

# De la re-programmation du travail et de ses espaces

*La digitalisation nous aurait libérés des contraintes espace-temps du modèle fordiste, libération placée sous le signe de l'automatisation du travail à une ère du capital humain. C'est le constat de Jacob Morgan, auteur de trois bestsellers qui explore l'avenir du travail et l'expérience des employés de l'entreprise depuis San Francisco. Cette libération induit également une transformation de la chaîne de valeur du tertiaire, nous rappelle de son côté Bernard Michel, président du Conseil d'administration de Gecina lors d'un échange sur les futurs du travail. Rencontre.*

Temps de lecture : minute

---

17 novembre 2017

Selon vous, l'intelligence numérique est-elle une force pour fédérer l'organisation de l'entreprise ? Ou alors une menace pour l'emploi tel que nous le connaissons aujourd'hui ?

Bernard Michel : En tant que société spécialisée dans la location de bureaux nous devons être conscients des grandes transformations de notre société, au premier rang desquelles figure sa numérisation. La mutation des modes de travail, la mobilité des travailleurs et la multifonctionnalité des espaces sont autant de leviers à optimiser via des solutions numériques. Des premières réponses, à l'instar du télétravail ou des services de proximité (conciergeries, parking partagé et stationnement intelligent) viennent faciliter la qualité de vie des salariés, ainsi que l'accès à l'emploi.

Mais le thème de la numérisation se structure en réalité en deux dimensions : d'un côté, la digitalisation stricto sensu, portée par des outils comme les réseaux sociaux d'entreprise et les logiciels de collaboration; de l'autre côté l'aménagement et la conception des espaces. Cette deuxième dimension est un élément transformateur de la chaîne de valeur du tertiaire vers la transition numérique, impliquant davantage le salarié (comme avec le Building Information Modeling au cœur du succès de la société WeWork), mais amenant aussi le secteur immobilier vers une révision de sa réglementation, favorisant par exemple la réversibilité des bureaux vacants en logements. L'immeuble devient plus intelligent, mais il faut également réfléchir à l'organisation des villes de demain.

Jacob Morgan : Concernant les craintes autour de la " fin de l'emploi " face à l'arrivée de l'automatisation et de la robotique, nous pouvons par exemple citer le cas d'Accenture qui fait partie de ces sociétés ayant beaucoup automatisé ses activités et incrémenté de l'IA dans les process (agents virtuels comme MyWizard pour améliorer les résultats commerciaux). 17 000 postes ont ainsi été automatisés dans les tâches de back-office. Au final, les personnes n'ont pas été remplacées mais ont vu leurs compétences renforcées. Les IA ne sont pas prêtes de remplacer les humains, comme l'a rappelé Richard Lumb, directeur général des services financiers du groupe de conseil IT lors du Forum économique mondial de janvier 2017 à Davos (Suisse).

**Les sociétés en pointe en matière de numérisation sont elles plutôt " cloud-first " ou " interface-first " ?**

Jacob Morgan : On ne peut pas disposer de toutes ces solutions d'IA sans être alimenté par le cloud parce que c'est là que vivent beaucoup de ces technologies. Donc oui, bien sûr pour le " cloud first ". Chaque entreprise, que ce soit Airbnb, GE ou Sanofi, est d'une certaine façon une entreprise technologique, et cela signifie entre autres choses faire fonctionner l'entreprise dans le cloud, pour que tous les employés puissent accéder

aux différentes plateformes et outils technologiques que l'entreprise fournit à leur échelle. La technologie est le système nerveux central de l'entreprise, c'est ce qui connecte et alimente tout ce que nous connaissons lorsque nous pensons à l'avenir du travail.

Bernard Michel : Ayons en tête aussi la Delta Room des locaux de PwC à Neuilly-sur-Seine et sa technologie Mezzanine™, mise en place par Oblong Industries, société du designer John Underkoffler ayant inspiré par exemple Minority Report... C'est une formidable vitrine mais il me semble que faire de la technologie pour de la technologie est une posture qui favorise une obsolescence rapide de l'innovation implémentée dans les bureaux.

**Pensez-vous qu'un modèle d'activité ou de travail à la WeWork puisse avoir un impact sur la structure des bureaux des entreprises traditionnelles ?**

Jacob Morgan : Je parle de l'expérience des employés dans mon dernier livre, The Employee Experience Advantage, et il y a trois aspects qui la façonne : la culture, la technologie et l'espace physique. WeWork se rapporte au dernier, et offre aux employés des environnements modernes et agréables, dans lesquels ils ont envie d'aller travailler. C'est aussi un modèle intéressant d'optimisation des coûts pour les entreprises puisqu'il s'agit de miser sur des espaces partagés. Ces modèles grossissent et s'industrialisent vite, à l'image des entrepreneurs qui en sont les usagers.

