

Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur

Sciences - Innovations - Propositions

Décembre 2019



Fabrique
Spinoza

Think-tant du bonheur citoyen

Espace et espaces, préface inspirante de Christian de Portzamparc

Nous sommes des êtres d'espace...

c'est très important de parler d'espace. Le mot espace est polysémique, confus, la notion est même rejetée par certains architectes... Il existe deux topologies de notre présence dans l'espace : être "dedans", entouré de la matière, ou bien être "autour", à proximité d'un objet repère. Mais dans ces propos les mots "**espaces**" et "**vide**" attirent des questions pressantes : "De quoi parlez-vous ? c'est incompréhensible ce mot, le vide. C'est angoissant ce rien, c'est une absence ?" On peut désigner les choses mais pas leur absence. L'espace n'est pas une chose. Il ne se voit pas. Il y a une impossibilité de dire et pourtant chacun de nous fait **l'expérience constante** de cette réalité simple et complexe. Les mots "espace" et "vide" sont très difficiles à faire passer. Les danseurs savent ça très bien ce qu'est le vide. L'espace est ce vide dans lequel nous sommes. Le parcours, le déplacement, les mouvements du corps sont la pratique, utilitaire quotidienne de tout **usage de l'espace** et dans notre conscience de vivre.

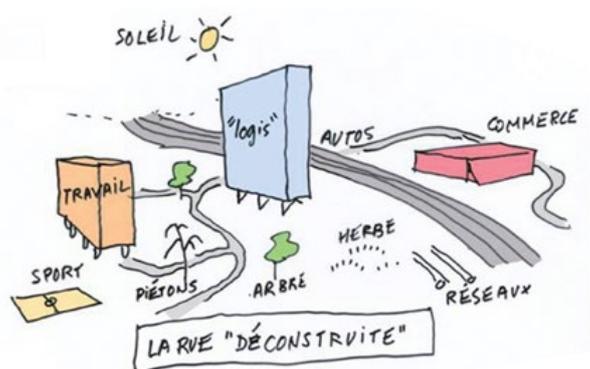
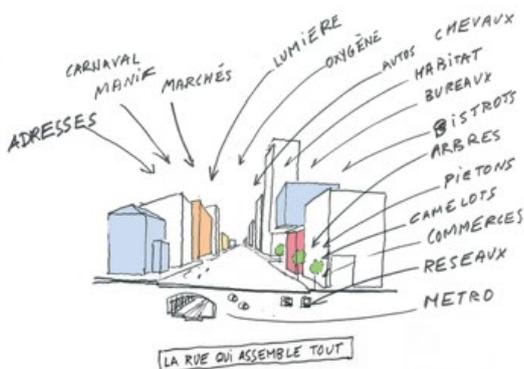
Je n'ai pas eu envie de vivre et travailler dans une pensée déconnectée du réel, engoncée dans une quelconque idéologie. Plutôt que de théoriser je voulais construire ; **dessiner une ville, jungle de liberté**. Je prône que l'architecture puisse incorporer **le hasard et le désordre**. Il faut permettre l'aléatoire, l'inconnu. A nous de trouver **l'équilibre**, d'introduire le désordre qui permet la surprise. Je tenais à montrer le côté physique de mon travail, faire travailler l'imagination en habitant le lieu afin que **le visiteur en éprouve la situation**. Lorsque je parle de «côté physique» et «d'architecture sensorielle», ce n'est pas aux matériaux que je me réfère. Plus fondamentalement, pour comprendre l'architecture, il faut **comprendre l'humain** en entier, son aspect mental et animal, ne pas séparer le corps et l'esprit.

Si une conception pratique confine à l'émotion, c'est qu'elle lie le conceptuel et l'émotionnel par un projet architectural, ciment d'espace mais aussi **langue des formes**... Une forme n'a d'intérêt que si elle apporte une qualité supplémentaire pour la vie. Une forme, c'est quelque chose qui structure notre perception. Il y a une nécessité de ne pas figer la ville, qu'elle garde une **capacité à se transformer** qui autorise que la prochaine génération pourra s'y installer. Le futur doit être actuel, ne pas s'appuyer sur des modèles du passé. Chaque projet crée un événement c'est-à-dire une forme qui **surgit une seule fois** et une fois pour toute, parce qu'il répond aux situations spatiales les plus diversifiées dans une rare maîtrise formelle. Il invente toujours un **genius loci**, il aménage le lieu en matière de génie. Cohérence conceptuelle d'une pensée construite **projet par projet**. En ce sens, **l'art d'aménager l'espace** se placera au coeur des problématiques contemporaines.

Depuis les années soixante l'individu, **le sujet, est devenu «le» paradigme**, pour le meilleur et pour le pire. Les habitants sont très importants ; les usagers en général. On a une réponse par rapport au programme, on doit le **questionner par rapport aux usages**. Tout parcours peut être **fonctionnel et émotionnel** à la fois, que ce soit conscient ou non. Il n'y a **pas des contraintes mais un «stimulant»** puisque rien n'est «créés ex nihilo». Les contraintes doivent être résolues mais la pensée ne part pas des contraintes techniques. Elle s'y nourrit, s'y fortifie. Nous réagissons certes à des contextes très concrets mais sans **part d'enthousiasme**, ça ne marche pas. **Rêver [la ville] signifie aller au-delà** de l'analyse et du calcul. On ne peut pas sur le papier séparer l'artiste, le technicien, le constructeur, l'utopiste, l'habitant, l'architecte... Il s'agit d'une seule et même personne.

J'aime beaucoup les projets où **les gens** vont venir se rencontrer ; comme si la dynamique de fragmentation de la société créait une angoisse sourde et qu'il fallait intervenir, qu'il était presque trop tard. L'architecture, l'aménagement, l'urbanisme : c'est là où le monde est le plus empoté. En 1969, l'homme marche sur la lune mais sur terre nul n'a encore **trouvé une manière moderne** de faire un quartier. J'ai ressenti cela, dès la fin des années 60, comme une question majeure et ce qui m'a motivé, en partie, pour devenir architecte était qu'il fallait **chercher à faire autrement**. La ville n'est pas d'abord une agrégation d'égoïsmes et un territoire de problèmes mais **un medium construit de notre vie**. Le bonheur ou l'angoisse vient du lieu. Il faut du rêve et de l'enthousiasme parce que chacun a besoin d'être surpris, de voir des choses neuves. Il faut qu'une autre figure du monde apparaisse : **une conjonction** de l'intimité et du brouhaha.

Au commencement, n'est peut-être pas le verbe, mais l'espace...
C'est du topos que jaillit le logos...





La Fabrique Spinoza

La Fabrique Spinoza est le mouvement du bonheur citoyen, visant à placer le bonheur au coeur de notre société.

Née d'une double réalisation, d'une part que le bonheur est un sujet essentiel pour tous mais rarement explicitement et d'autre part que des connaissances scientifiques existent sur le bonheur mais peu diffusées, la Fabrique Spinoza a pour mission de réintégrer la notion de bonheur au cœur de nos sociétés.

Elle se compose de l'**Observatoire Spinoza** la branche étude qui produit des savoirs pour inspirer la société, d'**Action Spinoza** la branche accompagnement qui guide les organisations pour les transformer et de « **Passeurs du bonheur** » la communauté des bénévoles actifs qui agissent dans les territoires pour amplifier le mouvement. Elle est constituée de citoyens compétents, pluridisciplinaires et engagés civiquement mais non partisans politiquement.

Créée en janvier 2011, la Fabrique Spinoza est une association non-lucrative - visant à favoriser le bonheur citoyen. Déclaré l'un des **12 principaux think-tanks français** par « Acteurs Publics », celui-ci est aussi Correspondant en France de « Wikiprogress », projet de mesure du bien-être sociétal hébergé par l'OCDE, et Coordonnateur d'une commission de l'ONU visant à déployer la résolution 065/39 sur le bien-être comme finalité du développement. Il est enfin membre de la Commission Présidentielle dite « Attali II » pour l'Economie Positive.

Son activité est régulièrement couverte par l'ensemble des médias nationaux et régionaux. A ce jour, la Fabrique Spinoza est suivie par plus de 20 000 abonnés et regroupe désormais plus de 500 membres actifs - les Passeurs - en France et autres pays francophones (Bénélux, suisse, Maghreb, Québec et jusqu'à Nouméa).

Cette communauté de « passeurs du bonheur », heureuse et contagieuse, agit dans les territoires en faveur du bonheur citoyen et s'inscrit dans les thématiques relatives au travail, à la santé, à la démocratie, à l'éducation, à la fraternité, à la richesse, etc.

Contactez-nous :

Une question générale ? contact@fabriquespinoza.org

Une question sur l'Etude ? observatoire@fabriquespinoza.org

fabriquespinoza.fr 



La transformation digitale, le télétravail, l'hybridation des activités, l'irruption de la nature, la révolution de la gouvernance, la réhabilitation du corps et des émotions, l'aspiration au sens induisent une véritable révolution des espaces de travail.



Les espaces de travail sont plus que de la décoration. L'espace est à la fois dispositif, cadre, scène et intermédiation... L'espace impacte autant l'espèce que l'espèce impacte l'espace. Il est donc un véritable levier de Qualité de Vie au Travail.



Pour dessiner des espaces de travail optimaux, il faut mobiliser une multitude de disciplines qui vont bien au delà de l'architecture et du design, telles que l'anthropologie, la sociologie des organisations, l'économie comportementale, les neurosciences, la psychologie des espaces de collaboration.



Les facteurs et approches clés pour un espace de travail positif sont d'une grande diversité et présentés dans l'Étude. Parmi les 7 principes identifiés, on compte : accueillir et prendre soin du collaborateur ; instaurer un cadre de travail vertueux ; favoriser des liens humains positifs ; promouvoir un espace de travail digital vertueux ; adapter l'espace aux personnes et aux activités ; offrir un espace d'ouverture sur le monde, la planète et la vie personnelle ; développer un espace de pouvoir partagé.



Parmi les leviers inattendus pour élaborer de nouveaux espaces, on peut noter : l'impact du design biophilique, jusqu'au vivant animal ; la prise en compte spatiale des personnalités (dans leurs activités) ; la diversité des spectres du design (multisensoriel, artistique,...) ; le digital intuitif ; la gouvernance spatiale ; l'esprit de communauté ; la taille des groupes humains ; les circulations et dispositifs de socialisation.



Demain, dans une vision prospective, les espaces de travail pourront encore muter et devenir tout à la fois végétaux, animaux, paléolithiques, limbiques, technophiles, bioniques, et organiques.



Les révolutions des espaces de travail préfigurent dès après-demain 1 transformation totale de la Société, où les unités sociales de référence sont entièrement redéfinies et intégrées : travail, famille, habitat, diversité, éducation et nature. Vu ainsi, c'est la trame même du territoire qui est réinventée par le biais des nouveaux espaces de travail.

Table des matières

Préface.....	2
Présentation de la Fabrique Spinoza.....	5
Grands messages.....	6
Portrait-robot de notre étude	19
Introduction.....	20

Le périmètre : Quels sont les nouveaux espaces de travail ?

- Une multitude d'espaces, deux axes principaux
- La transformation des bureaux traditionnels de l'entreprise
- Les espaces de travail alternatifs : tiers-lieux et coworking

Quelques chiffres

- Essor des nouveaux espaces de travail : une révolution à l'oeuvre
- Une expérience collaborateur mitigée

Des enjeux multiples liés aux nouveaux espaces

Les objectifs de l'étude

Vers un examen de facteurs clés des nouveaux espaces

A. Fondements et théories..... 28

A1. Contexte scientifique : exploration des différentes théories de l'espace et du comportement, vers une vision holistique de l'individu 32

1. Les dispositifs spatiaux, des prisons au bien-être
(Penser l'espace, de la philosophie à la géographie)

- L'espace comme rapport de force
- L'espace comme dispositif spatial

2. Le rapport à l'espace, des individus, aux animaux, à l'entreprise
(L'apport des anthropologues)

- Espace comme produit culturel et proxémie
- Un espace qui régule l'espèce
- La taille optimale des groupes humains

3. "Nudger" l'espace pour un "coup de pouce" au comportement vertueux
(Le point de vue de l'économie comportementale)

4. Mieux comprendre son cerveau pour mieux appréhender son espace
(L'apport des neurosciences)

- "Plus on travaille et plus on est productif ; plus on se concentre et mieux on travaille"
- "Se reposer au travail, c'est ne rien faire et c'est réservé aux fainéants"
- "Plus on effectue de tâches simultanées et plus vite on avance"
- "Passé 30 ans, le cerveau fige et on n'apprend plus"
- Cerveau et attention
- Intelligence multiple et diversité des espaces

5. L'espace comme un flux de personnes et d'idées
(Apport des Sciences humaines et sociales)

- Espace matériel, contenant, interactif, médiateur ou espace scénique
- La superposition des espaces
- Espace et personnalités
- Théorie de l'éveil
- De la psychologie de la collaboration à l'*Activity Based Working*

6. L'espace et la nature : "L'hypothèse de la biophilie"
(Contribution de la biologie)

A2. Contexte professionnel : mutations du monde du travail54

1. Regard contemporain - 6 grandes mutations du travail

- L'hybridation du travail
- L'irruption de la nature
- La révolution de la gouvernance
- Les nouvelles technologies
- La réhabilitation du corps et des émotions
- L'aspiration au sens

2. Regard historique - les mutations des espaces de travail depuis 1945

- Le modèle domestique du bureau
- Le bureau paysager des années 60-70
- L'invention d'un "system" au début des années 70
- Le bureau non-territorial des années 80-90
- Le bureau comme lieu de vie à partir des années 1990

A3. Contexte individuel : avènement de l'expérience collaborateur et des attentes en termes de Bonheur Au Travail60

