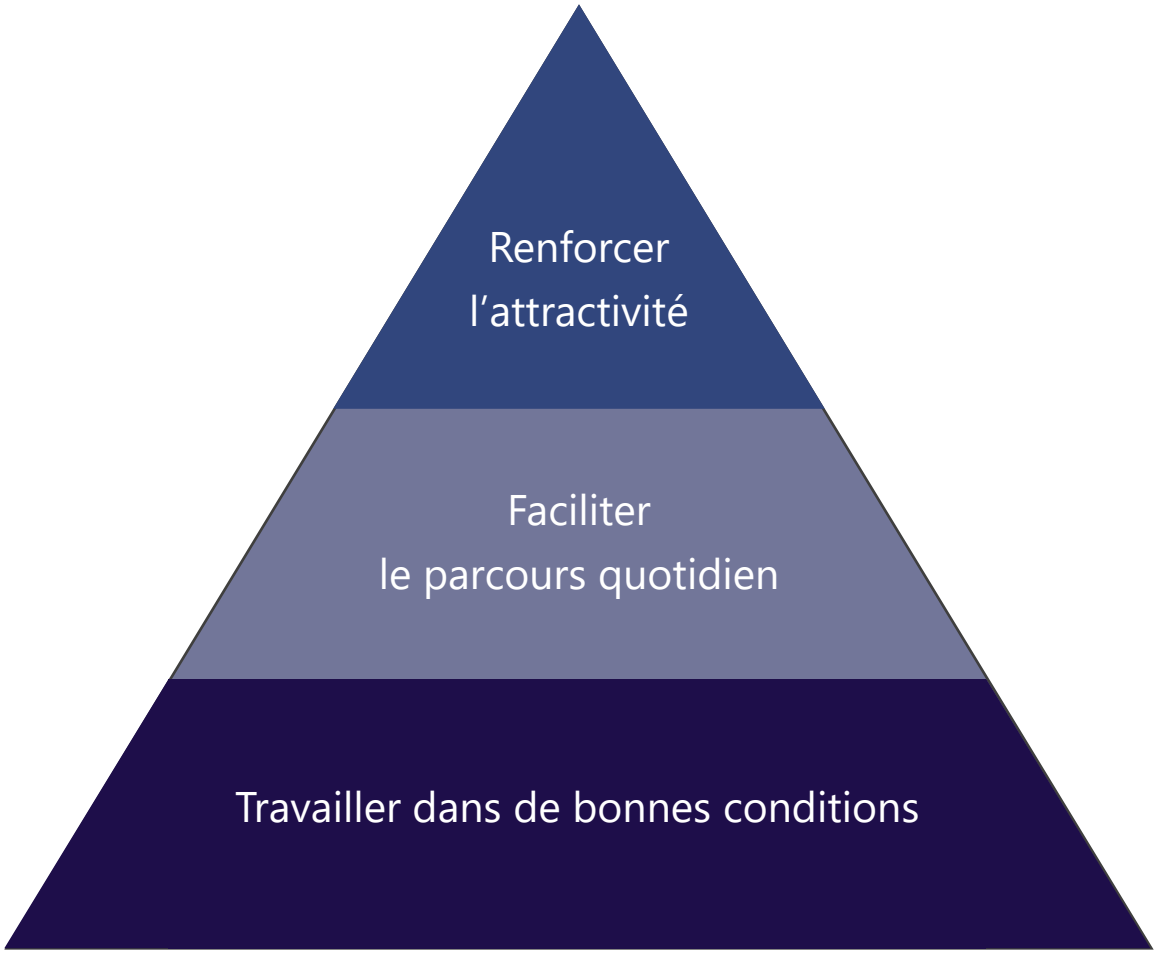


La pyramide de Vischer se fonde sur trois niveaux pour expliquer ce qu'est le confort dans les environnements de travail.

- **Confort physique :** On peut travailler dans de bonnes conditions physiologiques.
- **Confort fonctionnel :** On peut accomplir sa mission avec les bonnes ressources à sa disposition.
- **Confort psychologique :** On se sent bien dans son environnement de travail.

Selon Vischer, les effets sont cumulatifs, de la base au sommet, et permettent de passer d'un espace seulement « habitable » à un espace performant.

Un modèle original : la pyramide des services



Le modèle opérationnel que nous proposons classe les services selon un triptyque inspiré de Vischer. Chacune de ces dimensions structure les environnements de travail. Nous la transposons ici à la question des services à travers un nouveau triptyque qui hiérarchise les services.

- **Travailler dans de bonnes conditions :** On entend ici un service dont l'absence est clairement nuisible à l'expérience de travail de l'occupant, l'empêchant de faire du bon travail, tandis que sa présence est considérée comme fondamentale.
- **Faciliter le parcours quotidien :** On entend ici un service dont l'absence n'empêche pas nécessairement de faire du bon travail, mais dont la présence facilite le parcours global de l'occupant afin de maximiser sa performance.
- **Renforcer l'attractivité :** On entend ici un service qui n'est pas forcément nécessaire. Cela ne veut pas dire qu'il est inutile, mais sa présence doit être contextualisée et qualifiée afin d'être pertinente et renforcer l'attractivité du lieu de travail.
- Cette pyramide peut constituer une grille de réflexion pour évaluer la pertinence du déploiement de services aux occupants. L'erreur serait de négliger la base au profit du sommet.

PARTIE 1

États des lieux

de la question



Mais au fait, c’est quoi un service ?

Un peu d’étymologie

Étymologiquement, la notion de service n’est pas des plus positives puisqu’il s’agit du latin servitium, relatif à l’esclavage, à la servitude. Pourtant, à y regarder de près, la notion est cohérente avec l’utilisation moderne du mot puisqu’un service est considéré comme une assistance. Et c’est bien la finalité des acteurs de l’environnement de travail que d’assister les occupants d’un lieu de travail. Les services s’entendent comme un soutien au travailleur dans l’ensemble de son parcours, rendant la journée de travail plus fluide et plus agréable.

Building a service

Il s’agit essentiellement de la capacité de l’environnement de travail à fluidifier le parcours de l’utilisateur au service de la performance des organisations. afin d’aller au-delà de la simple « coquille » qu’est l’immeuble. Depuis la crise sanitaire de 2020 et le développement du travail hybride, il convient de penser davantage la fluidité des parcours. L’immeuble as a service serviciel déployé est donc un facilitateur de l’expérience-utilisateur à condition que cette offre servicielle soit adaptée au contexte.

Services et autonomie

Un service est une ressource proposée aux occupants, une offre. Seulement, la diversité des besoins et des attentes individuelles est une réalité qu’il convient de considérer. Ainsi, un service sera performant si, à l’échelle individuelle, l’occupant considère qu’il lui sera profitable. L’un des enjeux majeurs de l’offre servicielle réside alors dans la capacité des occupants à utiliser tout l’éventail mis à leur disposition en toute autonomie. Cela signifie que le parcours quotidien du travailleur doit aussi se faire en tout autonomie afin qu’il procède aux choix qui le feront bien travailler.

Un lieu de travail reste un lieu du travail

Dans un contexte de travail de plus en plus hybride, deux piliers constituent la grille de lecture de ce que doit être une offre servicielle pour l'utilisateur final. Le premier pilier est le travail. L'attente première d'un salarié qui se rend sur son lieu de travail est d'y travailler dans de bonnes conditions. Le second pilier est la vie quotidienne. Une attente prégnante des salariés, à plus forte raison avec la concurrence du télétravail, est de pouvoir avoir une expérience de vie satisfaisante sur le lieu de travail.



TRAVAUX DE CHERCHEURS

« Mesurer et évaluer les environnements de travail permet de donner de nombreuses informations préalables à un projet de transformation, tout en évaluant ensuite son efficacité en vue de permettre des ajustements. »

C. Riratanaphong, T. Van der Voordt, *Measuring the added value of workplace change: Performance measurement in theory and practice*, 2015

Les services, c’est plein de promesses

Dans un contexte où il faut rendre les lieux de travail attractifs, les effets attendus, ou au moins espérés, des services aux occupants sont au cœur de la stratégie des acteurs de l’environnement de travail au sens le plus large. Les effets attendus sont donc nombreux et parfois ambitieux. Pour autant, il faut rester lucide sur les liens de cause à effet puisque si les services peuvent participer à l’ensemble des effets positifs indiqués ci-contre, ils ne sont qu’un des rouages dans des organisations complexes. Il est difficile d’établir des liens clairs entre tel service et tel effet et surtout dans telle proportion.