Bernard Michel : Leur offre est complémentaire, à la différence près qu'ils ont su d'une part miser sur l'animation et la création d'une communauté d'entrepreneurs - notamment de la " classe créative " via leur réseau de 'weworkers' (théorie de Richard Florida, professeur à l'université de Toronto, qui a embarqué de nombreuses métropoles mondiales son modèle des " trois T - tolérance, talent, technologie - du succès

économique), et d'autre part sur une technologie, le Building Information Modeling qui leur a permis de travailler sur l'évolutivité du bâti et l'efficacité de leurs espaces. En créant des modèles numériques très détaillés, WeWork gagne en agilité dans la conception et peut optimiser les coûts sur l'ensemble de la chaîne de construction et d'aménagement. C'est un outil parfait pour anticiper les conflits et établir des projections de modèles économiques. De même, WeWork segmente ses membres et employés grâce à leur culture d'analyse et d'exploitation des données utilisateurs misant sur les flux d'activités. Ils ont ainsi une vision holistique et data-centric de l'entreprise qui permet d'automatiser des outils au-dessus de ses données afin d'identifier des patterns (modèles économiques, comportementaux...) de ses segments différents. Maintenant notons d'une part qu'il ne garantit pas le taux de remplissage et que de l'autre part, la parcellisation de l'espace en lots restreints peut aussi entraîner un effet déceptif.

Selon une récente étude McKinsey, 20 à 30% des travailleurs sont aujourd'hui indépendants, une tendance qui concerne davantage les Etats-Unis que la France mais qui s'observe avec l'émergence de l'économie des plateformes. Pensez-vous que ce modèle soit un challenge pour les entreprises en termes de management et d'emploi, de captation et de fidélisation des talents ?

Jacob Morgan : Je pense que nous allons voir apparaître un marché mixte fait d'un côté de lieux tiers et de marketplaces dédiés aux travailleurs indépendants, et de l'autre côté des salariés traditionnels aux activités fragmentées, et les entreprises doivent ainsi dorénavant réfléchir à la façon dont elles vont pouvoir travailler avec ces deux populations. C'est un réel sujet de management. Cependant, l'économie des indépendants est encore très marginale aujourd'hui. La majorité des gens qui travaillent en freelance aux Etats-Unis ont des activités comme chauffeur pour Uber, d'autres ont des comptes sur des sites comme Upwork.com. Ainsi la

plupart des indépendants entrent soit dans la catégorie Uber, soit dans la catégorie Lyft. Derrière ces plateformes on-demand ou de la micro-tâche, on décèle l'émergence du " digital labor ". Aussi je ne crois pas à la fin du salariat.

Bernard Michel : Cette tendance doit être combinée avec l'avènement de la génération des millennials dans le monde du travail, la mobilité et le nomadisme comme nouvelle façon de travailler. Les deux imposent un rééquilibrage certain des pouvoirs au sein de l'entreprise, en introduisant plus de flexibilité et de travail en réseau. Ainsi on observe une sémantique portée autour de la mesure de la qualité de vie au travail, évaluant bonheur au travail et performance. C'est ce que l'on appelle parfois aussi " l'entreprise libérée ". Chez Gecina la réponse au travail protéiforme consiste à encourager une politique de co-travail. Après il y a toute la question du statut des travailleurs ; Denis Pennel revient par exemple sur ce sujet dans son dernier ouvrage Travail, la soif de liberté (édition Eyrolles), invoquant un Droit de l'Actif remplaçant le Code du travail pour couvrir les indépendants.

**Et pour ce qui est de la structure organisationnelle, on parle beaucoup des organisations holacratiques. Que pensez-vous de ce modèle ?**

Jacob Morgan : Beaucoup d'entreprises qui l'ont essayé - comme Zappos - se rendent compte que ce modèle n'est pas efficace pour conduire leurs activités. C'est certes un scénario intéressant pour les petites entreprises, et peut-être pour des équipes particulières au sein d'une entreprise, mais ce n'est pas un schéma qui convient pour une grande organisation quelle qu'elle soit, ou sinon ce serait vraiment un cas unique.

Bernard Michel : Pour moi, les hiérarchies de l'entreprise du futur seront beaucoup plus horizontales qu'aujourd'hui : le nombre de normes hiérarchiques sera réduit. Mais je ne pense pas que des structures

organisationnelles radicalement différentes prendront le dessus rapidement sur ce que nous avons maintenant dans les grandes entreprises qui ont besoin d'être bien organisées tout en devenant plus créatives.

*Maddyness, partenaire média de Gecina*

De quelle manière serons conçus nos habitats du futur ? Réponse lors de la prochaine Maddy Keynote !



---

Article écrit par Camille Fumard