1. L'expérience collaborateur indissociable de l'expérience client et de l'espace de travail
2. Le travail comme une expérience, une manière de vivre, un "lifestyle"
3. L'expérience collaborateur, un levier de la Qualité de Vie au Travail (QVT)
4. Les bénéfices du Bonheur Au Travail : lien entre bonheur et performance

B. Principes directeurs innovants pour un espace de travail épanouissant et fonctionnel 68

Différents facteurs et pratiques innovants pour des espaces de travail optimaux

B1. 1er Facteur : le soin du corps et de l'esprit74

Chérir le collaborateur : Prendre soin du corps ; induire un état stimulant pour la pensée

1. Prendre soin du corps

1.A Accueillir les collaborateurs : la santé environnementale

- Une température clémente
- Une bonne qualité de l'air
- Une eau de qualité sanitaire
- Le cas des ondes magnétiques

1.B Exercer son corps

- Lutter contre les dangers de la sédentarité
- Les motivations à l'exercice physique
- Les manières d'aménager l'espace de travail pour favoriser l'activité physique

1.C Reposer son corps

2. L'animal de compagnie au travail

- Les bénéfices des animaux au travail
- Ils l'ont fait
- Mise en oeuvre

3. Un soin particulier de l'esprit : le Flow

B2. 2ème Facteur : un cadre physique vertueux 92

1. Le pouvoir de l'Art : Promouvoir l'art

- L'art, levier de bien-être
- L'art, occasion de développer la force d'appréciation du beau et de l'excellence
- L'art, facteur de performance
- L'art au cœur des relations

2. Le design biophilique pour se reconnecter à la nature

- L'appel de la nature : deux voies pour les espaces de travail
- L'impact biophilique positif et global
- La nature dans l'espace de travail : une présence silencieuse et productive
- L'analogie de la nature : l'imitation des formes et motifs biomorphiques

3. Le design sensoriel : stimuler les 5 sens du collaborateur pour améliorer l'expérience collaborateur

- Offrir une expérience sensorielle : réveiller les sens au bureau
- Le sens visuel
- Le sens auditif
- Le sens tactile
- Le sens olfactif
- Le sens gustatif

B3. 3ème Facteur : Des liens humains positifs 120

Tisser des liens : favoriser la rencontre et la circulation des personnes

1. Favoriser les rencontres et la circulation des personnes

- Les relations, premier critère de Bonheur
- Un bonjour peut mener loin
- Des petites unités de travail pour des relations de qualité
- L'accueil des nouveaux arrivants, un moment clé
- La générosité est bon guide : formaliser une roue de réciprocité
- Au centre, une personne ressource pour animer le lieu
- Faire vivre l'espace en provoquant les échanges joyeux et constructifs
- L'espace de convivialité, lieu chaleureux, propice aux interactions
- L'expression de gratitude pour nourrir le lien

2. Penser les zones de circulation

- L'espace flux de personnes
- Favoriser la sérendipité au sein de l'espace
- Quelques pratiques innovantes
- Penser les espaces oubliés

B4. 4ème Facteur : un espace digital "vertueux" 136

Digitaliser l'espace sereinement, respectueusement, intuitivement, et socialement

1. La digitalisation consubstantielle des nouveaux espaces

- Le Digital Workplace
- Une transformation globale et ample

2. L'impact sur le travail lui-même

- La digitalisation modifie les processus de travail
- La digitalisation à la Région Ile-de-France
- Des tâches transformées positivement
- Quand le digital ne marche pas

3. Effets du digital sur l'attention

- De multiples effets négatifs
- Un effet qui sort du lot : les interruptions
- Un effet physiologique particulier : l'apnée électronique
- Une connexion permanente qui peut aller jusqu'à l'addiction

4. Les besoins digitaux

- Les "basics" en termes de besoins digitaux
- Les équipements de la Région Ile-de-France
- Un concept apaisant : l'espace digital intuitif

5. Pour aller plus loin : la rupture des réseaux sociaux internes

- Les perspectives des réseaux sociaux
- Une mise en oeuvre pas simple
- Une étude de cas inspirante : la politique "zéro mail" d'Atos

6. Des bonnes pratiques au croisement de l'espace et du digital

- Une diversité des espaces pour éviter les interruptions
- Un système de *Flowlights*
- Un maintien de l'équilibre entre les relations physiques et les digitales
- Une Charte de bonne utilisation des outils électroniques
- Une vision prospective des outils digitaux

B5. 5ème Facteur : adaptation aux personnes et aux activités..... 146

Adapter les espaces aux personnes, aux activités, et les refonder empiriquement

1. Adapter les espaces aux personnes

- Les modèles de personnalité
- Adapter les espaces à la personnalité de l'individu
- Adapter les espaces aux interactions entre personnalités différentes

2. Adapter les espaces aux activités

- L'approche *Activity Based Working*
- Une approche empirique : le *Living office* de Herman Miller
- L'approche de CBRE
- L'approche Bene
- Les bureaux de 2030 imaginés en 15 espaces inédits par la génération Y/Z
- Grands apprentissages de ces 4 typologies

3. Examen de quelques espaces spécifiques

- Les zones de repos : la sieste
- Les zones de circulation et interaction
- Les espaces de réunion
- Les espaces de socialisation
- Les îlots projets

4. Une activité particulière, la créativité, et son lien avec les espaces

- Connecter son cerveau créatif
- Un cadre propice à la créativité et à l'innovation
- L'audace : plaisir d'oser
- L'espace, vecteur d'une culture d'innovation collaborative

5. Adapter les espaces aux retours empiriques

- Les Tests multiples chez Be Coworking
- Une analyse statistique : l'étude Leesman

B6. 6ème Facteur : un espace d'ouverture" 174

S'ouvrir sur le monde, sur la planète, et sur la vie

1. Une ouverture sur le monde

- La rencontre avec le quartier
- Une génération d'opportunités
- Ouverture totale, famille et fierté
- Disparition des frontières entreprises / clients / fournisseurs
- Prospective : vers une hybridation complète avec une entreprise communauté

2. Une ouverture sur la planète

- Un mobilier respectueux
- Un espace qui facilite les éco-gestes
- Des jeunes qui exigent une prise en compte de l'environnement

3. Une ouverture sur la vie personnelle

- Un accroissement des services et ses risques
- Une prise en compte de la vie de famille
- Des espaces où la nourriture est vertueuse
- Rendre le sport possible
- Services multiples
- Le télétravail

B7. 7ème Facteur : un espace de pouvoir partagé..... 184

Dessiner une gouvernance positive par l'espace et dans l'espace

1. L'espace et le statut

- Séparer selon les statuts
- Une correspondance entre le physique et le pouvoir

2. L'espace et la vision

- Séparation ou transparence
- Modes de décision, vision et présence physique
- Holoptisme vs. panoptisme

3. L'Espace et la transversalité

- 3 conditions à la collaboration : proximité, intimité et permissivité
- Les îlots libres : espaces de travail et adhocraties
- Décloisonnement managérial et des espaces
- Les nécessaires relais humains à l'espace physique transversal
- La proxémie pour dessiner la coopération
- La distribution des lieux de coopération

4. L'espace et l'information

- La parole au centre pour éviter la privatisation de l'information
- Par delà les organigrammes : les relations informelles partagent l'information
- La machine à café, lieu de décision stratégique

5. La gouvernance de l'espace lui-même ou de sa transformation

- Un besoin fondamental de contrôle sur son environnement
- Quand les usagers pensent pour eux-mêmes
- La peur du changement
- Transformation et emménagement : un processus complet
- Transformation : des dispositifs de participation multiples
- Création d'une équipe dédiée
- Les enjeux clés du statut et de la vie ensemble
- Une gouvernance au service d'un ADN partagé

C. Vision globale pour aujourd'hui, demain et après-demain 204

C1. 10 grands principes pour un espace de travail optimal aujourd'hui ..206

Pluriel, fonctionnel, modulaire, intuitif, inclusif, d'appartenance, interactif, multi-sensoriel, co-élaboré, artistique, naturel

C2. Prospective - L'espace de demain.....212

Végétal, animal, paléolithique, limbique, technophile, bionique, organique

C3. Repenser les besoins sociétaux.....214

Besoins sociaux, de territoire, économique, liés à la vie privée

C4. Prospective - Après-demain : une vision écosystémique218

Quand les espaces de travail deviennent des écosystèmes locaux et vivants

C5. Préconisations220

Nos partenaires : des experts à votre service..... 222

Remerciements 224

Bibliographie 228

Portrait-robot de notre étude

FONDEMENTS - Cette étude est d'inspiration scientifique : si elle n'est pas un travail de recherche académique, elle la cite abondamment, s'inspire de littérature scientifique et de points de vue d'experts. Environ 500 références ont été examinées et 200 retenues et citées dans ce rapport.

SPECTRE - Cette étude est transversale et holistique : si elle ne vise pas à enseigner à un expert déjà à la pointe d'une thématique sur son domaine d'expertise, en revanche, elle a pour objectif de ne laisser aucun trou dans la raquette dans l'exploration en largeur des espaces de travail et leur relation aux usagers / collaborateurs.

CIBLE - Cette étude vise toute personne désireuse et idéalement décideuse de transformer son ou ses espaces de travail.

TON - Cette étude est l'occasion de valoriser le travail des professionnels : les contenus relatifs à leurs activités ont été rédigés par nos soins et nous sommes fiers de mettre en lumière les opérateurs innovants, en particulier nos partenaires, ainsi que bien d'autres.

QUOI - Cette étude révèle des pratiques innovantes : elle ne mène pas une taxinomie des différents espaces de travail ni de leurs opérateurs mais en couvre abondamment pour repérer les pépites d'innovation, aussi bien sous forme de pratique que d'approche ou de processus.

POURQUOI - Cette étude a une visée opérationnelle : elle vise parfois à donner des clés utiles en soi et parfois à donner à voir la complexité d'un sujet et le besoin de s'y faire accompagner.

QUAND - Cette étude donne à voir le potentiel d'aujourd'hui ou de demain de la transformation des espaces de travail.

Introduction

Le périmètre : Quels sont les nouveaux espaces de travail ?

■ Une multitude d'espaces, deux axes principaux

Bureaux privatifs, partagés ou ouverts, coworking, cohoming, coliving, corpworking et encore jelly, fablab et tiers lieux... Les manifestations des espaces de travail sont nombreuses. Parmi la diversité des nouveaux espaces de travail, dans cette étude, nous examinons principalement deux grands types : en premier lieu, **les espaces transformés par l'entreprise** qui fait muter ses espaces traditionnels. Au sein de ce type de nouveaux espaces, le mot "collaborateur" est alors compris au sens large incluant les collaborateurs de l'entreprise ou les agents dans le cas des services publics ; en second lieu les **espaces alternatifs de travail** : principalement coworking et tiers-lieux (pourvu qu'il s'y déploie une activité de travail). Dans ce deuxième cas, plutôt que de collaborateurs, on parle plutôt d'utilisateurs.

■ La transformation des bureaux traditionnels de l'entreprise

Les bureaux traditionnels de l'entreprise évoluent et vivent de grandes transformations : recul des bureaux privatifs, dénonciation de l'open space, diminution des espaces de rangement, prise en compte des objectifs de développement durable, évolutions technologiques, ergonomiques... Il devient nécessaire de **transformer les bureaux** à la fois pour une question d'attractivité des talents, d'épanouissement des collaborateurs et déploiement de leurs performances.

Par ailleurs, **l'évolution de l'état de la recherche** en neurosciences, en économie comportementale, en sociologie et psychologie collaborative du travail ainsi que les premiers constats des études consacrées au design acoustique, design biophilique ou design multisensoriel transforment nécessairement la manière de concevoir et aménager les espaces de travail. Aussi bien, une première partie de l'Étude visera à présenter un panel des différentes théories de l'espace et du comportement (PARTIE A1).

Enfin, **l'évolution des modes de travail** tend à développer les lieux de travail hors les murs et à redessiner ces lieux de travail : émergence du nomadisme, développement du télétravail, irruption de la nature, réhabilitation des émotions, digitalisation, refondation de la gouvernance. Ces mutations seront examinées ultérieurement (PARTIE A2).

■ Les espaces de travail alternatif : tiers-lieux et coworking

Hors entreprise, les espaces de travail alternatifs ou nouveaux se trouvent parmi les tiers-lieux et en particulier les espaces de travail partagés (ou coworking).

Les **tiers-lieux**, selon la thèse publiée dans son livre *The Great Good Place**, Ray Oldenburg professeur de sociologie urbaine à l'Université de Pensacola en Floride, désigne les "troisièmes lieux", soit les environnements sociaux entre la maison et le travail. Il en existe de multiples usages : éducatifs, agricoles, artisanaux et d'activité (typologie de la coopérative des lieux, 2019*). On compte notamment les types suivants : bureaux partagés, centres d'affaires, cohoming, coliving, corpworking, coworking, cowoCamp, fablab, incubateurs, jelly, etc. Nous nous concentrerons sur les tiers-lieux d'activité et de services spécifiques au travail. Ceux-ci incluent en particulier les espaces de coworking. Le tiers-lieu est défini comme : «des

espaces physiques ou virtuels de rencontres entre personnes et compétences variées qui n'ont pas forcément vocation à se croiser." (Movilab). C'est un «espace physique prévu pour accueillir une communauté afin de permettre à celle-ci de partager librement ressources, compétences et savoirs.» (Tiers-lieux.be). Au coeur du tiers lieu, **trois axes constitutifs*** : une communauté vivante ; un territoire avec mise à disposition de différents services à destination des usagers et du territoire ; ainsi qu'un processus autour d'une gouvernance ouverte et partagée.