Un service impacte mieux lorsqu’il est contextualisé. En effet, un service n’a de sens qu’en répondant à un besoin en l’absence de réponse préexistante. Si un service est envisagé « hors-sol », alors il risque de ne pas être une solution en l’absence de problème. Un service doit alors permettre une amélioration de la présence du travailleur sur site. On voit d’ailleurs à l’usage la pertinence ou non d’un service. Ajoutons enfin que le tissu urbain immédiat doit impérativement être considéré car si une offre servicielle existe dans le quartier, une salle de sport par exemple, il sera peut-être inutile d’en prévoir une dans les locaux de l’entreprise. Au contraire, si l’offre environnante est faible, peut-être faudra-t-il considérer les services en fonction de ce déficit.

Pour le travailleur

Engagement

Rétention

Bien-être

QVT

Performance

Satisfaction

Pour les collectifs

Interconnaissance

Cohésion

Lien social

Pour l'entreprise

Attractivité

Image

Performance

Rétention

Avantage concurrentiel

Les 10 pièges de la stratégie servicielle !

01

Mimétisme

02

Idées reçues

03

Effets de m

06

Pas d'évaluation

07

Incantations

08

Tout social

node

04

Décontextualisation

05

Data dispersée

09

Négliger les fondamentaux

10

Chercher un ROI quantifiable

Toujours plus de services. Mais pour quoi faire ?

Depuis plusieurs années, le budget alloué aux services a connu une hausse continue, occupant une part importante du coût de l'environnement de travail au sens le plus large. Actuellement, le « retour au bureau », les services ont été perçus comme des moyens de rendre les lieux de travail plus attractifs, et d'inciter ainsi à une venue plus attractive « sur site ».

L'immeuble serviciel produit un environnement de travail augmenté en quelque sorte. Après plusieurs années de déploiement de multiples services, promus comme des solutions, c'est un état des lieux que nous proposons ici à travers l'examen des liens entre services déployés et performance des travailleurs.

Cette étude doit nourrir la réflexion sur ce qu'est un service. La réponse ne sera jamais si tel service est une bonne ou une mauvaise idée, une bonne ou une mauvaise solution. Ce manichéisme n'aurait aucun sens. Un service peut être pertinent dans un contexte et pas dans tel autre.

C'est pour cela que cette étude indique les conditions qui font qu'un service pourra être pertinent.



TRAVAUX DE CHERCHEURS

« La performance des personnes et donc de l'organisation est influencée par la satisfaction à l'égard de la qualité du bâtiment et des espaces de travail physiques. »

T. Kojima, *Causal Modeling Between Workplace Productivity and Workers' Satisfaction with Various Spaces in Office Buildings*, 2017

En 2024, le coût total d'un environnement de travail s'élève à 11 111€ par poste (+2 % par rapport à 2023), soit 607€ par m² (+2 %) et 9 966€ par collaborateur (+0,3 %). Cette évolution contenue traduit la capacité des directions de l'Environnement de Travail à concilier maîtrise budgétaire et qualité d'usage dans un climat économique encore contraint. *« Les entreprises ont consolidé leurs arbitrages : elles investissent dans des lieux utiles, performants et porteurs de sens. Les Buzzy Ratios 2025 témoignent d'une maturité nouvelle : celle d'une sobriété choisie, tournée vers la qualité plutôt que la quantité »*, souligne Séverine Pilverdier, présidente de l'IDET. L'immobilier reste le premier poste, mais sous surveillance.

L'immobilier concentre 64 % du budget des environnements de travail, avec 8 063€ par poste (+5 % VS 2023) et 443€ par m² (+5 %). Cette hausse, portée par la revalorisation des loyers, la fiscalité et les primes d'assurance, reste contenue grâce à la généralisation du flex-office et à la rationalisation des surfaces. L'écart entre Île-de-France (461€ par m²) et la province (405€ par m²) demeure marqué. L'exploitation technique en repli : les effets de la sobriété Deuxième poste de dépense avec 15% du budget, l'exploitation s'établit à 1 962€ par poste (-4 % VS 2023) et 105€ par m² (-17 %). La baisse s'explique par la stabilisation des coûts énergétiques, la maintenance prédictive et la gestion plus fine des bâtiments. Cette performance traduit la montée en compétence des directions DET dans la maîtrise de l'empreinte énergétique et la gestion responsable du parc. Les services aux collaborateurs : moteur d'attractivité Les services représentent 9 % du budget total des environnements de travail avec 957€ par collaborateur (+32 % VS 2023) et 59€ par m² (+1 %). La progression des dépenses reflète l'émergence de nouveaux usages : hospitality management, conciergerie, sport, hubs de mobilité, ou encore restauration réinventée. Ces investissements traduisent la volonté des entreprises de renforcer l'expérience collaborateur et l'envie de revenir au bureau.

Idet, Buzzy Ratios 2025, communiqué de presse

Tout est une question d'équilibre

Depuis 2020, une inédite question d'attractivité du lieu de travail agite beaucoup d'entreprises. Il s'agit selon l'expression consacrée, de donner envie de « revenir au bureau » avant même de l'imposer. Dans cette perspective, les services sont apparus comme un moyen d'apporter à la présence sur site une valeur ajoutée, idéalement que l'on ne trouverait pas ailleurs. La vocation sociale du lieu de travail se trouve renforcée dans un contexte où on le fréquente moins. Les espaces destinés à l'interaction sous toutes ses formes ont été promus avec le postulat que les travailleurs venaient au bureau pour voir leurs collègues. Ce leitmotiv est avéré mais il doit être nuancé puisque la dimension sociale de la fréquentation des lieux de travail ne doit pas reléguer voire négliger les dimensions individuelle et collective.

En effet, on vient au bureau d'abord pour y travailler dans de bonnes conditions individuelles. Cela se caractérise notamment par une occupation satisfaisante d'un poste de travail sur lequel le travail sera bien fait quantitativement et qualitativement. On vient aussi au bureau pour travailler dans de bonnes conditions collectives. Cela se caractérise par la possibilité d'avoir des interactions de qualité, au service du travail en lui-même, qu'elles soient formelles ou informelles.

La dimension sociale de la venue au bureau s'inscrit alors dans ce triptyque puisqu'on imagine mal un travailleur venir au bureau seulement pour sa dimension sociale, sans que ses besoins dans les tâches individuelles et collectives ne soient assurés.

TRAVAUX DE CHERCHEURS

Cet article est publié dans la revue Facilities, publication de référence en matière d'exploitation des environnements de travail.

« *On cherche à savoir quels sont les services réellement attendus par les utilisateurs finaux et ceux qui le sont moins. Elle date de 2018 mais indique que les recherches universitaires étaient alors inexistantes sur ce sujet. Cet article questionne l'augmentation servicielle observée dans la décennie 2010 et en vient à la conclusion que beaucoup de services, qui ont d'ailleurs mené à une croissance des prix des loyers, sont en réalité peu utiles aux yeux des utilisateurs finaux. Cet article de la fin de la décennie 2010 interroge donc le modèle serviciel et son adéquation avec le paradigme de l'optimisation des coûts immobiliers pour les entreprises.* »

R. Appel-Meulenbroek, *Employees' preferences for services and facilities offered in serviced offices*, 2019

La valeur servicielle est une affaire de contexte

Le parc de bureaux est par nature hétérogène selon différents critères. Parmi ces critères se trouve l'équipement en services. Il existe donc une offre variée d'immeubles de bureaux à la fois complémentaire et concurrentielle. Avec des attentes de plus en plus fortes des entreprises en matière de services, la question de l'intérêt réel d'un immeuble serviciel par rapport à un autre se pose. Et là encore, au-delà d'une réponse manichéenne, une mise en perspective s'impose. De plus, il convient de préciser de quel point de vue on se place lorsque l'on parle de valeur ajoutée de l'immeuble serviciel, celui du propriétaire-bailleur ou celui du preneur-locataire.

