

## ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL A L'HEURE DU FLEX, UN LIVRE POUR TOUT COMPRENDRE

### *Parution du Guide de la Flexibilité de l'Organisation et de l'Environnement de Travail*

Paris, 17 février 2021 – Le [Groupe Kardham](#) et l'Association des Directeurs Immobiliers ([ADI](#)) sortent ce jour le « Guide de la flexibilité de l'organisation et de l'environnement de travail ». Publié sous la direction de Nicolas Cochard, Responsable Recherche & Développement de Kardham, c'est le premier ouvrage consacré à la flexibilité. Un concept qui investit le monde de l'entreprise depuis près de 40 ans et dont la crise sanitaire apporte un éclairage nouveau.

#### **La flexibilité est partout**

Difficile de passer une semaine sans lire ou entendre ce terme qui inonde la littérature et les discours dans les entreprises. Le concept, historiquement post-taylorien, est pourtant **loin d'être nouveau**. Après tout, les organisations ont toujours cherché à être souples afin de s'adapter à leur environnement. Par ailleurs, quoiqu'omniprésente, la flexibilité revêt des contours flous et multiples. Dans les entreprises, elle est devenue un paradigme catalysant l'ensemble des questions organisationnelles, sociales, sociétales et managériales et se traduit par autant de réalités et d'attributs que d'organisations, de contextes, de ressources ou encore de compétences : **flex-office, télétravail, espaces à usage mixte, tiers-lieux, hybridation des modes de travail, management horizontal, travail collaboratif**, etc.

#### **Une notion ambivalente**

Parler de la flexibilité reste un exercice difficile car la notion est à la fois **promesse d'opportunités et source de détérioration**. Du côté des directions d'entreprise, être flexible c'est permettre des ajustements dans des temps courts afin de réagir aux évolutions de l'environnement de manière optimale. Du côté des salariés, la flexibilité s'associe à l'autonomie et à la possibilité d'organiser son propre rapport temps/espace/travail. Mais la notion est aussi chargée de négativité. Ainsi, elle peut contribuer à faire émerger un modèle de nouveau travailleur contraint à la performance dans un environnement soumis à des temps toujours plus courts.

#### **Flex, vous avez dit flex ?**

Alors, de quoi parle-t-on précisément ? **Qu'est-ce que la flexibilité ?** Spatiale, organisationnelle, d'usage, d'exploitation ? Comment le concept a-t-il investi l'entreprise ? Comment est-il entré dans ses murs et comment en est-il sorti sous l'effet de la digitalisation du travail et de l'évolution des modes de vie ? Les promesses associées à la flexibilité (performance, satisfaction, bien-être, communication, collaboration, créativité, etc.) sont-elles vérifiées et vérifiables ? Pourquoi est-il dangereux d'éluder auprès de ses équipes la question des gains financiers lors d'un projet de transformation basé sur le flex office ? Qu'est-ce qui distingue la flexibilité de l'agilité ? Travailler ailleurs, travailler autrement, certes. Mais comment concilier flexibilité et les besoins invariants des collaborateurs comme le confort et l'attachement à l'espace, à l'entreprise ?

#### **Travaux de recherche et applications pratiques**

Loi de toute pensée simpliste « pour ou contre », l'ouvrage propose, sur 248 pages, de mettre à plat ces notions en dressant, non seulement un état des lieux **des écrits et réflexions**, mais aussi en proposant **des applications concrètes et opérationnelles**. Un dialogue permanent entre une dominante théorique, appuyée par de nombreux travaux de recherche, et sa traduction pratique. Chaque chapitre est ainsi

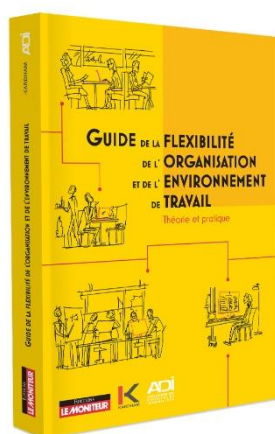
développé autour d'une « idée clef », « l'essentiel à retenir », une « bibliographie », des références à des « travaux de chercheurs », une « application concrète », ainsi que des « paroles d'acteurs de terrain ».

Ce guide s'adresse à l'ensemble des acteurs engagés à transformer ou faire vivre au quotidien leurs environnements de travail : décideur et utilisateur, maître d'ouvrage et conseil, manager et collaborateur.

« Notre propos n'est pas un essai sur la flexibilité, il n'entend pas donner une opinion sur le sujet. Notre approche ne promeut ni ne dénigre aucune forme spatiale, aucun type d'aménagement ou aucun type d'organisation. En s'appuyant sur de nombreux travaux de recherche, le livre offre un regard distancié et, espérons-le, le plus objectif possible sur la flexibilité. Par la nuance et en se détachant des effets de mode et de l'utilisation souvent galvaudée du terme, ces pages doivent servir la réflexion et pourquoi pas nourrir le débat », précise **Nicolas Cochard, Responsable du Pôle Recherche & Développement du Groupe Kardham**.