*“Au coeur des tiers lieux, on trouve presque toujours un triptyque universel :
#People #Place #Process”*

Movilab, Laboratoire en modes de vie durables

Le tiers lieu de travail s'articule autour de deux intentions fortes : offrir un espace de travail collaboratif créatif et innovant entre différents types de travailleurs (indépendants, salariés, auto-entrepreneurs...) ainsi qu'une gestion des mobilités en réduisant les temps de transports. Cela peut prendre forme ainsi : un espace de coworking et un espace de travail hors les murs pour le télétravail et les travailleurs nomades. Les travailleurs au sein de ces espaces sont appelés les usagers, c'est-à-dire les bénéficiaires des services qui leur permettent - notamment - de travailler.

Anecdote historique: Coworking

Le terme de coworking est issu des années 1990 dans le milieu high-tech américains. Ce n'est qu'en 2008 que le 1er coworking a ouvert dans la “Silicon sentier” à Paris : “La cantine”*. Depuis 2013, ceux-ci se multiplient et sont en perpétuelle croissance (+35% en

2015 et 80% en 2016). Après New-York et Barcelone, Paris est désormais la 3ème ville de coworking au monde*. En France, on compte près de 1 800 espaces de coworking en France, répartis entre les métropoles (54 %) et les zones plus rurales (46 %).*

Ces nouveaux espaces de travail, les bureaux traditionnels transformés, tiers lieux et coworking sont nés de deux tendances fondamentales concernant d'une part les mutations du monde de travail (PARTIE 1B) et d'autre part la volonté d'amélioration de l'expérience collaborateur (PARTIE 1C). L'importance de ces deux tendances justifie que l'on s'y attarde plus précisément. Elles seront développées toutes deux dans la partie suivante.

Cette étude présente ici quelques statistiques sur les nouveaux espaces de travail et les expériences associées afin d'appréhender l'ampleur du phénomène, tant en termes du nombre d'opérateurs, de travailleurs impactés, de mutations économiques, d'évolutions technologiques que d'impacts macro-économiques.

Quelques chiffres

■ Une multitude d'espaces, deux axes principaux

Explosion des espaces de coworking : dans le monde, en 2017 : près de 14 000 espaces de coworking (First results of the 2017 Global Coworking Survey, 2016*) ; Paris, 3e ville au monde en espace de coworking derrière New-York et Barcelone. En 2017, la surface totale représenterait 115 000m² (Paris 3e ville au monde en espace de coworking, 2017*).

Des projets d'envergure : Avec plus de 6 000 coworkers regroupant près de 600 entreprises, "*Morning Coworking*" est une des plus grandes communautés de coworkers de France ; en janvier 2019, le groupe IWG (International Workplace Group) ouvre son 7ème centre de coworking en Ile-de-France : "Spaces". Celui-ci est le plus grand Spaces au monde avec ses 18 000 m² (1 800 postes de travail) sur 10 étages (Spaces la Défense : L'un des plus grands espaces de coworking au monde ouvre à la Défense, 2019*).

Réduction de l'espace physique et essor de l'espace digital : L'utilisation de salles de réunions classiques diminuera à 27% en 2020, contre 40% actuellement : elles laisseront place à des cyber-conférences passant de 19% aujourd'hui à 57% en 2020 (L'espace de travail : un outil de stratégie et de management, 2015*).

Rentabilité économique et écologique : selon une étude de Régus un des opérateurs majeurs du coworking, d'ici 2030, 8 à 13 % des emplois seront associés à des espaces de travail flexibles (coworking, télétravail, flex office...). De quoi générer jusqu'à 123 milliards d'euros de retombées économiques rien que pour la France. Parallèlement, ce sont 100 millions d'heures de déplacement qui seront économisées soit l'équivalent de 7 millions de tonnes de CO₂ évitées ([Le chiffre] Le coworking va générer 123 milliards d'euros de retombées économiques en France d'ici 2030, 2018*).

14 000

espaces de coworking dans le monde

115 000m²

d'espace de coworking à Paris

Paris

3ème ville au monde

D'ici 2030 :

8 à 13 %

*des emplois seront associés à
des espaces de travail flexibles*

123 milliards d'€

de retombées économiques en France

7 millions

de tonne de CO2 évitées

94%

des collaborateurs affirment que les espaces de travail ont un impact sur leur performance

71%

des coworkers ont déjà collaboré avec d'autres membres de leur espace

45%

des personnes en France souhaitent occuper un poste de travail dédié dans un bureau individuel

93%

des millenials ne veulent plus d'un bureau classique

■ Une expérience collaborateur mitigée

Bien plus qu'un espace : 79% des sondés de l'étude Deskmag décrivent l'espace de coworking comme étant « bien plus qu'un partage d'espace » (2017) (First results of the 2017 Global Coworking Survey, 2016*).

Source de productivité et créativité : 94% des collaborateurs affirment que les espaces de travail ont un impact sur leur performance - 9 salariés sur 10 se sentiraient plus productifs et créatifs lorsque leurs bureaux sont bien aménagés (Rapport de L'observatoire Actineo, 2019*).

Source de collaboration et opportunité : 71% des coworkers ont déjà collaboré avec d'autres membres de leur espace (2017).

L'espace de travail critère de QVT : Le sondage "La relation entre l'environnement de travail et le bien-être des salariés" réalisé par OpinionWay pour CD&B en Novembre 2016 et portant sur un millier de salariés (1056) de bureau d'entreprises de 100 salariés et plus. Les salariés interrogés considèrent que leur espace de travail a une influence déterminante sur plusieurs dimensions de leur « expérience collaborateur » : la « convivialité avec leurs collègues » (90 %), le « plaisir à venir travailler » (89 %), la « perception de la considération que porte l'entreprise à ses salariés » (83%), la « fierté de travailler pour leur entreprise » (73 %) ; le stress (79 %) et la créativité (74 %).

Pourtant, peu d'amélioration : Invités à noter leur espace de travail sur une échelle de 1 à 10, les salariés ne sont que 31 % à attribuer 8, 9 ou 10 points alors que 27 % notent de 1 à 5 (les mécontents sont même 33 % chez les non cadres). Par ailleurs, 29% des collaborateurs (et 31% pour les non cadres) considèrent que la qualité de leur espace de travail s'est détériorée (contre 23% pour une amélioration, et 15 % pour les non cadres) (La relation entre l'environnement de travail et le bien être des salariés, 2016*).

"Si vous aviez le choix, où préféreriez-vous travailler ?" : En réponse à cette question, le premier choix (45%) était un poste de travail dédié dans un bureau individuel fermé ; puis un poste de travail dédié dans un bureau collectif de petite taille (38 %) ; enfin un poste de travail dédié dans un espace collectif ouvert, avec des bulles de confidentialité et des salles de réunion de proximité en libre accès (Rapport de L'observatoire Actineo, 2019*).

Parole aux Millennials : 93% des millenials ne veulent plus d'un bureau classique, et rêvent que leur bureau ressemble à une start-up californienne (41%), à un atelier d'artiste (23%), à une maison (16%)... ils sont 52% à penser que l'espace de travail va les aider à être innovant (L'espace de travail : un outil de stratégie et de management, 2015*).

Les réponses apparaissent parfois contradictoires, et révèlent ainsi deux effets : tout d'abord, des déterminants socio-démographiques ou économiques peuvent faire varier l'expérience et l'avis sur les (nouveaux) espaces de travail ; d'autre part, les nouveaux espaces constituent un tout non homogène qui donne ou non satisfaction en fonction notamment du design et de sa capacité à concilier modernité et sérénité.

■ Des enjeux multiples liés aux nouveaux espaces

La conception, configuration et aménagement des nouveaux espaces de travail n'est plus une simple question esthétique liée à la décoration d'intérieure. Au contraire, comme le titre Utopies dans son rapport de 2015*, l'espace de travail est un outil de management et de stratégie. Voici un éventail des enjeux soulevés par l'Étude. Ceux-ci s'articulent notamment autour du bien-être du collaborateur, des apports scientifiques et pratiques innovantes des organisations, de la personnalisation des espaces et nécessaire adaptation aux modes de travail ainsi que des modes de prise de décisions relatives à l'espace de travail.

- Comment créer le meilleur cadre de travail pour permettre l'expérience collaborateur la plus heureuse et la plus performante ? Selon quels facteurs ?
- Comment les décisions concernant l'aménagement de l'espace peuvent-elles influencer l'expérience du collaborateur et de surcroît sa performance ?
- En quoi les sciences du bonheur irriguent-elles les nouveaux espaces de travail ?
- Quelles innovations au sein des nouveaux espaces de travail ? En quoi ces nouveaux espaces de travail sont-ils précisément « nouveaux » ? Quelles caractéristiques ? Quelles bonnes pratiques destinées à produire un impact positif sur les collaborateurs ?
- Comment adapter l'espace de travail à l'éventail des besoins des collaborateurs ?
- Comment adapter les espaces de travaux aux différents modes de travail et différentes mutations du monde professionnel : transitions environnementales, sociétales, numériques ?
- Quels sous-jacents des décisions relatives à l'aménagement de l'espace ? Quels liens de pouvoir les choix d'aménagement de l'espace traduisent-ils ?
- Quel impact des décisions relatives à l'aménagement de l'espace sur le pouvoir, la circulation des personnes, des informations et des idées... et les modes de prise de décision ?

■ Les objectifs de l'étude

L'étude Nouveaux espace de travail et expérience collaborateur vise 4 objectifs principaux :

- 1. Démocratiser la connaissance** autour de l'aménagement de l'espace et mettre au jour la multitude de facteurs combinés pour produire un impact positif sur l'expérience collaborateur ;
- 2. Distinguer les facteurs**, ce qui marche de ce qui marche moins ; en comprendre les raisons et créer le meilleur cadre de travail possible pour permettre l'expérience collaborateur la plus heureuse et la plus performante ;
- 3. Valoriser les pratiques innovantes** et impactantes déjà en place ;
- 4. Orienter vertueusement le choix** des architectes, des créateurs et gestionnaires d'espaces et de leurs entreprises clientes dans la transformation positive des espaces.

■ Vers un examen de facteurs clés des nouveaux espaces

Notre réflexion autour des nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur met en lumière différentes théories scientifiques et pratiques innovantes pour guider la transformation positive des espaces de travail. Sont ainsi révélés 7 grandes familles de facteurs influençant les nouveaux espaces de travail :

Accueillir le collaborateur en prenant soin du corps et de l'esprit (B1) ; d'offrir un cadre physique vertueux (B2) ; favoriser des liens humains positifs (B3) ; offrir un espace digital vertueux (B4) ; adapter l'espace de travail aussi bien aux personnes qu'aux activités (B5) ; offrir un espace ouvert sur le monde (B6) ; et enfin dessiner dans et via l'espace une gouvernance équilibrée (B7).

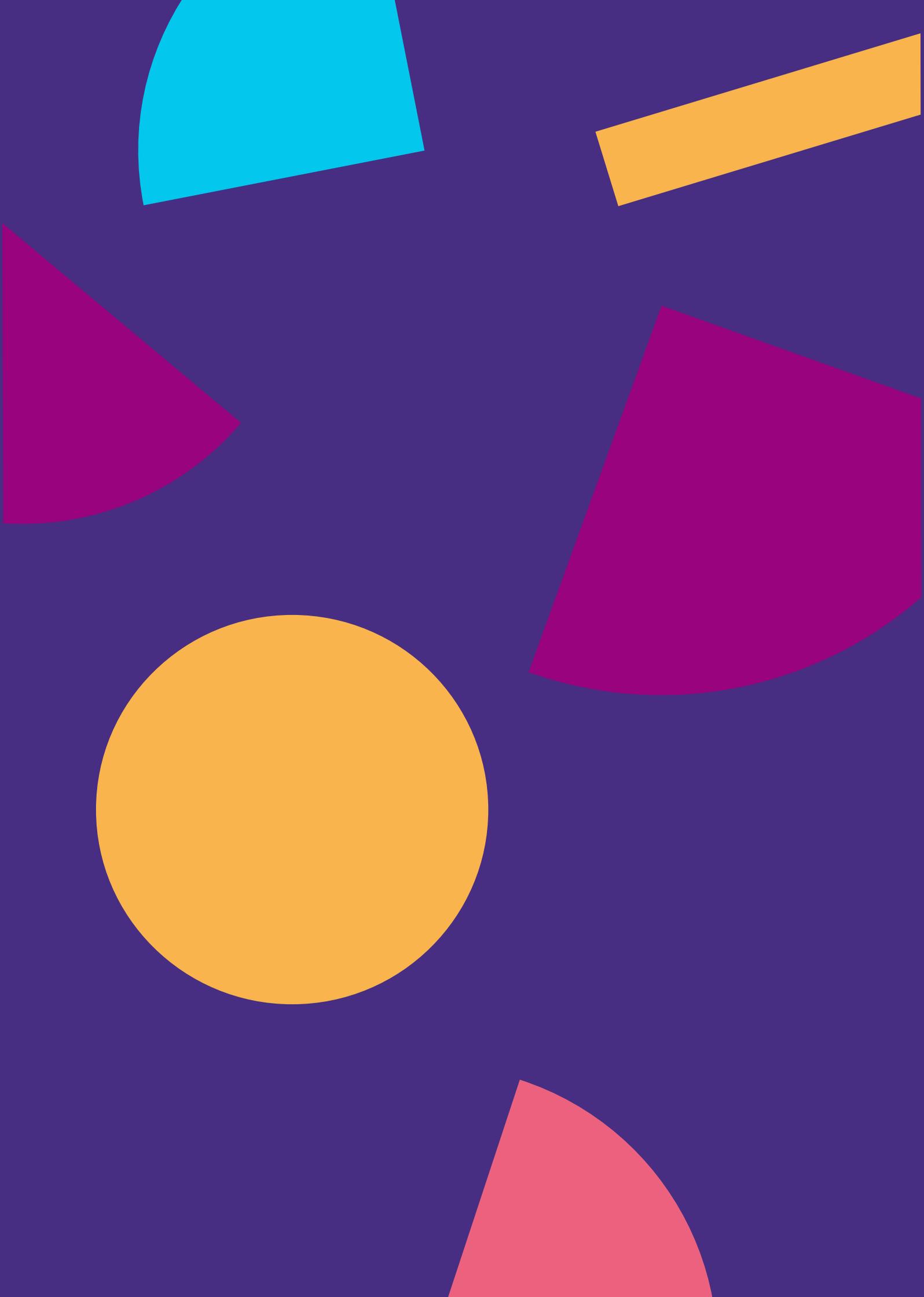
A photograph of a library with rows of bookshelves filled with books. A single light bulb hangs from the ceiling on the right side, casting a warm glow. The text 'A. Fondements et différentes théories' is overlaid on a white, rounded rectangular background in the upper left quadrant.