Le propriétaire d'un immeuble serviciel a évidemment un intérêt à la montée en gamme en la matière du fait d'un succès commercial, d'une attractivité et d'une valorisation supérieurs. Le locataire-utilisateur trouvera alors un immeuble capable de répondre à ses ambitions en matière d'attractivité, d'image, de confort et donc de performance. Par la stratégie servicielle conjointe du propriétaire et du locataire, au bénéfice de l'utilisateur final, des leviers de performance sont à activer.

Toutefois, le contexte territorial doit impérativement être considéré. Il sera en effet peu pertinent de proposer des services si l'offre est disponible à proximité. La salle de sport est un bon exemple. La localisation influence donc directement la stratégie servicielle. Ensuite, un service doit répondre à un vrai besoin et une offre standard est peut-être mal adaptée. En revanche, du côté du propriétaire, l'immeuble doit être en mesure d'accueillir les services que souhaiterait le locataire, dans une logique plug & play.

Enfin, un service doit être économiquement maîtrisé, au risque de passer pour un investissement coûteux et peu rentable, économiquement et humainement.

Le diagnostic de territoire

Il s'agit d'une méthode bien connue des spécialistes de l'aménagement de l'espace. Diagnostiquer un territoire, c'est en faire une description et une analyse destinées à objectiver ses atouts et ses contraintes. Le territoire est analysé à travers ses spécificités afin d'offrir aux acteurs qui le feront évoluer une connaissance fine du contexte.

Un diagnostic de territoire consiste généralement à étudier plusieurs dimensions d'un espace défini : population, modes de vie, cadre de vie, services urbains, commerces, transports, ressources, patrimoine, acteurs locaux…

Le diagnostic s'appuie sur des données statistiques, des observations de terrain, des entretiens avec les acteurs locaux et parfois la participation des habitants. Le diagnostic de territoire permet de contextualiser les services dans les immeubles de bureaux dan le sens où ceux-ci doivent venir combler un éventuel déficit dans le tissu urbain immédiat. Si l'on caricature un peu, un immeuble de bureaux périphérique, éloigné d'aménités centrales, aura peut-être besoins de plus de services.

Toutefois, l'inflation servicielle d'un immeuble périphérique ne doit pas être une stratégie dogmatique puisque les charges liées au service font augmenter mécaniquement les coûts, ce qui peut être très risqué.

Attention aux effets de mode !

Les acteurs de la conception et de l'exploitation des environnements de travail sont souvent soumis à des problématiques de temporalité. Avec une légitime recherche d'innovation, il est parfois difficile de distinguer clairement ce qui relève d'un effet de mode, par nature périssable, d'une tendance, plus pérenne.

Un effet de mode est en quelque sorte un piège dans lequel il est pourtant possible de tomber. Il se définit comme un service qui, parce qu'il a été promu et déployé quelque part, est déployé ailleurs, le plus souvent pour deux raisons. La première raison relève d'une logique mimétique. Dans un même écosystème professionnel, on a tendance à s'inspire des pratiques de ses pairs pour innover. La seconde raison s'articule précisément autour de la nécessité d'innover. Les environnements de travail étant une réponse aux besoins évolutifs du travail, l'innovation est centrale, même s'il faut bien cerner ce qui sera vraiment innovant ou pas. Encore une fois, un nouveau service n'est jamais bon ou mauvais en soi. L'innovation consiste à apporter une nouveauté dans un contexte précis, appréhendé le plus finement possible.

Une tendance se distingue d'un effet de mode pour plusieurs raisons. Elle provient avant tout de l'évolution observée des usages et des besoins et s'inscrit dans un temps long. La tendance s'impose en quelque sorte d'elle-même et n'a pas besoin de promotion ou de médiatisation. La tendance de ne se décrète pas et son émergence n'est pas soudaine. Les utilisateurs finaux sont le plus souvent à l'initiative de la tendance, même si des résistances au changement peuvent également venir s'opposer à la tendance.

Chronologiquement, une tendance est préalable au déploiement d'un service, puisqu'il est la réponse à la tendance. L'effet de mode quant à lui, est plus immédiat et obéit davantage à une logique d'influence. Cependant, l'effet de mode peut à son tour impulser une tendance.

Les acteurs de l'immobilier d'entreprise peuvent alors être au cœur d'une injonction à innover afin de rendre les lieux de travail confortables, performants et attractifs. Il existe alors un risque que l'innovation ne rencontre pas son utilisateur, quand bien même elle a pu être pertinente dans un autre contexte. La prise de risque est alors moindre si l'innovation répond à une tendance que si elle copie-colle un effet de mode.



L'alignement, toujours l'alignement !

La recherche sur les environnements de travail porte une attention particulière à la théorie de l'alignement. Cet alignement repose sur l'idée que les performances, le bien-être et la satisfaction au travail dépendent de la qualité de la correspondance entre les caractéristiques des individus et celles de leur environnement. L'alignement se manifeste lorsque la ressource qu'est l'environnement de travail est perçue comme adéquat avec les besoins et les usages de la personne et de l'organisation. Au contraire, un manque d'alignement correspond à une inadéquation. Soulignons à ce propos que l'alignement est périssable et qu'ainsi, un désalignement peut se produire avec le temps, faute d'évaluation régulière. En ce sens, l'alignement personne-organisation/environnement est un processus d'amélioration continue tant les évolutions peuvent l'impacter.



TRAVAUX DE CHERCHEURS

« Un service est un dispositif visant à améliorer le quotidien des occupants. Il doit être déployé selon quelques fondamentaux méthodologiques. Si les usages et l'expression d'un besoin convergent, alors le service proposé crée de la valeur par le pragmatisme dont il est le produit. Le mot clef de la réussite est l'alignement. Les facteurs principaux de succès sont : une vision claire, une contextualisation, un objectif précis, du sens, une amélioration continu. »

A. Kämpf-Dern, J. Konkol, *Performance-oriented office environments – framework for effective workspace design and the accompanying change processes*, 2017

Concernant les services, l'alignement consiste à appréhender un contexte à travers plusieurs dimensions :

- Alignement stratégique : vision, mission, objectifs de l'organisation
- Alignement humain : besoins psychologiques, compétences, besoins, usages
- Alignement culturel : culture organisationnelle, valeurs, normes, pratiques
- Alignement organisationnel : hiérarchie, processus, modes de coordination,
- Alignement technologique : outils numériques, infrastructures, modes de travail
- Alignement physique/spatial : ergonomie, lumière, acoustique, confort, flexibilité
- Alignement motivationnel et psychologique : engagement, sentiment d'appartenance, autonomie, bien-être, reconnaissance.
- Alignement temporel : travail hybride, horaires flexibles, mobilité, équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

Les services racontent quelque chose

L'espace est toujours un narratif. Il raconte quelque chose par l'expérience qui y est perçue et vécue. Cette expérience peut d'ailleurs différer selon les individus. Il faut toujours avoir à l'esprit les représentations que chacun d'entre nous se fait d'un lieu qu'il fréquente. La configuration de l'espace influence ces représentations.

Les services s'inscrivent dans le prolongement ce narratif puisque l'offre proposée s'accompagne d'une symbolique précise. On peut par exemple appuyer sur une dimension bien-être pour envoyer des messages liés au care management. On peut envoyer des signaux culturels avec un espace de gaming. Dans tous les cas, l'impact d'un service n'est pas seulement lié à la solution qu'il propose, mais aussi à ce qu'il véhicule comme représentations. Cela participe de ce qu'on appelle la syntaxe spatiale.



TRAVAUX DE CHERCHEURS

L'article présente la syntaxe spatiale (Space Syntax) comme une méthode permettant d'analyser comment la configuration physique des espaces de travail influence les comportements humains dans les bureaux, notamment les déplacements, les rencontres fortuites et les interactions sociales. Elle mesure notamment :

- l'intégration spatiale : à quel point un espace est facilement accessible depuis l'ensemble du bâtiment
- la profondeur spatiale : nombre d'étapes nécessaires pour atteindre un espace
- la connectivité : nombre de relations directes entre espaces
- la visibilité : ce que les utilisateurs peuvent voir depuis un point donné

L'espace n'est pas seulement un décor neutre puisque l'organisation d'un bâtiment (position des couloirs, des escaliers, des zones communes, des bureaux, des espaces ouverts ou fermés) crée des opportunités ou des contraintes d'interaction entre les personnes.