« Quand nous parlons de flexibilité, nous nous projetons dans le temps et dans un futur que nous ne savons pas toujours maîtriser. On mesure ici à quel point les événements de ces douze derniers mois constituent un exercice grandeur nature et une opportunité pour les entreprises de convoquer la flexibilité au cœur de leur stratégie immobilière. Ce livre peut les accompagner pour faire de la flexibilité de leurs environnements et espaces de travail un vrai projet d'entreprise apprenante, tourné vers les usages et où les bonnes réponses seront forcément contextualisées et évolutives », souligne **Frédéric Miquel, Directeur Général Associé du Groupe Kardham**.

« La question de la flexibilité ne se résume pas à la stricte équation « bureau/pas bureau ». Elle inscrit la décision managériale dans un champ plus complexe. Elle est multidimensionnelle et éminemment plurielle. Ce livre constitue un outil d'aide à la prise de décision pour les professionnels que nous sommes. Il permet aussi, dans un contexte durablement incertain, de mettre en perspective nos approches en intégrant une vision à 360° des enjeux, en fondant l'entreprise, au travers de son immobilier, comme un acteur de la société de demain », indique **Gilles Allard, Président de l'Association des Directeurs Immobiliers**.



**Le Guide de la flexibilité de l'organisation et de l'environnement de travail proposé par Kardham et l'ADI est publié aux Editions Le Moniteur. 248 pages.**

## A PROPOS DU GROUPE KARDHAM

Que vous soyez propriétaire, investisseur, promoteur, ou utilisateur, le Groupe Kardham vous accompagne dans la globalité de votre réflexion immobilière, de la stratégie en amont à la concrétisation de votre projet immobilier, en France ou dans le monde. Kardham rassemble près de 400 collaborateurs. Grâce à nos pôles d'expertises BIM, Green, Digital et R&D, nos équipes de spécialistes vous apportent des solutions innovantes garantissant performances économiques, techniques, constructives et sociétales pour répondre à vos réalités et vos ambitions :

-**Conseil** : stratégie, recherche et négociation immobilières, programmation, AMO, Change & Workplace consulting

-**Architecture & Ingénierie** : démarche intégrée de conception architecturale, environnementale, TCE et digitale dans un process BIM

-**Design d'espaces** : de la conception à la réalisation clefs en main

-**Digital** : infrastructures et services digitaux smart building

Kardham est une entreprise membre de la communauté BPIfrance Excellence.

Plus d'informations : [www.kardham.com](http://www.kardham.com)

LinkedIn : <https://www.linkedin.com/company/groupe-kardham/>

Twitter @Groupe\_Kardham [https://twitter.com/Groupe\\_Kardham](https://twitter.com/Groupe_Kardham)

## CONTACTS PRESSE

GROUPE KARDHAM :

Nathalie Neyret, Directeur Marketing & Communication : +33 6 37 68 50 99 / [nneyret@kardham.com](mailto:nneyret@kardham.com)

MORENO CONSEIL : Clara Moreno, attachée de presse : +33 6 12 56 70 07 / [clara@morenoconseil.com](mailto:clara@morenoconseil.com)

## A PROPOS DE L'ADI

L'Association des Directeurs Immobiliers (ADI) regroupe les directeurs et responsables immobiliers des entreprises publiques et privées françaises. Elle compte aujourd'hui près de 400 adhérents, et consolide une force représentative de près de 350 millions de mètres carrés, soit le tiers du parc immobilier des entreprises situées en France. Au sein du secteur immobilier, l'ADI représente la profession auprès des institutions, des médias et du grand public. Elle se fixe comme ligne directrice d'accompagner les directeurs immobiliers pour qu'ils puissent exercer efficacement et de façon influente leur métier.

### L'ADI a 4 missions essentielles :

- être une plateforme d'échange et d'information des professionnels de l'immobilier ;
- faire la promotion du métier de directeur immobilier ;
- assurer la défense des intérêts immobiliers des entreprises ;
- produire une base documentaire de savoirs à destination des professionnels.

[www.adi-france.fr](http://www.adi-france.fr)

LinkedIn <https://www.linkedin.com/company/adi-association-des-directeurs-immobiliers>

Twitter @adi\_france [https://twitter.com/adi\\_france](https://twitter.com/adi_france)

## CONTACT PRESSE

ADI | Morgane ISELLA, Directrice de la communication +33 6 60 74 65 56 / [morgane.isella@adi-france.fr](mailto:morgane.isella@adi-france.fr)