A. Fondements et différentes théories

*L'espace est l'ordre
des coexistants*

**Gottfried Wilhelm
Leibniz**

Réfléchir les nouveaux espaces de travail et l'expérience collaborateur présuppose des éléments contextuels triples : d'une part, un fondement scientifique transdisciplinaire explorant les différentes théories de l'espace et du comportement, base d'une vision holistique de l'individu (A1) ; d'autre part, une mise en lumière des mutations du monde du travail, comme une invitation à transformer les espaces de travail (A2) ; et enfin, un éclairage sur l'expérience collaborateur comme concept à part entière et sa relation à la Qualité de Vie au Travail (A3).



■ A1. Contexte scientifique : exploration des différentes théories de l'espace et du comportement, vers une vision holistique de l'individu

En amont d'une réflexion sur les nouveaux espaces de travail et l'expérience collaborateur, il convient de parcourir différentes théories scientifiques de nature à éclairer ce lien entre l'espace et le comportement. Ces théories sont issues à la fois des sciences du bonheur, des sciences comportementales et de la psychologie du travail, mélangeant des concepts de psychologie positive, de neurosciences, d'anthropologie et psychologie évolutionniste, ou de la psychologie collaborative du travail. Cette liste n'a pas vocation à être exhaustive mais à éclairer les développements ultérieurs sur la transformation de l'espace de travail au bénéfice du collaborateur et mettre en exergue l'interconnexion entre l'individu et son espace.

1. Les dispositifs spatiaux, des prisons au bien-être

Penser l'espace, de la philosophie à la géographie

■ L'espace comme rapport de force

Dans *Surveiller et punir* (1975), Michel Foucault* met en lumière le rôle des dispositifs de pouvoir. Le philosophe cherche à comprendre comment un dispositif peut **instaurer un rapport de force susceptible d'influencer un comportement**. Pour ce faire, il prend en exemple le dispositif disciplinaire mis en place dans le Panopticon de Bentham*. Le Panopticon est une figure architecturale composée d'un bâtiment en forme de cercle et d'une tour en son centre. Les surveillants, placés dans la tour, perçoivent ainsi simultanément toutes les chambres des prisonniers qui, se sachant exposés à une surveillance systématique et omniprésente, intègrent la règle du bon comportement. Le dispositif traduit ainsi un mode de gouvernance stratégique de l'action dans lequel l'aménagement architectural tient un rôle déterminant sur le discours mis en place et les comportements induits. Foucault définit le dispositif comme « *tout ce qui a, d'une manière ou une autre, la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants* », définition reprise par Giorgio Agamben dans son ouvrage *Qu'est-ce qu'un dispositif?* (2006)*. Dans celui-ci, l'auteur s'intéresse aux dispositifs techniques de nos vies quotidiennes. Par exemple en quoi un téléphone portable ou un ordinateur cesse d'être un simple **objet de consommation pour influencer notre personnalité**.

■ L'espace comme dispositif spatial

S'appuyant sur les recherches de Michel Foucault, le géographe Michel Lussault, spécialiste des questions de l'action spatiale en géographie urbaine, auteur notamment de "L'Homme spatial"* (paru en 2007 et portant sur les questions d'urbanisation) et de "Hyper-lieux"* (paru en 2017, axé sur la mondialisation) introduit plus largement le concept de dispositif spatial et aboutit au constat que désormais, **tout espace, peut être conçu comme un dispositif spatial**. Une illustration réside par exemple dans le zoo. En ce sens, les recherches de Jean Estebanez* (2010) qui propose une définition accessible du concept de dispositif spatial : "*un système qui rend concret et efficace mais discret un pouvoir et des normes en les inscrivant matériellement en un lieu bien précis*". Celui-ci peut aussi bien être une ville, un zoo, un

aquarium, ou un espace de travail. L'apport principal est que le dispositif spatial ne se réduit pas une architecture mais rassemble des **éléments matériels et symboliques** : un ensemble hétérogène rassemblant des règlements d'application, du discours, des outils, technologie... Ainsi, l'espace de travail se compose d'un espace matériel, un espace physique et d'un espace immatériel, un espace culturel, empreint de valeurs et incarnant la culture de l'organisation. L'importance des valeurs dans le dispositif spatial traduit le rôle crucial mentionné par Lussault de la médiation visuelle. Un affichage, une citation, un mot ou un dessin sur un mur relève donc un pouvoir insoupçonné sur (et par) l'espace.

Les open-space sous contrôle permanent

Les open space, ou plateaux ouverts, donc sans cloisons, constituent un espace de travail dans lequel les collaborateurs se voient, s'entendent et travaillent ensemble. Ce faisant l'effet optique y est bien présent : chacun est placé sous la surveillance continue de ses collègues, tour à tour surveillé et surveillant. La surveillance, n'est pas exercée par un supérieur hiérarchique (non panoptique) mais par les pairs (holoptique). Elle reste néanmoins globale et permanente. L'open space est donc bien un dispositif spatial de (auto-) contrôle. C'est ce que soutient Elisabeth Pélegrin-Genel, psychologue du travail et architecte dans son livre : *Comment (se) sauver (de) l'open-space ?, décrypter nos espaces de travail**. Pour l'auteure l'open space est une organisation quasi taylorienne visant à standardiser le plus possible le travail et ses outils. Le collaborateur y apprend la soumission. Cela étant, et comme le cours de l'Etude le reprendra le constat des open space est plus à nuancer. Une étude JLL « La vérité sur le flex office ! » constate ainsi que 28% des collaborateurs non pratiquants se déclarent satisfaits et 84% des pratiquants satisfaits. Ainsi, « les discours ne valent pas l'expérience qui fait basculer les inquiétudes vers l'adhésion ».

Ces recherches sur les dispositifs spatiaux nous invitent à penser l'espace de travail autrement. Le dispositif, de l'objet disciplinaire à l'usage technologique, peut-il modeler l'espace de travail pour orienter le bien-être des collaborateurs ? Quelle gouvernance stratégique traduite par l'aménagement de l'espace ? Quelle gestion des outils digitaux mis en place ? Et comment ces dispositifs peuvent-ils servir l'amélioration de l'expérience collaborateur et optimiser l'espace de travail ?

28% / 84%

*Satisfaction des non
pratiquants et des pratiquants*

2. Le rapport à l'espace, des individus, aux animaux, à l'entreprise

L'apport des anthropologues

Les anthropologues et la psychologie évolutionniste offrent différents enseignements pour mieux appréhender l'espace.

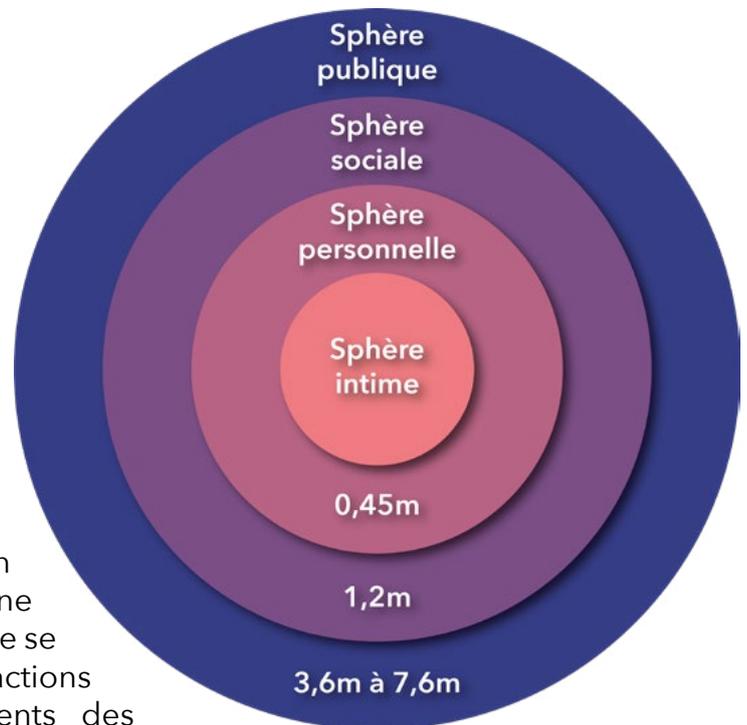
■ Espace comme produit culturel et proxémie

Pour les anthropologues, l'espace est un **produit culturel**, c'est-à-dire un rapport de l'Homme avec son espace, qu'il construit tout au long de sa vie. On ne parle pas de la même façon selon d'où l'on vient et à qui on s'adresse ; et nous n'avons pas tous le même seuil de tolérance de ce qui peut être confortable ou envahissant. Ainsi, il ne peut exister de réponse spatiale unique valable pour tous. A défaut, de réponse universelle, **l'étude proxémique** nous offre des repères. Il s'agit de la perception et de l'usage de l'espace par l'Homme. Dans son livre intitulé *La Dimension cachée* (Traduction de 1971), Edward T Hall*, anthropologue américain et créateur du Département d'outre-mer américain, désigne la proxémie comme l'ensemble des observations et théories concernant l'usage que l'Homme fait de l'espace en tant que produit culturel spécifique. L'espace peut être fixe (les murs), semi-fixe (les meubles) ou dynamique, c'est-à-dire qu'il renvoie aux distances avec autrui lesquelles relèvent majoritairement de l'inconscient culturel. **L'espace informel ou dynamique** est ainsi celui dont la distance entre deux personnes fluctue selon le contexte. Outre le biais culturel, la bonne distance de communication dépend du contexte.

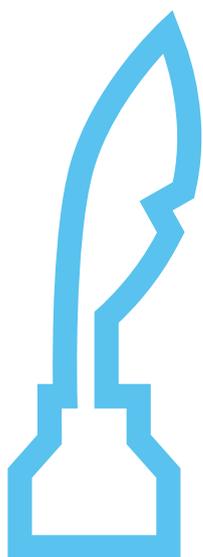
L'étude proxémique de Hall distingue une distance intime (lorsque l'on est à moins de 40 cm de la personne), personnelle (entre 45 et 125 cm), sociale (entre 120 et 360 cm) et publique (au delà de 360 cm). L'espace est alors lié à la communication. Comme le fait remarquer Martin Joos dans son livre intitulé *The Five Clocks* (1962)*, on ne parle pas de la même chose lorsque l'on est à 15 cm d'une personne ou à 2 mètres. Aussi bien, le linguiste dessine 5 styles de conversations dépendant de la distance dans l'espace, une conversation intime, décontractée, consultative, sociale-consultative ou publique. La communication dépend alors de l'espace instaurant une sorte de **dialecte situationnel**. La proxémie se réfère à la distance et également aux interactions visuelles, verbales, des micro-mouvements des mains ou encore à la configuration de l'espace qui sont influencées par un biais culturel. Les recherches d' Edward T.

Hall distinguent deux configurations d'espace : **un espace sociopète**, c'est-à-dire un espace organisé favorisant la communication entre les sujets, la socialisation (par exemple un bar) et **l'espace sociofuge**, un espace favorisant au contraire l'isolement, le recueillement (par exemple une bibliothèque). Ainsi, la proxémie influence nécessairement l'espace de travail et l'expérience collaborateur, elle agit sur les distances, la communication, les relations entre collaborateurs, le cadre de travail.

La proxémique de l'open space s'avère intéressante tant les distances y sont mises au défis.



Quelle intimité dans cet espace entièrement ouvert ? Quelle confidentialité des échanges ? Comment se réapproprier son espace ? Comment travailler ensemble sans risquer de déranger ses collaborateurs ?

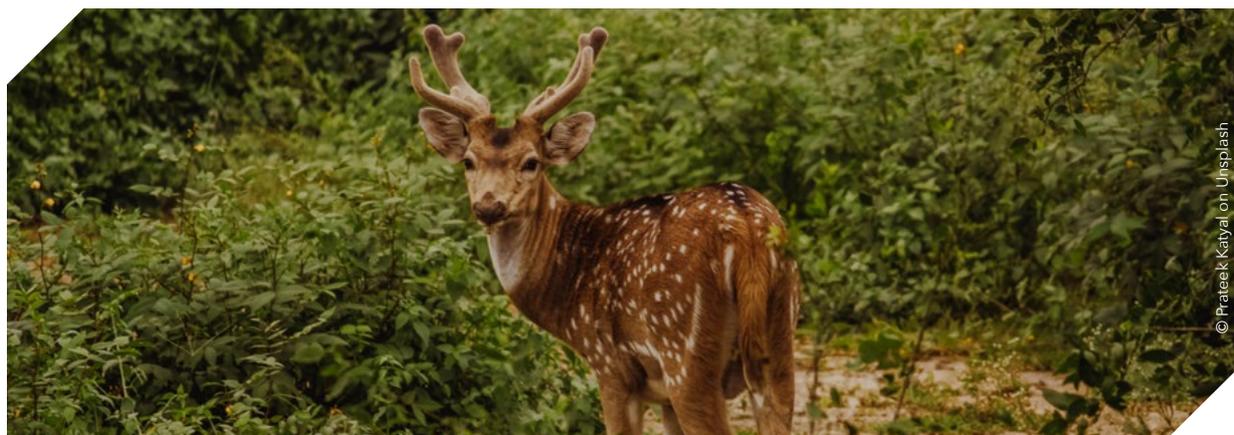


La proxémie et le placement selon l'action

Les recherches de l'anthropologue Edward T. Hall (1968) constatent* différents placements entre les individus selon la **diversité des tâches à accomplir**. Ainsi, une situation de coopération se traduit spatialement par deux individus côte à côte permettant ainsi de mieux échanger, partager le matériel ; une situation de coaction entre deux individus c'est-à-dire dénuée d'interaction entre eux, sera davantage traduite spatialement par une diagonale entre les deux personnes ; en situation de compétition, les individus préféreront le face à face pour mieux se regarder dans les yeux lors de leur interaction.