K. Sailer, *Space Syntax: Understanding human movement, co-presence and encounters in relation to the spatial structure of workplaces*, 2021

Il faut mesurer l'impact

Il est difficile de mesurer l'impact réel des services aux occupants dans les environnements de travail tertiaires. Le travail de « bureau », intellectuel par nature, se quantifie assez mal et la place d'un service dans la performance est difficile à appréhender. De plus, les liens de causalité entre une offre servicielle matérielle et un effet attendu immatériel sont complexes. Défendre un investissement sans preuve tangible de son effet est donc particulièrement difficile. Pour autant, la recherche indique qu'en face de la difficile fourniture de preuves, la présence de risques est réelle, bien qu'eux aussi soient difficiles à mesurer. Négliger l'approche servicielle, c'est prendre le risque que les occupants voient leur travail être « empêché » et non « bien fait » pour reprendre l'idée d'Yves Clot. Investir dans les services obéit donc à deux logiques complémentaires relatifs à la performance des travailleurs, donc des organisations : la réduction des risques de mal travailler et la maximisation des conditions de bien travailler. Dans un contexte concurrentiel, donner les meilleures conditions de performance aux travailleurs est impératif, voire vital. Il existe deux moyens d'évaluer la pertinence, l'efficacité d'un service. D'une part, certains services peuvent être évalués selon leur utilisation, et le déploiement d'une captation de données est alors utile dans une perspective quantitative. D'autre part, des enquêtes peuvent être menées auprès des salariés dans une perspective qualitative.



TRAVAUX DE CHERCHEURS

« Il est très difficile de prouver un gain de performance sur des critères objectifs, notamment chiffrés. La performance attendue par un nouvel espace de travail est davantage celle attendue par un nouvel environnement de travail et à l'heure de l'économie de l'information et de l'échange, il est difficile de fournir des chiffres des gains ou pertes potentiels. »

A. Morgan, S. Anthony, *Creating a high-performance workplace: a review of issues and opportunities,* 2008

Enquêter toujours, enquêter encore !

Les Post Occupancy Evaluation ou Evaluation Post Emménagement constituent des étapes importantes que l'on appelle parfois Rex ou Retex pour Retour D'expérience. Ils sont loin d'être systématiquement intégrés, dès le départ, aux projets de transformation. Pourtant, ils constituent des moments importants de recueil d'informations une fois les espaces pratiqués réellement.

Il est toutefois conseillé de ne pas réaliser ces enquêtes trop tôt après l'emménagement puisque les négativités peuvent être encore présentes et baiser la donnée recueillie. En outre, les POE présentent un risque qu'il convient de connaître : les espaces de travail représentent souvent un réceptacle à des insatisfactions plus larges, managériales ou culturelles par exemple. Enfin, il faut distinguer deux dimensions des POE puisqu'il y a d'un côté la dimension « projet », à savoir la manière dont le projet a été conduit, et d'un autre côté la dimension « espace » à savoir la manière dont il est vécu et pratiqué. Ces deux dimensions se complètent bien sûr, mais elles ne s'évaluent pas sous le même angle. Mais dans tous les cas les objectifs sont convergents.

Il s'agit en effet de dresser un état des lieux de l'environnement de travail afin d'envisager des mesures correctives et des pistes d'amélioration. La capitalisation de l'information venant des occupants vient enfin poser les bases d'une évaluation qui se fera idéalement à intervalles réguliers afin que l'espace soit audité en continu durant sa phase d'exploitation.

Concernant les services, ces évaluations offrent la possibilité d'en valider ou non la pertinence, avec là aussi des actions correctives ou mélioratives le cas échéant.



TRAVAUX DE CHERCHEURS

« L'évaluation des environnements de travail repose en grande partie sur la réception "humaine" de l'espace matériel et pas seulement sur une approche purement technique. Pour autant, la limite majeure qu'indiquent les auteurs est celle du difficile établissement d'un lieu entre la performance, la productivité et l'espace dans sa matérialité. Il est en effet difficile d'isoler l'effet du bâtiment sur la performance puisqu'existe une multitude de facteurs pouvant l'influencer. Toutefois, les services sont globalement considérés comme des éléments de valeur ajoutée à la fois pour les immeubles mais aussi pour les organisations qui les habitent. L'étude conclue enfin sur la difficile évaluation du retour sur investissement ou du coût-bénéfice ainsi que sur la valorisation immobilière liée au confort. »

Dam-Krogh, *Scoping review of post occupancy evaluation of office buildings with focus on indoor environmental quality and productivity*, 2024



Donnée, donnée, donnée...

La donnée est désormais au cœur des stratégies servicielles car elle permet de constituer un socle de faits objectif des usages réels des occupants. L'avantage de la donnée, c'est qu'elle est produite en temps réel, ce qui permet un recueil d'informations favorable à une logique de pilotage. La captation et l'analyse de la donnée décrivent les comportements des occupants et par extension l'utilisation réelle de l'espace et du bâtiment.

Le principal enjeu reste à ce jour la disponibilité d'une donnée fiable et facilement accessible, la multitude de sources restant un frein potentiel à cet accès.

Toutefois, la donnée fait évoluer la notion même de service aux occupants puisque l'on passe à une logique d'offre adaptable en fonction de la demande immédiate. C'est donc un processus d'amélioration continue que permet l'exploitation de la donnée. Lorsque l'on sait les coûts que représentent les services, à plus forte raison lorsqu'ils sont peu ou mal utilisés, le pilotage en temps réel est un instrument absolument désormais incontournable.



TRAVAUX DE CHERCHEURS

« Le workplace devient un système de services orchestrés avec des services adaptés à chaque occupant avec des bâtiments qui deviennent réactifs (responsive architecture). Le bureau n'est plus un espace fixe, mais une plateforme de services personnalisés. »

T. Ondráček, *The Adaptive Workplace: Orchestrating Architectural Services around the Wellbeing of Individual Occupants*, 2024

Les DET au cœur des évolutions du travail

L'environnement de travail serviciel est sujet à une évolution permanente. Le bureau a toujours été serviciel dans le sens où il propose des conditions matérielles et immatérielles de performance à la tâche. Toutefois, la notion même de service est évolutive puisque les conditions matérielles le sont également. Les services aux occupants sont traditionnellement orientés vers le soutien au travail et la facilitation de la vie dans l'immeuble. Ils sont historiquement des réponses à des besoins très pratiques. Progressivement, les services sont venus améliorer les conditions de travail et de vie avec pour objectif le bien-être au service de la performance.

Dans cette perspective d'évolution, les critères plus immatériels que sont les dimensions environnementale, sociale et de gouvernance intègrent désormais le champ de l'environnement de travail et les services par conséquent. Les services liés à la question environnementale apparaissent assez évidents, on pense notamment à ce qui est en lien avec les mobilités, la maîtrise des consommations d'énergie et d'eau ou des achats responsables. La dimension sociale complexifie le sujet et le volet bien-être est aujourd'hui assez classique. Pour autant, on a (trop ?) mis l'accent sur une dimension accessoire de la question à travers des espaces dédiés spécifiquement au bien-être sans lien direct avec le travail (salles de sport, de yoga ou conciergeries par exemple). Actuellement, c'est une dimension sociétale qui nourrit l'évolution, à travers les sujets très complexes de l'inclusion ou de la santé mentale. Enfin, les sujets de gouvernance arrivent également dans l'équation, dans une moindre mesure peut-être mais on pense notamment à la participation des occupants à la production de leur environnement de travail. Concernant les services, c'est un élément important d'alignement entre des besoins exprimés et des réponses apportées, dans une logique qui ne se satisfait que peu de la verticalité. Ces nouvelles dimensions obligent à penser les services comme un rouage des environnements de travail dont les enjeux s'élargissent progressivement.





