

## Quels bureaux pour les directions juridiques de demain ?

---

S'il est encore trop tôt pour tirer toutes les conséquences que la crise du Covid-19 aura sur nos organisations, il est évident que le télétravail expérimenté à marche forcée laissera des traces dans notre façon de collaborer. Il faut alors repenser l'aménagement de nos espaces pour une meilleure efficacité. Comment l'émergence de nouveaux usages va-t-elle impacter notre environnement de travail ? Dans quelle mesure les pratiques de travail des directions juridiques impacteront leur organisation logistique ? A quel point recourront-elles au télétravail ou au *flex office* ?

### Vers une disparition des bureaux ?

L'immobilier représente le deuxième poste de dépense d'une entreprise après la masse salariale. Alors que nombre d'entre elles ont entamé une politique de réduction des coûts, la question mérite d'être posée : les bureaux d'aujourd'hui sont-ils toujours utiles ?

Entre les congés, les RTT, les arrêts maladie, les déplacements professionnels, les rendez-vous clients et le télétravail, le taux d'occupation des bureaux plafonne à 60%. Avec la généralisation du télétravail qui s'annonce, il pourrait bien diminuer encore. Les *open space* n'avaient déjà plus le vent en poupe – trop de proximité, de bruit et d'interruptions – ils sont désormais victime collatérale des nouvelles mesures sanitaires et pourraient disparaître. De nombreuses entreprises envisagent d'ailleurs de profiter des échéances de renouvellement de baux pour opérer une réduction de superficie. Si nous sommes déjà passés des bureaux cloisonnés aux *open space*, la prochaine étape pourrait être celle du *flex office*. Les bureaux sont dépersonnalisés, libres et vides, et chacun choisit de s'y installer à sa guise sans place pré-attitrée. En cas de forte densité de salariés amenés à se rendre sur site, un système de « réservation de postes » au jour le jour pourrait être mis en place comme cela pouvait par ailleurs déjà se faire, par exemple chez Quest (ex Dell software).

### Le *Flex office*, pour les directions juridiques aussi ?

Reconnu pour favoriser les rencontres et les synergies, il permettrait aux juristes d'être toujours plus *business partner* en favorisant la proximité immédiate avec les opérationnels, et donc l'intégration plus en amont des projets. Toutefois, le sujet soulève de nombreuses interrogations lorsqu'on l'imagine s'appliquer aux directions juridiques. Quid de la confidentialité ? De la documentation ? Des contrats sous format papiers ? La mise en place de ce format de bureaux impliquerait nécessairement une dématérialisation de l'ensemble des *process* et des documents de travail. Seraient alors résolues par ricochet les questions d'archivage et de stockage des documents, et une partie du sujet de la confidentialité. La transformation digitale des directions juridiques envisagée ou entamée en 2019 s'est soudainement accélérée : c'est cette mutation que la question du réaménagement des bureaux doit aujourd'hui accompagner. Bien évidemment il faudra tirer les leçons d'un télétravail subi et ses effets pervers, et ne pas l'imposer à tous sans discernement ! Il doit être envisagé uniquement au bénéfice des salariés qui le souhaitent et pas simplement afin de réduire les coûts de l'entreprise. Il ne s'agit pas ici d'annoncer la disparition totale des bureaux car ceux-ci concentrent la dimension sociale de l'entreprise et créent le sentiment d'appartenance à celle-ci, mais pour combien de temps encore ?

## Une réorganisation des espaces de travail : le bureau de demain à réinventer

La crise a apporté avec elle de nouveaux protocoles sanitaires nécessitant plus d'espace. Le retour au bureau s'opère grâce à des remèdes temporaires : vitres en plexiglas, scotchs adhésifs de délimitation, pictogrammes de distanciation, réduction du nombre collaborateurs sur site en même temps, désinfection régulière... Mais cette organisation n'est pas pérenne et c'est aujourd'hui qu'il faut (ré)inventer le bureau de demain.

De cette période de confinement sont nés de nouveaux usages, de nouvelles façons de travailler, de communiquer, de « *brainstormer* ». Thierry Stievenard Directeur du pôle Conseil et Développements chez CBRE Workplace Design & Project travaille sur ces sujets : « *Pour des tâches de production individuelle, les collaborateurs étaient plus productifs chez eux. Les réunions à quelques-uns ont pu efficacement se faire via les outils digitaux tels que Zoom. En revanche pour le travail collectif et les réflexions en « mode projet », rien ne remplacera l'interaction humaine sur place* ». Pour lui, la réduction de superficie n'est pas évidente, en revanche il faut repenser l'espace disponible. « *Moins de postes individuels, plus de salles non pas de réunion mais d'espaces de collaboration ! Il faudra faire venir les salariés dans une dynamique d'hypercollaboration, de co-création pour des projets transverses qui justifient leur présence sur site. Et surtout leur donner l'envie de venir* ». On pensera à des espaces agrandis, hauts sous plafonds, lumineux, aériens, propices à la hauteur de vue, avec non plus des « *white boards* » à l'ancienne mais des panneaux vitrés sur lesquels écrire, dessiner, schématiser, fonctionner en méthode agile... Les bureaux doivent être repensés pour être plus qualitatifs, plus agréables aux collaborateurs, et pour des directions juridiques réinventées et innovantes.

Il est aujourd'hui trop tôt pour savoir ce qui fonctionnera ou non, et comment nous travaillerons à l'avenir. Une juste dose de télétravail et/ou de *flexoffice* pour ceux le souhaitant, une réduction partielle de la superficie des locaux et un réaménagement des espaces pourrait permettre une meilleure collaboration à la fois au sein de la direction juridique, mais également entre cette dernière et les autres départements de l'entreprise.

Emilie Letocart-Calame  
Fondatrice du cabinet Calame Consulting  
Cabinet de conseil en organisation et transformation des professions du droit