■ Un espace qui régule l'espèce

La proxémie prend racine dans **l'éthologie**, c'est-à-dire l'étude des comportements de l'espèce animale dans son milieu naturel. En effet la Nature est bon guide. Les animaux ont besoin d'un territoire, un espace délimité. Une terre pour le nid, pour la séduction, pour la meute. Il y a aussi l'espace de fuite (distance minimale avant que l'animal ne se sente en danger), l'espace critique (distance maximale avant que l'animal n'attaque) et la distance sociale avec les pairs (distance de la perte de contact avec son groupe). Deux apports essentiels : d'une part, chaque animal vit avec sa perception sensorielle, un système unique, mouvant, homéostatique. D'autre part, et contrairement à la pensée commune, ce n'est pas l'espèce qui contrôle l'espace mais bien **l'espace qui régule et contrôle l'espèce**.



Pour appuyer cette théorie, Hall se réfère à l'histoire des cerfs de race Sika* de l'île Saint-James. En 1916, 5 cerfs ont été introduits sur l'île de 70 hectares. Une reproduction libre permit d'atteindre en 1958 un troupeau de presque 300 têtes, soit la présence d'un demi cerf par hectare. Or, de manière inexplicable, la moitié des cerfs périrent. Surpris, les chercheurs constatent que cela n'est dû ni à la famine, ni à la maladie. «*La cause du déclin n'est due qu'au stress de surpopulation*». En effet, l'analyse révèle une chute des taux des surrénales lesquelles agissent sur la croissance et le système de défense. Ce taux diminuant considérablement en fonction du stress. Ainsi, c'est la surpopulation de cerfs, et le stress engendré, qui est la

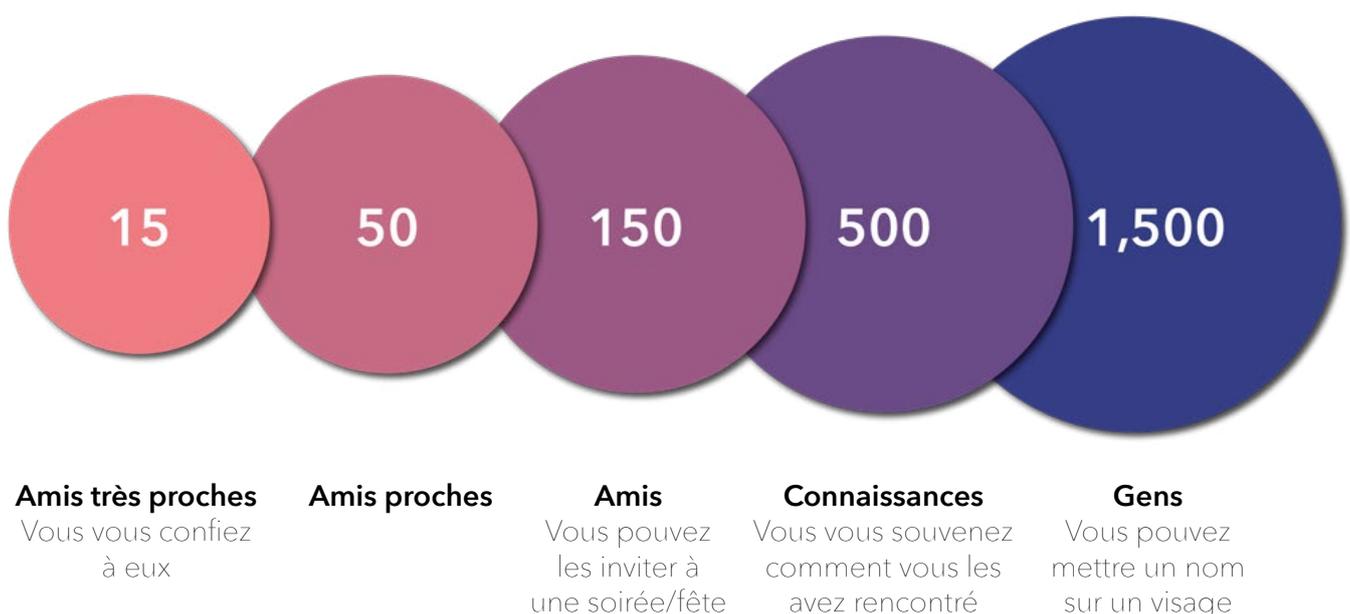
cause des décès massifs. Cette étude relève que l'animal, tout comme l'Homme, ne peut vivre que s'il dispose de son **espace vital minimal**, lequel dépend de la **perception sensorielle de son environnement**. Pour s'épanouir, il est donc nécessaire d'être dans un espace dans lequel on se sent en sécurité et donc limiter les sources de stress. Surtout, cet espace est mouvant et requiert un ajustement permanent, un échange de réactions et de feedbacks.

■ La taille optimale des groupes humains

Les anthropologues ont étudié le rapport à l'espace auprès des animaux, des individus et également leurs manifestations dans les grands groupes. En 1992, Robin Dunbar a ainsi découvert ce que l'on appelle désormais le nombre de Dunbar. Il s'agit de la mesure de la « *limite cognitive du nombre de personnes avec lesquelles un individu peut avoir des relations stables.* » L'anthropologue a commencé par analyser la taille des groupes dans les sociétés de chasseurs-cueilleurs d'Australie, d'Amérique et Nouvelle Guinée et constate que ces villages regroupent 148 individus.

Ce nombre est donc fixé à 150, pouvant s'étendre à 200. Il vaut autant pour l'espace physique réel que celui des réseaux sociaux tels que Facebook ou Twitter. En effet, ce chiffre est inhérent à la taille du néocortex, c'est-à-dire, la taille de notre cerveau impliqué dans les fonctions cognitives dites supérieures (perception sensorielle, commande motrice, raisonnement spatial, conscience, langage). C'est comme si chacun d'entre nous disposait d'un **capital social limité**, nous dit l'anthropologue et que nous pouvions seulement choisir de l'investir dans un nombre limité de personnes. **150 est le nombre maximal** déterminant de la qualité des relations humaines pour un fonctionnement optimal des organisations. Jusqu'à 150 personnes, il est possible de nourrir des relations de confiance, réciproques dans lesquelles chacun peut offrir volontiers du temps, des faveurs.

Comment ce concept trouve-t-il à s'incarner dans les grandes organisations ? En quoi peut-il nourrir la cohésion d'équipe ou guider les communautés d'entreprise ? Dans quelle mesure peut-il être utilisé pour structurer l'espace de travail et améliorer l'expérience collaborateur ?



3. “Nudger” l’espace pour un “coup de pouce” au comportement

Le point de vue de l'économie comportementale

Les sciences économiques se sont intéressées aux déterminants des comportements humains dans des situations demandant des arbitrages, notamment économiques. La réflexion sur les espaces de travail peut se nourrir des recherches sur un concept économique particulier : le nudge.

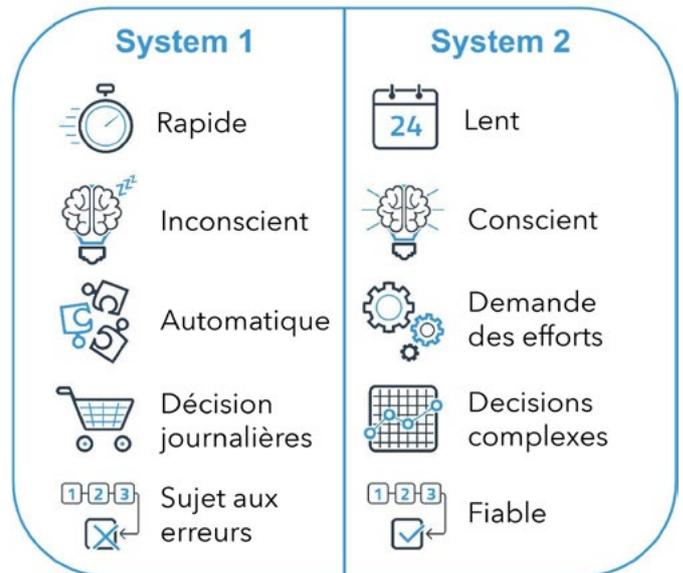
Comment influencer les “bonnes décisions” ? Le nudge, “coup de pouce”, est un procédé permettant d’influencer un changement efficace et durable. C’est une technique de choix non coercitif issue du design industriel et de l’économie comportementale rattachée au paternalisme libéral. Le concept fut théorisé* par Richard Thaler, économiste à l’Université de Chicago, lauréat du Prix Nobel d’économie 2017 et Cass Sunstein, professeur de Droit à l’Université d’Harvard, lequel a piloté l’unité Nudge de l’administration Obama, dans leur livre *Nudge : Améliorer les décisions concernant la santé, la richesse et le bonheur*. Voici comment ils le définissent :



Le nudge, (...) est un aspect de l’architecture du choix qui modifie le comportement des gens d’une manière prévisible sans leur interdire aucune option ou modifier de manière significative leurs motivations économiques. Pour ressembler à un simple « coup de pouce », l’intervention doit être simple et facile à esquiver. Les « coups de pouce » ne sont pas des règles à appliquer. Mettre l’évidence directement sous les yeux est considéré comme un coup de pouce. Interdire uniquement ce qu’il ne faut pas faire ou choisir [en forçant l’individu] ne fonctionne pas.

Ce concept repose sur une analyse **critique de l’homo economicus**. L’homme économique, c’est-à-dire l’Homme entièrement rationnel utilisant sa raison pour calculer et retenir le choix optimal. Cet homme-là, pensé dès Adam Smith, n’existe pas réellement dans la mesure où ses choix sont nécessairement influencés par une multitude de biais : émotionnel, environnemental, social... Les auteurs décrivent alors **deux modes de pensées distincts** : le système réflexif (répondant à un choix délibéré) et le système automatique (plus rapide et instinctif). Ceux-ci ont été approfondis par Daniel Kahneman, Prix Nobel d’Économie 2002, dans son livre *Système 1 / Système 2 : les deux vitesses de la pensée*. L’intérêt du nudge est de faire basculer vers le système automatique pour orienter les choix vers la bonne décision, celle prise dans l’intérêt de son auteur. Le nudge n’est en rien contraignant, ni prohibitif, ni restrictif, il se contente d’offrir un “coup de pouce”.

Les **illustrations** du nudge sont nombreuses. L'exemple traditionnellement cité est celui de la mouche peinte dans les urinoirs. L'exemple peut paraître anodin et pourtant, cela aurait - source originale non confirmée - permis à l'aéroport d'Amsterdam de diminuer de 80% le temps et les frais de nettoyage. Volkswagen s'est saisi du concept en 2009 pour créer *The Fun Theory* et promouvoir une pratique ludique : les marches peintes en note de pianos à côté de l'escalator (plus de 60% d'utilisation), les poubelles transformées en jeu d'arcade pour inciter au tri du verre... Beaucoup des manifestations relèvent du "green nudge" pour influencer le comportement écologique. Dans quelle mesure le nudge peut-il influencer les espaces de travail et contribuer à améliorer l'expérience collaborateur ?



Illustrations de Nudges :

- **Soin du corps** : les escaliers inspirants pour inviter à l'exercice physique : escaliers à messages encourageants*, à habillage artistique*, à décompte des calories* ; également, la machine à café paramétrée sans sucre par défaut (avec choix d'en ajouter) ou les assiettes plus petites à la cafétéria.
- **RSE** : la photocopieuse paramétrée recto-verso, les poubelles pour inciter à la propreté et au tri des déchets ; la poubelle panier de basket, les cendriers boîtes-à-voter entre deux choix grâce à son mégot de cigarette (ex. : qui est le meilleur boss, Nadia ou Julie ?), le son de la poubelle avaleuse de verre, etc...
- **Technologie** : les outils technologiques pour limiter les interruptions de travail : un signal visuel pour signifier son occupation ; un feu tricolore pour traduire le niveau de concentration (voir détails en partie B4)...



Pour aller plus loin

« Le nudge modifie l'environnement pour influencer les comportements des salariés » Eric Singler, directeur général délégué de BVA Group, en charge de la BVA Nudge Unit qu'il a créé en 2013, à l'initiative de nudge France, auteur du livre *Le Nudge management, comment créer du bien-être, de l'engagement et de la performance au travail avec la révolution des sciences comportementales* (Ed. Pearson, 2018)*.

4. Mieux comprendre son cerveau pour mieux appréhender son espace

L'apport des neurosciences

En quoi les neurosciences peuvent-elles nous permettre d'optimiser nos ressources cognitives ? L'apport des neurosciences dans la vie quotidienne est indéniable. C'est également une ressource précieuse sur le plan professionnel. Donna Flynn, vice-présidente du département WorkSpace Futures considère que mieux comprendre le fonctionnement de notre cerveau, et son impact au niveau physique, cognitif et émotionnel, permet de mieux comprendre les besoins des collaborateurs au sein de leur espace de travail et ainsi favoriser leur bien-être et leur performance.