TRAVAUX DE CHERCHEURS

« La dimension sociale de l'immobilier d'entreprise a pris une importance particulière après 2020. Les espaces de bureaux sont désormais évalués bien davantage selon leur impact sur la santé, la productivité et le bien-être psychologique des occupants. Les principaux facteurs examinés dans la qualité d'un environnement de travail restent très matériels : qualité de l'air intérieur, éclairage naturel et artificiel, confort thermique, qualité acoustique, végétalisation… La dimension fonctionnelle est également encore prégnante, avec une place très importante de la performance digitale, travail hybride oblige. Mais les dimensions plus humaines telles que diversité, équité, inclusion et durabilité entrent désormais clairement en considération. »

H. Zubizarreta, *Environmental, Social, and Governance (ESG) in Office Real Estate: A Systematic Literature Review*, 2026

PARTIE 2

Nomenclature

des services



Mobilité/Transports

L'enjeu

Les conditions mobilitaires des salariés influencent directement le bien-être et la QVT, avant même l'arrivée sur le lieu de travail. L'enjeu est de pouvoir faciliter autant que possible le parcours spatial, en le rendant fluide. C'est un critère important de satisfaction.

Le point d'attention

Malgré la prégnance de la question environnementale, et la promotion des mobilités dites douces et des transports en commun, c'est bien l'automobile qui reste dominante dans les mobilités. L'insuffisance des parkings est un irritant majeur.



TRAVAUX DE CHERCHEURS

« *La mobilité conditionne assez largement la satisfaction, le bien-être et la santé mentale des travailleurs.* »

B. Clark, *How commuting affects subjective wellbeing*, 2020



L'attractivité des lieux de travail débute par leur accessibilité. Les services liés aux mobilités doivent réponse à l'impérative facilité d'accès. Dans un contexte de travail hybride, l'envie de venir au bureau est d'abord jugée en fonction de la facilité à s'y rendre. L'attractivité du lieu peut se jouer également à travers les engagements RSE qui se manifestent par la promotion de mobilités moins impactantes pour l'environnement.

Une arrivée sur site satisfaisante se caractérise d'abord par un accueil satisfaisant, quel que soit le type de transport utilisé. L'approche servicielle consiste alors à rendre fluide cette arrivée à travers une offre suffisante de stationnement, accompagnée de services liées au mode de transport utilisé. Un environnement de travail peut être jugé répulsif en l'absence de ce bon accueil.

Le stress dans les transports est une réalité que connaissent beaucoup de travailleurs. Les services associés aux mobilités doivent alors participer à diminuer ce stress, en facilitant l'accès au site de la meilleure des façons. La journée de travail sera davantage satisfaisante en l'absence de stress le matin, et le soir.

Arrivée/Accueil

L'enjeu

L'arrivée sur un lieu de travail influence un ressenti global qui impacte l'occupant. C'est par l'arrivée que débute l'expérience du collaborateur, et elle est donc chargée de subjectivités. Les services doivent pouvoir rendre agréable cette arrivée afin de mettre le travailleur dans les meilleures dispositions.

Le point d'attention

Arriver sur son lieu de travail par un moment social est un excellent moyen de débuter une journée de présence sur site. Dans le monde du travail hybride, discuter n'est pas toujours du temps improductif.



TRAVAUX DE CHERCHEURS

« Le hall d'accueil prédispose l'occupant à l'expérience globale qu'il va vivre dans sa journée. Les terrasses extérieures peuvent prolonger positivement cette expérience. »

E. Mac Cormick, *Beyond the metrics : The discrepancy between indoor air quality benchmarks, outdoor access, and occupant satisfaction in U.S. office buildings*, 2025



Un espace est toujours soumis à une perception qui le subjective. L'arrivée dans un lieu obéit à cette règle. Soigner les conditions d'arrivée permet précisément de donner une perception positive. Pour les personnes extérieures, cela envoie une symbolique positive. Pour les salariés, cela rend agréable la venue quotidienne. Les services associés viendront façonner l'image que l'on a du lieu et donc de l'entreprise.



Arriver sur un site doit être apaisant, à plus forte raison si le transport a été stressant. Le parcours soit donc être facile et ne pas venir ajouter une charge mental supplémentaire au travailleur qui débute sa journée. Entre l'arrivée dans le hall et la prise d'un poste de travail, le temps doit être court et le parcours facile.



La venue quotidienne dans un lieu accueillant est un élément important pour les travailleurs. Un lieu qui sait faire un bon accueil véhicule une symbolique positive qui met le travailleur dans de bonnes condition pour débuter sa journée, en lien avec sa performance et donc celle de l'entreprise.

Circulation

L'enjeu

Circuler facilement dans un immeuble tertiaire permet de fluidifier le parcours spatial de l'occupant à l'heure de la promotion des environnements de travail dits dynamiques. La circulation est un enjeu de qualité de QVT puisqu'il s'agit de faciliter la présence sur site.

Le point d'attention

Les services doivent faciliter cette circulation, sans augmenter la charge mentale par un trop plein cognitif.



TRAVAUX DE CHERCHEURS

« Puisque les comportements des occupants sont rationnels, le design des espaces influence les comportements donc les flux à l'intérieur des immeubles. »

R. Creagh, *Workplace circulation design and movement: a case study of three Australian campus buildings*, 2024



Un lieu attractif est un lieu dans lequel on a ses habitudes, dans lequel la circulation est fluide et prévisible. Venir au bureau avec confiance dans un espace qui se pratique facilement rend le lieu attractif dans le sens où les repères sont une évidence. Le temps passé au bureau nécessite d'y avoir une sécurité psychologique.

Le travail moderne promeut le mouvement, le nomadisme. Par conséquent, le travailleur est invité à se déplacer dans l'immeuble tout au long de la journée afin de répondre à différentes situations de travail. Le parcours doit donc être fluide pour trouver toutes les destinations au cours de la journée. Le moindre obstacle détériore le parcours dans sa globalité.

Faire du bon travail nécessite de placer sa concentration et ses capacités cognitives dans l'activité à proprement parler. Cette charge mentale étant bien suffisante, il s'agit de ne pas l'alourdir avec une circulation compliquée dans l'immeuble. Un travailleur aura du mal à travailler dans de bonnes conditions si sa journée de travail n'est pas fluide.



Sécurité

L’enjeu

Arriver et être présent sur son lieu de travail avec un sentiment d’être en sécurité impacte le ressenti global des salariés. Etymologiquement, la sécurité signifie l’absence de soucis, ce qui signifie qu’elle est multidimensionnelle.

Le point d’attention

La sécurité du site doit venir apporter de la sécurité psychologique aux occupants, en véhiculant l’idée que le site est sous contrôle.



TRAVAUX DE CHERCHEURS

« Des liens sont établis entre le ressenti de salariés américains et leur quartier de travail, lequel influence l'ensemble de l'environnement de travail. »

L. Jenkins, *Safe and secure at work?*, 2012



La sécurité semble être une source évidente d'attractivité ou au contraire de répulsion. La localisation est au centre de cette dimension. Pour autant, quelle que soit la localisation de l'entreprise, l'accès à l'immeuble doit être sécurisé dans le sens où le sentiment de sécurité ou d'insécurité impacte le sentiment global que l'on a d'un site, et donc de l'entreprise.



Un parcours sécurisé facilite la présence sur site puisqu'il s'agit de garantir à l'occupant que, de son arrivée à son départ, il trouvera un environnement de travail ''absent de tout souci''. Il y a derrière cela la sérénité nécessaire à un parcours quotidien performant.



La sécurité est un besoin fondamental de tout individu. Une journée de travail dans un environnement sécurisé est un pré requis. Derrière cet environnement sécurisé se cache la sécurité psychologique de l'occupant. Le sentiment d'insécurité est nuisible à la performance au travail, avec des conséquences lourdes pour les organisations.

Hygiène/Propreté

L'enjeu

L'hygiène, à plus forte raison sans doute depuis 2020, est au cœur des attentes des occupants vis-à-vis de leur environnement de travail. Le service consiste ici à garantir la sécurité sanitaire du leu de travail.