Afin de mieux comprendre son cerveau : cette étude propose le jeu du vrai ou faux confronté aux apports scientifiques. Suit ici un examen de quelques mythes couramment invoqués sur le fonctionnement du cerveau et l'éclairage scientifique correspondant.

■ *“Plus on travaille et plus on est productif ; plus on se concentre et mieux on travaille”*

L'Homme n'est pas fait pour rester 8 heures assis face à un écran d'ordinateur. L'attention soutenue brûle les réserves d'énergie neuronale et, passé un seuil propre à chacun, s'installe l'état de **fatigue cérébrale**. Une sur-sollicitation entraîne donc une fatigue provoquant les distractions, risques d'erreur, mécanisme de défense sous le mode fuite ou combat. La concentration est en fait une ressource limitée. Les vidéos TED (www.ted.com) s'appuient sur le concept qu'au delà de 18 minutes, l'attention est perdue.

Les chercheurs affirment que **l'attention cérébrale** est variable et dépend à la fois de l'activité en cours (les capacités du néocortex), de l'état physique (le niveau d'éveil) et de l'état émotionnel (l'état primitif des émotions d'urgences). Ainsi le collaborateur est continuellement influencé par **différents stimuli** : d'une part des stimuli internes que sont les pensées distrayantes portées sur soi et sur les autres (un état de conscience par défaut régit par le cortex préfrontal médian) et d'autre part des stimuli externes c'est-à-dire environnementaux véhiculés par les signaux visuels et sonores.

Le psychiatre Edward M. Hallowell, qui a conceptualisé le phénomène neurologique de déficit d'attention réactionnel, affirme que la surcharge des circuits cérébraux est la première cause de contre-performance au travail.

Tips

Lutter contre l'infobésité : gérer ses notifications, distinguer l'important du superflu ; s'oxygéner : prendre une pause, faire une marche, aller boire un verre d'eau ; cadrer ses activités dans des plages horaires ; mélanger les activités à forte et à faible concentration.

■ “Se reposer au travail, c’est ne rien faire et c’est réservé aux fainéants”

S’octroyer une pause ne signifie pas ne rien faire et c’est même recommandé. Le cerveau travaille y compris en phase de repos. D’une part, la pause réduit notre vagabondage mental négatif (47% de notre temps, l’esprit vagabonde à des pensées anxiogènes). D’autre part, elle est source de créativité (en repos, le cerveau crée de nouveaux réseaux neuronaux). Enfin, le cerveau a besoin de respiration, de pauses régénératrices.

Dès 1998, Linda Stone parle **d’attention partielle continue** du cerveau pour qualifier la volonté d’être toujours connecté, en réseaux au prix d’une division de son attention et une fragmentation de son travail dans le but de ne rien manquer. Selon la consultante tech, ce phénomène plonge le cerveau dans un état de **crise permanente**, alerté par la peur de manquer une information ou une opportunité.

Par ailleurs, ne rien faire n’est pas nécessairement contre-productif. Les nombreuses recherches sur la **méditation** nous montrent l’impact de cette pratique sur le cerveau : sur la conscience, l’autorégulation, l’apprentissage, la mémorisation. Le professeur Richard Davidson, pionnier des sciences de la méditation, directeur du *Waisman Laboratory for Brain Imaging and Behavior* et du *Center for Investigating Healthy Minds* à l’Université de Wisconsin-Madison a dirigé la plus grande étude moderne sur l’impact de la méditation sur le cerveau de moines bouddhistes méditants experts et novices. Outre l’effet de plasticité neuronale, cette étude* révèle le pouvoir de la méditation sur la régulation de l’attention. En 8 semaines seulement et à raison de 30 minutes par jour de pratique dite de pleine conscience - forme médicale, laïque et occidentale de méditation - la structure cérébrale change et l’attention se trouve renforcée.



Matthieu Ricard, moine bouddhiste, sous auscultation cérébrale en méditation.

Tips

Méditer 5 minutes par jour, pratiquer la cohérence cardiaque 3.6.5, s’octroyer une micro-sieste au travail.



En ce sens également, parmi les bonnes pratiques recensées par la Fabrique Spinoza dans le kit des *Passeurs du bonheur au travail**, réside la **sieste flash ou micro-sieste**. Alors que 80% des français déclarent être fatigués pendant la journée (Opinion Way 2016), une étude de la NASA évalue à 30% le gain de productivité d’une sieste de 15 à 20 minutes*. Ainsi la sieste au travail stimule la performance, la créativité et le bien-être des collaborateurs. Certaines entreprises proposent des “nap room”, salle de sieste, ou des oreillers spécialement dédiés à la sieste sur son bureau comme le modèle “Ostrich pillow”.

■ “Plus on effectue de tâches simultanées et plus vite on avance”

C'est le “mythe multitâche”. Contrairement aux idées reçues, le cerveau n'est pas multitâches. Il traite des tâches successivement et non en simultanée. En effet, le cerveau est un formidable organe “*Mais une limitation fondamentale est l'incapacité de se concentrer sur deux choses à la fois*», affirme* René Marois, neuroscientifique et directeur du *Human Information Processing Laboratory* de l'Université Vanderbilt. Le cerveau ne peut faire **qu'une chose à la fois**, passant de l'une à l'autre. Même constat pour David Meyer directeur du *Brain, Cognition and Action Laboratory* de l'Université du Michigan qui explique le procédé en deux phases : un “goal shifting” (une réorientation de l'objectif) et une “activation rule” (une intégration de la nouvelle règle). Le chercheur va jusqu'à alerter sur les effets négatifs et même **contre-productifs** du multitasking. Ses recherches, plusieurs fois confirmées, constatent une perte considérable du temps de travail effectif pouvant aller jusqu'à 40%. En bref, “*si vous écrivez des emails en même temps que vous répondez au téléphone, vous mettez au minimum 50 % de temps en plus à accomplir les deux tâches correctement...*” A terme cela peut être considérable. En effet, comme l'explique l'American Psychological Association (2006)* c'est l'accumulation de plusieurs changements d'activités tout au long de la journée qui est contre-productif. En ce sens, les recherches de Gloria Mark, de l'Université de Californie, constatent que après une interruption, pour revenir à un état de concentration optimale de l'activité initiale, le cerveau a besoin en moyenne de 23 minutes et 15 secondes...*

23 minutes et 15 secondes

le temps neurologique de reconcentration maximale après l'interruption de son activité

Tips

Se concentrer sur une chose après l'autre ; gérer les notifications pour éviter les interruptions et la tentation du multitasking ; privilégier les situations de Flow, état de concentration optimale dans son activité avec perte de conscience de soi ou du temps qui passe.

■ “Passé 30 ans, le cerveau fige et on n'apprend plus”

Le cerveau est un “système dynamique, en perpétuelle reconfiguration”*. Il est dit “plastique” ou “malléable”. Il évolue tout au long de la vie, créant de nouvelles connexions et réorganisant les réseaux de neurones. Ce phénomène s'appelle **plasticité cérébrale** ou neuroplasticité. Le cerveau s'adapte aux événements de la vie. Un exemple parmi tant d'autres : les recherches de Alvaro Pascual Leone, professeur d'Harvard, lors de l'apprentissage d'un instrument de musique ou du braille. En effet, si l'on pique l'index lecteur de la main d'une personne qui lit le braille, l'IRM révèle l'activation d'une zone importante du cortex, en comparaison du doigt non lecteur de l'autre main. Étonnamment, quelques jours seulement de pratique du braille, suffisent à faire apparaître cette activation importante du cortex visuel aux stimuli tactils. Par ailleurs, si l'on enlève le masque maintenant l'état de cécité, cette capacité disparaît en 24h. La neuroplasticité est un concept phare qui traduit l'adaptation du cerveau et guide ainsi nos facultés d'épanouissement et d'accomplissement. Pierre-Marie Lledo*, directeur

du département de neurosciences à l'Institut Pasteur nous dit : " *Le cerveau se détruit de la routine et se nourrit du changement* ". Le neuroscientifique synthétise 6 facteurs pour stimuler la **régénération des cellules neuronales** : s'émerveiller pour continuer d'apprendre, réguler le stress , éviter les abus chroniques de psychotropes, pratiquer une activité physique, cultiver l'altérité pour s'engager dans une vie sociale et soigner sa flore intestinale.

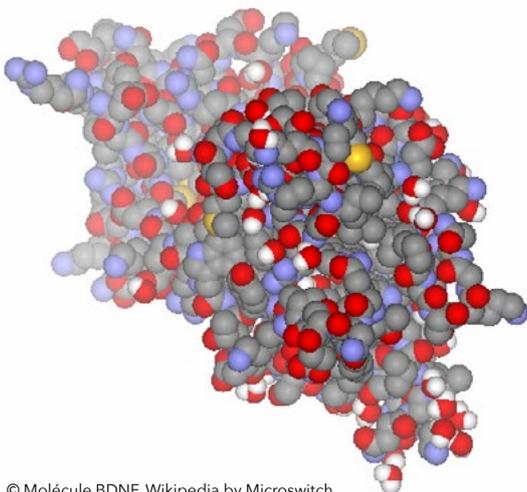


Tips

S'entraîner à créer de nouvelles connexions : déjeuner avec un collaborateur que vous ne connaissez pas encore, changer de chemin pour rentrer chez soi, se fixer un nouveau défi professionnel, rester curieux, tenter de modifier sa manière de faire pour la rendre plus stimulante ou ludique.

● Cerveau et attention

Les chercheurs en neurosciences de la cellule de recherche et prospective WorkSpace Futures de Steelcase se sont intéressés au lien entre le fonctionnement du cerveau et la performance professionnelle : comment fonctionne le cerveau au travail et comment concevoir des espaces de travail en adéquation avec les besoins des collaborateurs ? Dans leur article *Le cerveau sous haute performance**, les chercheurs constatent la progression du déficit d'attention et mettent au jour trois enseignements majeurs des neurosciences. Pour permettre au collaborateur d'être plus productif, plus créatif, il ne s'agit pas nécessairement de s'exercer à se concentrer et travailler plus longtemps mais surtout de mieux respecter le rythme du cerveau afin d'optimiser la puissance cérébrale. Les 3 enseignements correspondent à 3 modes cérébraux lesquels requièrent des comportements et des aménagements spatiaux distincts.



© Molécule BDNF. Wikipedia by Microswitch.

D'une part, le cerveau a besoin de **concentration**. Or, nous savons désormais que la concentration puise dans la réserve d'énergie neuronale. Il convient alors de s'exercer à réduire les distractions et augmenter son seuil de concentration notamment par une alimentation saine et un sommeil réparateur. Le siège Brody WorkLounge est dessiné en respect du corps humain (ergonomie) et en cohérence avec un maintien de l'attention (rythme cérébral). D'autre part, le cerveau a besoin de temps de **régénération** et d'inspiration : en phase de repos, le cerveau crée de nouvelles connexions. Quand le stress est trop intense, il est possible de faire une pause dans la zone sociale de l'espace de travail, prévoir une ambiance cosy, lounge, bar... (plus de détails en

partie B1 et B2). Enfin le cerveau a besoin d'**activation**. Il existe une corrélation certaine entre l'activité physique des muscles et la production de nouveaux neurones. Le mouvement stimule le cerveau en apportant de l'oxygène, du sang frais et des substances chimiques à qualité de facteurs neurotrophiques c'est-à-dire nutritifs pour les neurones : ainsi de la protéine BDNF (*brain-derived neurotrophic factor*). Voir en ce sens les recherches de John Ratey, expert en neuropsychiatrie, professeur à l'Université d'Harvard dans son livre *Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain**. L'espace de travail peut alors prévoir des tables hautes pour travailler debout ou des installations sportives pour s'exercer (la partie B1 examinera les enjeux corporels).

Dans quelle mesure un espace de travail optimal peut-il se saisir de ces différents enseignements des neurosciences pour améliorer l'expérience collaborateur ? Comment concevoir des espaces de travail pour permettre au collaborateur d'être plus concentré, plus respectueux de ses réserves attentionnelles et du rythme de son cerveau ?

● **Intelligences multiples et diversité des espaces**

L'intelligence multiple, conceptualisée par Howard Gardner, professeur de psychologie à l'Université de Harvard suggère que chaque individu possède un « bouquet d'intelligences ». Selon lui, il existe non pas une intelligence unique mais **9 types d'intelligences distinctes** qui sont autant de façons pour un individu de percevoir son environnement et faire son apprentissage : apprendre, créer, résoudre des problèmes...

Chacun possède l'ensemble de ces intelligences, à des degrés variables. Ces intelligences sont : l'intelligence corporelle, naturaliste, interpersonnelle, intrapersonnelle, existentielle, logique, linguiste, musicale et spatiale. Cette théorie met en lumière l'importance de ne pas rester concentré sur un seul mode d'intelligence mais de diversifier les chemins d'apprentissage et les espaces de travail. Il s'agit par exemple de redonner sa place à l'expérience sensorielle et de réhabiliter les 5 sens. Cette **approche sensorielle** est d'autant plus importante que selon Tania Barney*, ergothérapeute "80% de l'activité de notre cerveau a lieu dans cette partie basse, sensorielle". La lumière, l'acoustique, le goût, le toucher et même l'odorat peuvent trouver une véritable place dans l'espace de travail et stimuler l'épanouissement du collaborateur tout en lui permettant de mieux travailler. Comment stimuler les 5 sens sera abordé en partie B2.