Le point d'attention

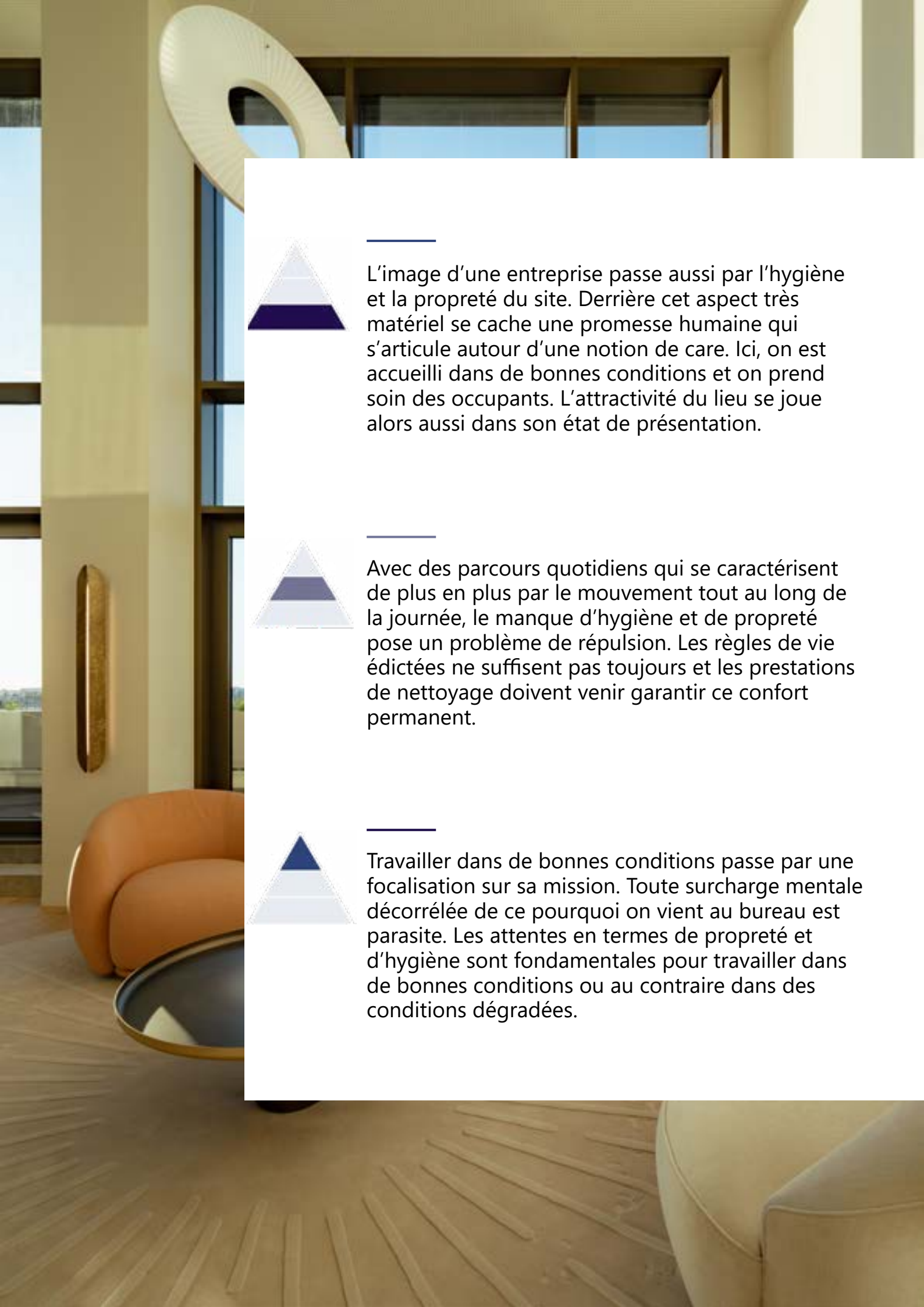
Les environnements flexibles, donc partagés, doivent être doublement pris en considération dans leur dimension hygiénique.



TRAVAUX DE CHERCHEURS

« On souligne ici l'importance de l'environnement intérieur sur la santé physique et le bien-être des occupants avec possiblement des effets sur l'absentéisme. »

S. Aida, *Mediating role of job satisfaction, affective well-being, and health in the relationship between indoor environment and absenteeism: Work patterns matter!*, 2018



L’image d’une entreprise passe aussi par l’hygiène et la propreté du site. Derrière cet aspect très matériel se cache une promesse humaine qui s’articule autour d’une notion de care. Ici, on est accueilli dans de bonnes conditions et on prend soin des occupants. L’attractivité du lieu se joue alors aussi dans son état de présentation.

Avec des parcours quotidiens qui se caractérisent de plus en plus par le mouvement tout au long de la journée, le manque d’hygiène et de propreté pose un problème de répulsion. Les règles de vie édictées ne suffisent pas toujours et les prestations de nettoyage doivent venir garantir ce confort permanent.

Travailler dans de bonnes conditions passe par une focalisation sur sa mission. Toute surcharge mentale décorrélée de ce pourquoi on vient au bureau est parasite. Les attentes en termes de propreté et d’hygiène sont fondamentales pour travailler dans de bonnes conditions ou au contraire dans des conditions dégradées.

Poste de travail

L'enjeu

La présence au bureau est en grande partie associée à une position assise sur un poste de travail. Dans un monde du travail devenu hybride, le confort au poste est impératif. Le poste de production est sans doute le service parmi les services.

Le point d'attention

Dans un contexte de promotion de la vocation sociale et collective des lieux de travail, un poste de travail reste la priorité malgré tout.



TRAVAUX DE CHERCHEURS

« Le confort au poste de travail depend bien sûr de la position physique mais aussi de l'organisation du travail et de la capacité à assurer une flexibilité au travail. »

V. Wahlström, Physical work environment in an activity-based flex office, 2024*U.S. office buildings*, 2025



Même dans les entreprises qui se disent très collaboratives, le temps passé par les travailleurs sur un poste de travail conventionnel est important. L'attractivité du lieu réside alors dans la qualité des postes proposée. Peut-être faudra-t-il alors viser l'équité plus que l'égalité pour tenir compte du travail réel.



Les environnements de travail partagés, de type flex office, fonctionnent sur le principe du partage. La facilité à régler sa position de travail afin de répondre à ses besoins individuels devient une dimension prégnante de la satisfaction des occupants. Chaque position doit pouvoir être personnalisée dans un temps le plus court qui soit.



Faire du bon travail à son poste de production passe par un équipement qui sera pertinent selon ses besoins et usages, lesquels diffèrent selon les métiers, les moments, les tâches. Le service consiste ici à permettre une flexibilité et une adaptabilité de sa position de travail pour ne jamais être empêché de bien travailler.

Réunions

L'enjeu

La présence sur site pour des réunions doit s'accompagner d'une vraie valeur ajoutée. Cela signifie que l'offre spatiale doit être variée car il existe une large typologie de réunions. Il s'agit alors de varier les situations interactionnelles selon les objectifs.

Le point d'attention

Une salle de réunion doit impérativement être connectée pou des réunions hybrides efficaces et sans encombre.



TRAVAUX DE CHERCHEURS

« Le partage de l'information dans différentes configurations doit être prévu dès la conception, avec des espaces formels et informels variés. La présence au bureau est motivée par l'interaction sous toutes ses formes. »

R. Appel-Meulenbroek, *Knowledge Sharing Behavior: The Rôle of Spatial Design in Buildings*, 2017



Un lieu de travail attractif passe par sa capacité à accueillir les situations interactionnelles planifiées. Les salles de réunion sont alors des destinations majeures qui donnent sa valeur ajoutée à la présence sur site. Elles véhiculent aussi une symbolique attractive à travers les collaborations et les échanges qui s'y déroulent.

Venir au bureau avec la garantie d'y trouver facilement des salles de réunion, facilement réservables, bien connectées et équipées, est une source importante de confort fonctionnel. Un parcours spatial entre un poste de travail performant et des salles de réunion performantes est un attendu des travailleurs qui enchainent ces différents temps.

Une bonne réunion est préparée, cadrée, elle fixe des objectifs et permet de les atteindre en fin de réunion. On peut ajouter à ce scénario idéal la recherche d'une salle qui répondra au mieux à l'objectif de la réunion. Un moment d'intelligence collective n'est pas comparable à un temps d'information descendante par exemple.