Comment accorder une place aux différents modes d'intelligence au sein d'un même espace de travail ? Ruben Grave, fondateur de Be-Coworking, affirme que pour que chaque personne puisse se sentir bien dans un même lieu, il est nécessaire d'offrir de la diversité via 10 espaces distincts laissant libre cours à la richesse des intelligences multiples. Il s'appuie notamment sur le livre de Christophe Bourgois-Constantini *Vous êtes 10 fois plus intelligent que vous l'imaginez*. Cette diversité d'espace a été approfondie par l'expertise d'Herman Miller. *Living office* est ainsi une méthodologie spécifique offrant 10 espaces de travail distincts correspondant à 10 espaces d'activités (Voir facteur 5 de l'Etude).

5. L'espace comme un flux de personnes et d'idées

Apport des Sciences humaines et sociales

Les sciences sociales se sont naturellement intéressées au concept d'espace en apportant un éclairage particulier à l'individu et ses interactions.

■ Espace matériel, contenant, interactif, médiateur ou scénique

Traditionnellement la vision de l'espace était celle d'un simple **support matériel**, c'est-à-dire un contenant non déterminé par le contenu. Au contraire, au siècle des Lumières, Leibniz insistait sur un espace dépendant de son **contenu**, "l'espace est l'ordre des coexistants". George Simmel, est le premier à dessiner une troisième voie, celle du relativisme et de l'interactionnisme : l'espace est un système de positions et de relations réciproques des individus régis par des règles et des normes. Pour le sociologue, le critère essentiel de l'espace est donc **l'interaction** humaine.



L'espace est l'ordre des coexistants.

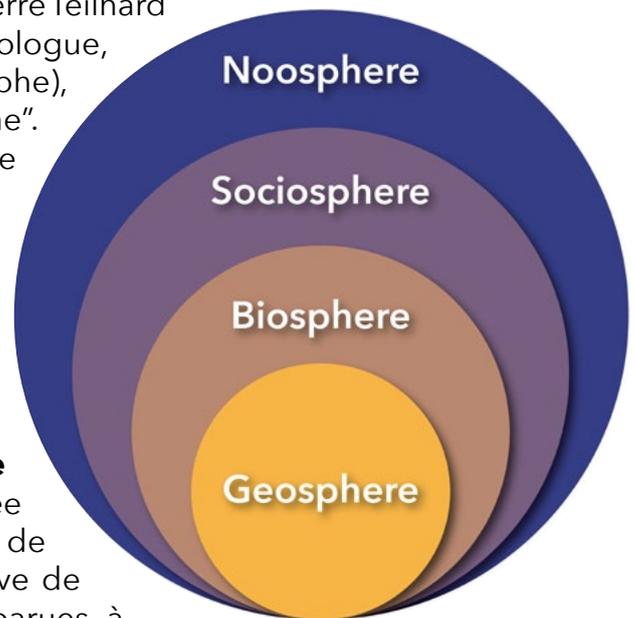
Gottfried Wilhelm Leibniz

Dans *La mise en scène de la vie quotidienne (Présentation de soi)*, Erving Goffman s'intéresse à la vie sociale dans les limites d'un espace physique. Pour cela, il utilise la métaphore du théâtre : tout individu est un comédien qui joue un rôle déterminé en fonction de l'espace où il se trouve et des personnes avec qui il se trouve. Il met ainsi au jour **un "moi spatial"**. L'individu, porte différents "moi spatial" c'est-à-dire qu'il joue différents rôles en fonction de l'espace et des personnes fréquentées. L'espace est donc porteur de sens c'est-à-dire à la fois porteur de direction, d'un cadre matériel, et de signification pour les individus qui y sont en interaction. Il n'y a que seul, en coulisse, que l'individu peut se libérer de son rôle pour être soi.

Gustave Nicolas Fisher s'est intéressé à la psychologie sociale de l'espace dans laquelle il voit "la matrice de l'existence sociale". Dans son ouvrage de référence, *Psychosociologie de l'espace*, l'auteur définit l'espace comme **médiateur des relations** entre les individus, un médiateur de communication dessinant un chemin d'Homme à Homme en passant par l'espace, c'est-à-dire "l'environnement matériel donné". En effet, les comportements individuels sont nécessairement influencés par l'espace. L'espace est source de significations personnelles selon différentes variables telles que la culture, l'éducation, la personnalité de chacun qui s'approprie ainsi l'espace à sa façon. Les mécanismes psychologiques de la relation à l'espace démontrent que les comportements des individus sont formés par l'espace et forment l'espace. L'espace "signifie la réalité sociale comme un être vivant".

■ La superposition des espaces

La “**noosphère**” est un concept nommé par Vladimir Vernadsky* (minéralogiste, fondateur de la géochimie moderne et de la biochimie) et développé plus profondément par Pierre Teilhard de Chardin* (prêtre jésuite, géologue, paléontologue, théoricien de l'évolution, chercheur et philosophe), qui désigne “la sphère de la pensée humaine”. C'est un mot dérivé de “Noos” dont l'étymologie grecque renvoie à l'intelligence, l'esprit, la pensée. Par analogie avec la lithosphère, la biosphère, et l'atmosphère, les auteurs distinguent différentes strates d'espaces : **l'espace physique** incarné par la géosphère constituée de la matière inerte ; **l'espace vivant**, la vie biologique incarnée par la biosphère constituée donc d'êtres vivants, plantes, animaux, hommes ; Puis, **l'espace relationnel** incarné par la sociosphère composée des relations humaines, écologiques et rapports de gouvernance ; enfin, mue par l'évolution cognitive de l'Homme et les transformations techniques apparues à la fin du tertiaire, émerge **l'espace des idées**, incarné par la “noosphère” constituée par la pensée et l'échange des idées. C'est la nappe pensante qui mémorise, échange, traite les informations.



■ Espace et personnalités

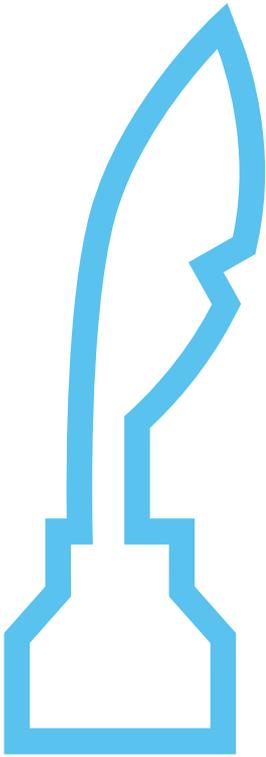
À personnalités plurielles, espaces pluriels :

la personnalisation de l'espace, adaptation à la personne et à l'activité professionnelle (de la psychologie collaborative au design).

La psychologie apporte un éclairage intéressant en ce qu'elle permet de mieux comprendre l'individu, ses pensées, ses sentiments, ses motivations à agir. Dédiée à l'étude du processus mental et des comportements, cette discipline développe tout un pan consacré à la **psychologie de l'espace collaboratif**. Il s'agit d'étudier l'impact des facteurs psychologiques sur la collaboration et sa traduction dans la conception et l'aménagement de l'espace de travail, et ce faisant, de nourrir l'expérience collaborateur.

La personnalité se définit comme “*l'ensemble unique de traits d'un individu et un modèle de pensée relativement cohérent*”, traduisant “*un comportement qui persiste dans le temps et dans toutes les situations*” (Pervin, 1980 and Jonnson, 2006). Naturellement, l'individu aura tendance à rechercher un espace qui soutient sa personnalité et ses modes de comportement, de sorte qu'il convient de **créer ou aménager des espaces de travail en cohérence avec les différents types de personnalité** existants. En effet, d'une part, il n'existe pas un seul type de personnalité et d'autre part les chercheurs comme Oseland démontrent que le mélange de personnalité au sein d'une même équipe permet une collaboration plus efficace et plus réussie.

Comment inclure les différentes personnalités au sein d'un même espace de travail ? Comment personnaliser l'espace de travail selon les besoins spécifiques de chaque type de personnalité ?



La diversité des personnalités

Si la personnalité a été étudiée dès la Grèce antique, c'est avec les psychanalystes Freud et Jung que naît la **psychologie analytique**, laquelle se développe ensuite avec les recherches de Cattell puis de Eysenk pour définir les bases modernes des **traits de la personnalité**. Myers et Briggs développent des typologies psychologiques adaptées au cadre du management, de la résolution de problème et des relations interpersonnelles. Le Myers Briggs Type Indicator (**MBTI**) distingue ainsi 16 types de personnalités autour de 4 orientations dominantes : orientation de l'énergie Extravertie ou Introvertie ; recueil de l'information par la Sensation ou l'Intuition ; prise de décision par la Pensée ou les Sentiments ; et le mode d'action par le Jugement ou la Perception ; le Big five aussi appelé **OCEAN** étudie cinq traits de la personnalité empiriquement mis en évidence par Goldberg (1990) : Ouverture, Conscienciosité, Extraversion, Agréabilité, Neuroticisme ou Névrosisme (c'est-à-dire la stabilité émotionnelle). Ces deux derniers tests possèdent de nombreuses analogies.

L'étude* *The Psychology of collaboration space* (Juin 2012) dirigée par le Docteur Nigel Oseland, psychologue environnemental, et "workplace strategist", auprès d'Herman Miller, est éclairante. Étudiant les 4 sphères de la psychologie de la collaboration de l'espace : la psychologie du travail d'équipe et de la collaboration, la psychologie de la collaboration virtuelle, la psychologie de l'interaction et de la communication, le design des espaces de collaboration. L'étude s'intéresse plus particulièrement à comment faire collaborer des personnalités distinctes. Le chercheur* étudie ainsi l'application du modèle OCEAN soit l'effet des 5 grandes personnalités sur le travail d'équipe et les implications pour les espaces de collaboration (voir plus de détails en partie B5).

Les travaux de recherche relayés par Herman Miller déclarent de manière inspirante : *"Notre personnalité influe sur nos moyens d'interaction préférés et sur les tâches que nous préférons accomplir ou celles pour lesquelles nous sommes doués. Il s'ensuit que les environnements prenant en charge la collaboration réelle doivent reconnaître les différents types de personnalité et leurs moyens de communication préférés d'interaction, ce qui contribuera à la réussite de la collaboration. Les espaces de collaboration doivent examiner de quelle manière la conception, l'agencement, les meubles et la technologie peuvent prendre en charge divers modes de travail."*



Les environnements prenant en charge la collaboration réelle doivent reconnaître les différents types de personnalité et leurs moyens de communication préférés d'interaction.

Esprit Conscientieux

Évalue la capacité d'organisation, de planification, de contrôle des impulsions et de respect des normes sociales.

Agréabilité

Évalue la tendance à démontrer une attitude prosociale et conciliante envers les autres.

Extraversion

Évalue la tendance à une recherche active de relations sociales et de sensations fortes du niveau de l'activité.

Ouverture à l'expérience

Évalue la curiosité intellectuelle, l'imagination et l'appréciation des expériences nouvelles.

Neuroticisme

Évalue l'adaptation par rapport à l'instabilité émotionnelle.

Comment personnaliser l'espace de travail selon les besoins spécifiques de chaque type de personnalité ? Et comment faire collaborer les différents types de personnalité au sein d'un même espace ?

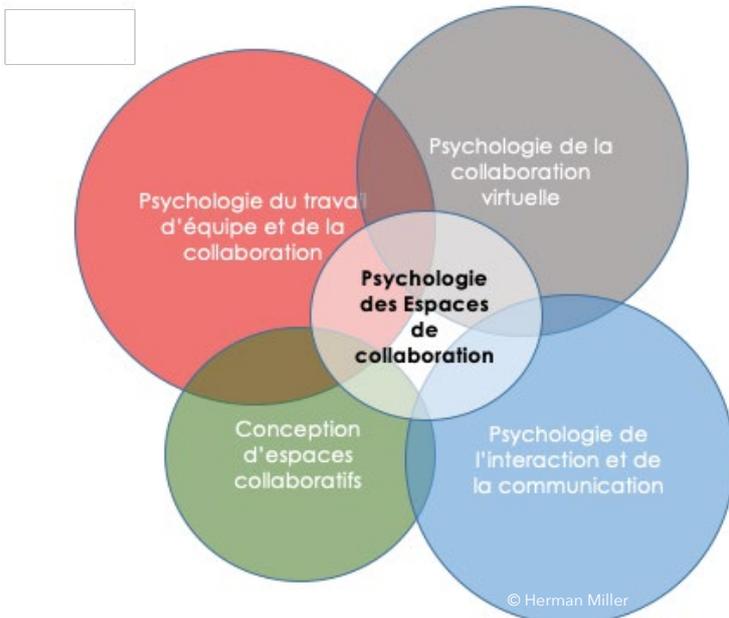
■ Théorie de l'éveil

C'est ainsi que la théorie de l'éveil, ou *arousal theory*, met en lumière le fait qu'un même espace de travail peut avoir un effet radicalement différent selon la personnalité du collaborateur. Pour exemple un comparatif des niveaux d'éveil pour les personnalités de type **extraverti et introverti** et leur retranscription dans leur mode de travail. Un extraverti a naturellement un niveau d'éveil bas, il recherche donc l'excitation. Au contraire, un introverti a un haut niveau d'éveil et préférera donc un espace plus calme. L'état psychologique d'éveil dépend donc de chacun et l'on procède régulièrement à un rééquilibrage de son éveil moyen pour maintenir son attention. C'est ainsi que Susan Cain, qui démocratise cette théorie, parle de "révolution du silence" pour mettre au jour le peu de considération spatiale des introvertis dans une société qui valorise l'extraversion et ce y compris dans un espace de travail. En cela, la réponse à un espace de travail optimal ne peut être universelle mais nécessairement plurielle. Comment retranscrire dans l'espace cette pluralité ? Comment concevoir des espaces pour tous, chacun dans sa singularité ?