Positions alternatives

L’enjeu

La présence au bureau est de plus en plus marquée par des temps de travail, des tâches, qui ne se font ni au poste de travail, ni dans une salle de réunion formelle. Les positions dites alternatives prennent alors de plus en plus d’importance. Réservables ou non, elles sont précisément des alternatives.

Le point d’attention

Travailler ailleurs que sur un poste de travail ou en réunion doit être facilement accessible, sans passer forcément par une réservation puisque beaucoup de temps alternatifs sont non planifiés.



TRAVAUX DE CHERCHEURS

« Lorsque les espaces “marginaux” sont occupés, ils ne sont pas vides car ils sont investis par les occupants dans une dimension presque identitaire. »

H. Shortt, *Liminality, space and the importance of ‘transitory dwelling places’ at work*, 2014



Une offre servicielle attractive consiste à prévoir des positions de travail alternatives qui permettent de créer une ambiance propice au travail dans différentes configurations. C’est quasiment une question culturelle avec un côté ‘’ruche’’ qui offre une variété de situations de travail tout au long de la journée.



Pour de multiples raisons, les parcours des salariés sont de plus en plus fragmentés. Le temps de travail sur site ne se réduit pas aux tâches individuelles ou aux réunions et les positions alternatives, parfois dans des espaces liminaux, participent à répondre à la fragmentation des journées de travail dans une logique fonctionnelle.



Le travail de bureau, intellectuel par nature, nécessite de bonnes conditions d’exercice de la tâche et au vu du nombre de tâches à effectuer au cours d’une journée, faire du bon travail, c’est aussi bénéficier de positions variées. Choisies en toute autonomie, elles permettent au travailleur d’avoir la garantie que chaque usage aura sa réponse.

Échanges

L'enjeu

Avec le développement du travail hybride, les conditions de l'échange sont devenues primordiales sur site, à la fois pour les échanges présentiels et distanciels. Echanger est la principale valeur ajoutée de la présence au bureau.

Le point d'attention

Les situations d'échange doivent pouvoir se faire dans des espaces conçus pour cela. L'échange des uns risquant souvent de nuire à la concentration des autres.



TRAVAUX DE CHERCHEURS

« La variété des conditions de l'échange est devenue un besoin fonctionnel des occupants qui cherchent à maximiser leur presence sur site par de multiples situations d'échange. »

J. Heerwagen, *Relationship Between Workplace Spatial Settings and Occupant-Perceived Support for Collaboration*, 2011



Le débat sur le retour au bureau s'articule autour de l'envie d'y revenir. Si le terme d'envie est à prendre avec précaution, il est certain que la confiance en de bonnes conditions interactionnelles incite davantage à la venue sur site dans le sens où la valeur ajoutée de la présence sera garantie.

Les échanges sont au cœur de l'attractivité des lieux de travail. C'est un motif majeur de venue au bureau. Mais il faut pouvoir répondre à toutes les situations d'échange à travers une palette d'espaces variée. La question servicielle se pose alors doublement, à la fois car des espaces pertinents doivent pouvoir être facilement réservables, mais aussi car beaucoup d'échanges doivent pouvoir se faire sans réservation pour répondre à l'instantané.

L'échange est le principal but des réunions, qui sont elles-mêmes les buts principaux de la coprésence physique. Satisfaire les différents échanges au cours de la journée est une attente forte qui garantit une journée de travail fructueuse et satisfaisante.

Restauration

L'enjeu

Les temps de restauration méridienne ou les pauses autour d'un café sont très importants pour les travailleurs et les organisations car ils favorisent les liens sociaux au bénéfice de tous. Ils participent de l'attractivité du lieu de travail.

Le point d'attention

Les espaces de restauration/tisaneries ne doivent pas devenir des espaces de travail alternatifs. Leur objectif est l'échange, la discussion, le partage.



TRAVAUX DE CHERCHEURS

« Les conditions de la restauration méridienne font partie intégrante des conditions de travail avec une influence sur la QVT et même potentiellement la performance perçue. »

Laporte C., *La pause déjeuner des salariés en France : environnement de choix et comportements des cadres et des ouvriers*, 2019



L'importance de la restauration est variable selon les cultures. En France, elle est importante. Les espaces dédiés à la restauration sont donc primordiaux dans la qualité des parcours quotidiens. Toutefois, un quartier dans lequel l'offre est riche en la matière nécessitera de qualifier l'importance des espaces de restauration dans l'immeuble. Pour autant, pouvoir se restaurer dans de bonnes conditions est impératif en termes d'attractivité du lieu.



Un parcours fluide passe par l'absence d'obstacles tout au long de la journée. Garantir aux travailleurs des espaces de pause satisfaisants est un facteur central de QVT à la fois pour la restauration en elle-même, mais aussi pour le moment de convivialité souvent associé à une pause, méridienne ou non.



D'intenses et souvent fragmentées journées de travail nécessitent des pauses, ne serait-ce que pour des raisons de performance cognitive. Faire du bon travail passe alors par des moments de pause qualitatifs dans des espaces adaptés afin de reprendre sa tâche dans les meilleures conditions.

Bien-être/Santé

L'enjeu

Le bien-être est souvent au cœur de la stratégie servicielle des entreprises, les liens avec la performance étant bien documentés. Une approche salutogène consiste à promouvoir la santé physique et mentale sous toutes ses formes. Quels services permettent d'y répondre ?

Le point d'attention

Les services en lien avec le bien-être doivent être en lien avec le contexte organisationnel, sans être limités à quelques éparses initiatives au cours de l'année.



TRAVAUX DE CHERCHEURS

« Un environnement de travail vertueux pour la santé est un mélange d'éléments matériels et immatériels. Autrement dit l'espace en lui-même mais aussi l'environnement organisationnel. »

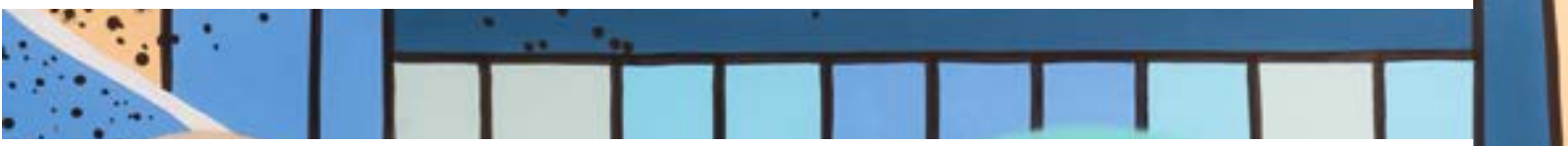
B. Uluoz, E., Inalhan, G., *Shared workspace design: elements of analysis for a healthy work experience*, 2024



Les services qui peuvent rendre un lieu de travail attractif sont davantage liés au confort en dehors des tâches directement liées au travail. Ces services peuvent être proposés pour améliorer la santé des occupants, tout en faisant un diagnostic de territoire afin de qualifier l'offre environnante à l'immeuble.



Les services liés au bien-être et à la santé doivent répondre à la fragmentation des journées de travail. Autrement dit, les services qui facilitent le parcours sont proposés dans l'objectif de marquer des ruptures physiques et cognitives au cours de la journée. On améliore ainsi le parcours puisque les moments non liés à la production sont qualitatifs.



Les services qui offrent le bien-être aux travailleurs sont surtout liés à la qualité de l'environnement physique dans lequel ils sont. Les conditions physiologiques de base doivent être garanties, que ce soit au niveau thermique, acoustique, ergonomique ou biophilique.



Digitalisation

L’enjeu

Les nouveaux modes de travail ont émergé dans les années 1990 avec l’outil informatique. Aujourd’hui, en contexte de travail hybride notamment, la digitalisation de l’environnement de travail doit être très performante au risque d’empêcher le travail, sans toutefois créer de surcharge cognitive dans la journée de travail.

Le point d’attention

Les services digitaux doivent fluidifier l’expérience des occupants sans jamais complexifier les parcours ni augmenter la charge mentale.



TRAVAUX DE CHERCHEURS

« La digitalisation des environnements de travail est necessaire à la performance au travail mais un risque majeur de surcharge digitale existe bel et bien. Les bons équilibres sont parfois difficiles à trouver. »

G. Xu, *Does Digitalization Benefit Employees? A Systematic Meta-Analysis of the Digital Technology–Employee Nexus in the Workplace, Systems*, 2025



Les services digitaux ne sont pas des gadgets qui ne répondraient pas aux besoins des occupants. Ils ont un rôle à jouer dans l'attractivité du lieu s'ils servent le pilotage de l'environnement de travail en temps réel. Ainsi, un travailleur se rend sur site en confiance car il sait que la flexibilité le rendra performant.



Les services digitaux facilitent la vie des travailleurs, à travers un environnement qu'ils peuvent appréhender en temps réel. L'ensemble du parcours spatial peut être assisté par les outils digitaux afin de gagner en fluidité et donc en performance. L'hybridation du travail rend nécessaire cette assistance.



Les services digitaux sont des outils de gestion autonome de la ressource spatiale. Ils doivent assurer un confort fonctionnel pour l'ensemble des situations de travail au cours de la journée. Le travailleur devenu largement nomade attend des services qu'ils lui permettent de trouver en temps réel la solution à son besoin fonctionnel.

Animation/Évènementiel

L'enjeu

Animer les lieux de travail ne doit pas être cosmétique, il s'agit au contraire de proposer de la valeur ajoutée à la présence sur site par des évènements qui solidifient les collectifs et donc les organisations. Cela doit être porteur de sens et donc très contextualisé.

Le point d'attention

Investir dans de l'animation peut être intéressant si l'offre n'est pas cosmétique et participe vraiment à installer une ambiance pérenne.



TRAVAUX DE CHERCHEURS

« Les évènements organisationnels sont des ruptures du quotidien mais ils permettent aussi de stimuler des dynamiques organisationnelles puissantes bénéfiques aux entreprises et à leurs travailleurs. »

D. Liu, *Event-Oriented Organizational Behavior Research: A Multilevel Review and Agenda for Future Research*, 2023



L’animation fait partie de l’attractivité du lieu de travail dans le sens où elle participe d’une dynamique positive qui agrémente la présence sur site d’une valeur ajoutée intéressante. La dimension sociale de l’animation n’est pas négligeable, peut-être à plus forte raison en contexte hybride. L’attachement à l’entreprise peut en être renforcé.

Bien travailler, c’est naturellement disposer des bons outils et des bonnes ressources pour effectuer ses tâches. Mais des moments de rupture sont également importants au cours d’une journée de travail. Animer un lieu de travail, c’est donner du rythme à l’année de travail, à travers un calendrier d’animation.

Ce n’est certes pas l’animation qui rend le lieu de travail confortable, mais de bonnes conditions de travail, c’est aussi un climat social, une ambiance et une dynamique positives. Venir au travail dans ces conditions est une source de bien-être.

Rangements

L'enjeu

De plus en plus nombreux, les espaces de travail dits flexibles se caractérisent par une politique de clean desk du fait du partage du poste de travail. Les espaces de rangement sont donc importants pour des travailleurs plus nomades qui n'ont plus d'espace individuel à proprement parler.

Le point d'attention

Il faut assurer prioritairement une quantité suffisante de rangements puisqu'un déficit en la matière cristallise les insatisfactions.



TRAVAUX DE CHERCHEURS

« Le manque de rangements/ stockage peut nuire à l'ensemble de l'expérience de travail. »

V. Wahlström, *Physical work environment in an activity-based flex office: a longitudinal case study*, 2024



Avec le déploiement à grande échelle des environnements dits flexibles, donc avec des postes de travail partagés, les repères personnels sont moindres. Dans ce contexte, le casier personnel peut être important aux yeux de salariés désireux de préserver une dimension personnelle et privative de leur environnement de travail. La symbolique est en lien avec le bon accueil.



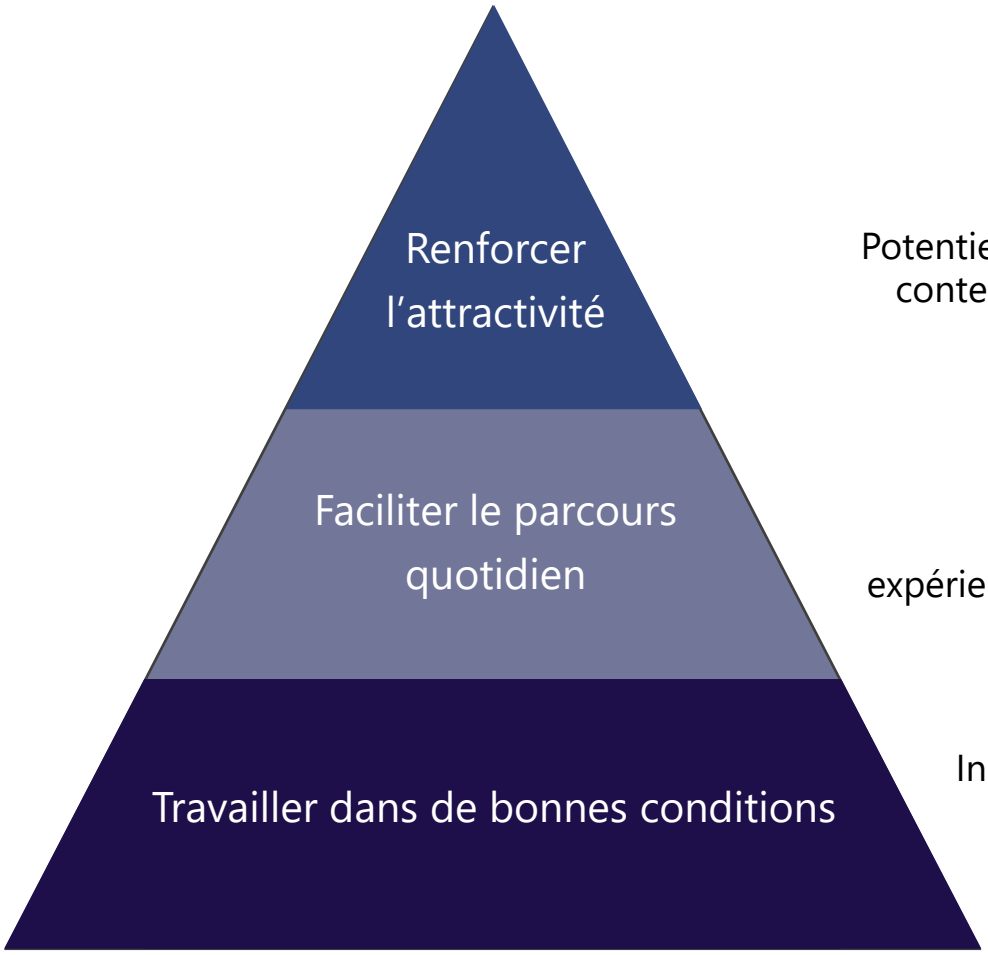
L'enjeu des espaces de rangement dépasse la seule solution de rangement. Avec des modes de travail de plus en plus nomades, le rangement constitue une réponse fonctionnelle aussi bien pour des travailleurs nomades qui cherchent à ranger leurs effets que pour ceux qui manipulent encore du papier.



Le rangement répond à une indéniable dimension physique puisqu'en contexte de travail nomade et dynamique, il faut pouvoir déplacer le moins d'effets possibles au cours de la journée.

Conclusion

La pyramide des services pour offrir un bon service



Potentiellement pertinent si c'est contextualisé et que les étages inférieurs sont satisfaits

Important pour faire de la journée de travail une expérience fluide et satisfaisante

Indispensable pour avoir le sentiment du travail bien fait

9 principes clés

01 Vision claire	02 Contextualisation	03 Communication transparente
04 Objet précis	05 Sens	06 Temps
07 Equité	08 Confiance	09 Amélioration continue

A. Kämpf-Dern, J. Konkol, *Performance-oriented office environments – framework for effective workspace design and the accompanying change processes*, 2017

Nicolas Cochard
Directeur de la Recherche
ncochard@kardham.com

KARDHAM



kardham.com