■ De la psychologie de la collaboration à l'Activity Based Working

Dans une étude réalisée par Herman Miller, on trouve une revue de littérature des sciences sociales ayant contribué à la question des espaces de travail. En voici un schéma. Il montre à quel point la conception d'espace se situe à la croisée de nombreuses disciplines.

Psychologie des espaces de collaborations au croisement de multiples disciplines :



Parmi les enseignements de l'étude, on notera notamment que plusieurs conditions générales sont nécessaires pour **créer des espaces d'interaction et de collaboration réussis** : la proximité, l'accessibilité, la confidentialité, la légitimité et la fonctionnalité. Ces enjeux seront creusés de manière plus opérationnelle dans la partie B5.

Ces constats ouvrent la voie à une forme de design nourri des sciences sociales, qui intègre les grands enseignements, et qui vise aménager selon les besoins fonctionnels et d'activité : l'*activity-based working* (ABW). Il s'agit d'une philosophie d'aménagement visant à dessiner des espaces en fonction des activités à réaliser, les usagers se déplaçant entre eux selon leurs besoins. De surcroît, le "zoning" est réalisé de telle sorte qu'un même espace puisse servir différentes activités.

6. L'espace et la nature : "L'hypothèse de la biophilie"

Contribution de la biologie

En 1984, le biologiste Edward O. Wilson* formule "l'hypothèse de la biophilie" pour identifier le besoin de l'être humain de se connecter à d'autre forme de vie. Étymologiquement "bio" désigne la vie et "phile" le fait d'aimer. La biophilie est donc le fait d'aimer le vivant, et de manière poétique d'en être aimé. Il s'agirait, du point de vue de la psychologie évolutionniste, d'un processus biologique inné consistant à se concentrer sur la vie. La biophilie examine les modes par lesquels le vivant est vertueux pour le vivant. En cela, la nature est bénéfique et l'espace de travail peut se saisir de ces différents apprentissages.

Neogarden

Neogarden définit la biophilie, comme "la tendance innée chez l'humain à être attiré par les formes du vivant et les systèmes naturels. Cette caractéristique psychologique, qui peut sembler anecdotique au premier abord, est, en réalité, un ressort profond de notre psyché qui détermine notre propension à nous sentir heureux, en équilibre et à être en mesure de trouver des solutions créatives aux problèmes rencontrés au quotidien."

L'étude* phare en la matière, traduite en français par ARP Astrance, est celle du cabinet Terrapin Bright Green : *14 modèles de conception biophilique, améliorer le bien-être et la santé dans l'environnement bâti*. (2014) Une autre étude fait date : *l'Économie de la biophilie, concevoir avec la nature un atout économique* (2015)*. L'étude de 2014 révèle notamment que le "design architectural biophilique peut réduire le stress, améliorer les fonctions cognitives et la créativité et accélérer les guérisons". Herman Miller élabore également une réflexion sur ce sujet dans son étude : *Un design fondé sur la nature, un nouveau concept d'écologie*. Un design de l'espace de travail, conforme aux principes de la nature influence le bien-être, la santé globale et la performance des collaborateurs. Ce facteur sera approfondi en partie B2.

- 14 modèles de conception biophilique, améliorer le bien-être et la santé dans l'environnement bâti, par Terrapin Bright Green
- l'Économie de la biophilie, concevoir avec la nature un atout économique, par Terrapin Bright Green*
- Un design fondé sur la nature, un nouveau concept d'écologie, par Herman Miller*

Les 14 modèles de conception biophilique, Terrapin Bright Garden

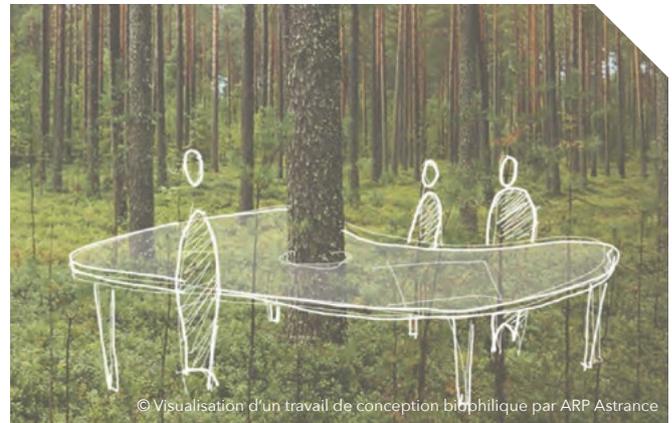
NATURE DANS L'ESPACE	1. LIENS VISUELS AVEC LA NATURE ESPACES BORDÉS DE FENÊTRES, MURS VÉGÉTAUX, PLANTES EN POT, FLEURS, POISSONS, VUE SUR LE REZ-DE-JARDIN...	ANALOGIES NATURELLES	8. MODÈLES ET FORMES BIOMORPHIQUES PARCOURS CLIENT, SOLS INSPIRÉS DE LA NATURE (BOIS, PIERRE, BÉTON, VAGUES, ETC.), COULEURS ORGANIQUES DU SOL, DU MOBILIER ET DE LA DÉCORATION
	2. LIENS NON-VISUELS AVEC LA NATURE SONS (EAU, CONVERSATIONS), ODEURS (PLANTES, FLEURS)		9. LIENS MATÉRIELS AVEC LA NATURE MEUBLES EN BOIS, CLOISONS VITRÉES, SOLS EFFET BOIS, PIERRE, BÉTON ET TWEED ESPACE DU PARKLET ET LE MÉLANGE DES MATÉRIAUX NATURELS
	3. STIMULATIONS SENSORIELLES NON-RYTHMIQUES CASCADE D'EAU, ÉCLAIRAGE AVEC CAPTEURS DE DÉTECTION		10. COMPLEXITÉ ET ORDRE STRUCTURE EN CANOPEE, RANGEMENTS DE LA MATÉRIAUTHEQUE, CALEPINAGE ORGANIQUE DU SOL
	4. VARIABILITÉ THERMIQUE / RENOUELEMENT DE L'AIR OUVERTURE INDIVIDUELLE DES FENÊTRES, SYSTÈME DE VENTILATION ET DE CHAUFFAGE AUTO-RÉGULÉ		11. PERSPECTIVE VUE SUR LA RUE ET SUR LE REZ-DE-JARDIN, VUE DÉGAGÉE DANS LES ESPACES PUBLICS, CLOISONS VITRÉES
	5. PRÉSENCE DE L'EAU RIDEAU D'EAU, AQUARIUMS, MOQUETTE INSPIRÉE DES VAGUES DES OCÉANS, COULEUR BLEU DU MOBILIER ET DU SOL		12. REFUGE VITROPHANIE, ESPACE DU COCON, PHONE BOXS ET MEETING ROOMS, BANQUETTES LE LONG DES MURS
	6. LUMIÈRE DYNAMIQUE ET DIFFUSE LUMIÈRE DU JOUR PROVENANT DES FENÊTRES, MUR RÉFLECTEUR DE LA COUR PRINCIPALE, CONTRÔLE D'ÉCLAIRAGE INDIVIDUEL, ÉCLAIRAGE AUTO-RÉGULÉ		13. MYSTÈRE PARCOURS CLIENT, COULOIRS, VITROPHANIE
	7. LIEN AVEC LES SYSTÈMES NATURELS VUE SUR LE REZ-DE-JARDIN, LES BALCONS FLEURIS, LES PLANTES		14. RISQUE/DANGER SKY WALK ET LA VUE SUR LE REZ-DE-JARDIN

© interface.com

Biophilie et apports de la psychologie évolutionniste

Une étude d'Herman Miller résume la lecture du Docteur Oseland sur les principes clés de la biophilie :

1. «L'effet *fresh*» ou de rafraîchissement associé aux environnements naturels : l'individu se sent rafraîchi, a le sentiment de s'être aéré l'esprit, et ressourcé ;
2. La variété des critères biophiliques à prendre en compte tels que la lumière, la ventilation naturelle, une connexion à l'extérieur et aux plantes vertes.
3. Un seuil de bruit similaire à celui du monde naturel ;
4. Une variété des besoins : l'individu recherche un lieu de rassemblement, d'échange et de nourriture ainsi qu'un lieu privé propice à la détente pour se ressourcer ;
5. La diversité des espaces : l'individu, curieux par nature, n'aime pas rester en un même lieu, il explore la savane ; il s'agit de penser à varier les ambiances sensorielles ;
6. La stimulation du sens de l'orientation. L'individu aime se situer. Il est clé de penser à offrir des repères naturels et permettre de voir dans toutes les directions.



À la frontière entre le design, l'architecture d'intérieur, le nudge sensoriel et les stratégies pour révéler les défis environnementaux de demain, le BIOPHILIC DESIGN s'avère être un formidable outil pour tisser ce lien éco-responsable entre l'espace de travail et l'utilisateur – tout en participant activement à créer une expérience unique et propre à chaque organisation.

Arnaud Ferrand, ARP Astrance,
Consultant & Designer d'Espaces



*La nature est inspirante.
Quand un problème se pose, je me
demande comment la nature a résolu ce
problème et à chaque fois, la nature a
toujours une réponse, à l'image par exemple
de l'architecture cellulaire. [...] Par ailleurs,
à l'image de la nature, un lieu abrite une
communauté et a besoin de diversité.*

**Ruben Grave,
Be-Coworking, fondateur**



Les Sciences du bonheur

Les sciences du bonheur sont un corpus de connaissance en construction depuis les années 2000 même si les prémices sont antérieures (par exemple la pyramide de Maslow en 1954 ou le paradoxe d'Easterlin en 1974). Elle est par nature interdisciplinaire et fait notamment participer les disciplines suivantes : l'Économie du bien-être (Easterlin, Layard, Clark, Frey), les Sciences politiques (Inglehart, Welzel), la Sociologie comparative inter-pays (Veenhoven, Diener), la psychologie positive (Seligman, Csikszentmihalyi, Kahneman, Lyubormirsky, Martin-Krumm), la Neurobiologie comportementale (Davidson, Singer), la Philosophie (et pas que Spinoza...). Parmi elles, la Psychologie positive est traditionnellement appelée "la psychologie du bonheur" en ce qu'elle étudie les mécanismes de l'épanouissement. C'est "l'étude des conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des individus, des groupes et des institutions" (Gable, Haidt, 2005). Ces mécanismes de l'épanouissement seront ponctuellement étudiés au sein de l'Étude. Notamment :

- l'application du Flow dans l'espace de travail, l'importance des relations humaines dans l'épanouissement personnel, l'impact
- d'un sourire ou d'un bonjour...

Cette première partie dédiée aux différents éclairages scientifiques des sciences comportementales et théorie de l'espace invite à considérer l'individu de manière holistique, c'est-à-dire globale, dans un alignement avec son environnement. Ruben Grave, concepteur d'espaces via Be-Coworking, l'a bien compris : *"J'imagine chaque projet d'accompagnement à l'image d'un réseau neuronal : un projet multifacette dans lequel tous les éléments sont interconnectés. C'est l'ensemble qui permet que l'individu ressente une cohérence et un bien-être"*.

A2. Contexte professionnel : mutations du monde du travail

Afin de poser un contexte robuste qui nous permette d'appréhender les nouveaux espaces de travail, cette partie examine ici les mutations du monde du travail lui-même. Ce regard est posé de manière double : d'une part en examinant aujourd'hui ce qui transforme le travail, et donc les espaces ; et d'autre part en regardant dans le rétroviseur les évolutions historiques des espaces de travail jusqu'à nos jours.

1. Regard contemporain - 6 grandes mutations du travail

6 grandes mutations du travail peuvent être observées

L'hybridation du travail

La part de travailleurs indépendants est en augmentation depuis les années 2000, après une longue décroissance. Depuis, cet essor se poursuit. Dans l'étude *Les indépendants : le rebond amorcé dans les années 2000 se poursuit en 2016*, l'INSEE déclare : *"Depuis le milieu des années 2000, l'emploi indépendant progresse, ce qui rompt avec la tendance des décennies antérieures. La croissance est continue malgré la baisse des effectifs dans l'agriculture et le commerce de détail en magasin, notamment les métiers de bouche (boulangerie, boucherie, charcuterie, poissonnerie, etc.). La croissance récente de l'emploi indépendant non salarié repose essentiellement sur le développement du tertiaire, sous l'effet de l'extension des services et des professions de santé."* Cette évolution est symptomatique d'une hybridation de l'entreprise où des compétences sont sourcées à l'extérieur auprès d'indépendants, mais aussi d'un besoin de liberté et d'indépendance de jeunes générations diplômées, et avides de pouvoir cumuler plusieurs activités. On parle de "slasheurs" qui cumulent plusieurs activités séparées : *"Je suis chargée de communication / graphiste indépendante / artiste / militante associative"*.

Le télétravail

À la croisée de l'hybridation du travail et de l'évolution technologique, le télétravail est une organisation du travail hors les murs de l'entreprise. Le collaborateur peut alors travailler de chez lui ou en espace tiers tel que le coworking ou bureau satellite. Selon la Direction Générale des Entreprises, le télétravail permet d'améliorer la productivité des collaborateurs entre 5 à 30%*. Une étude* de Janvier 2018 menée par Malakoff Médéric et le Comptoir de la nouvelle Entreprise auprès de 1500 salariés et 400 dirigeants met au jour les chiffres du télétravail. Le télétravail se révèle une réalité pour 1 salarié sur 4. Au final, 91 % des salariés s'estiment satisfaits (dont 58% très satisfaits). Les principales sources de motivation sont la réduction du temps de travail (53%) et la souplesse d'organisation (45%). Les entreprises sont surtout séduites par la conciliation des rythmes de vie professionnelle et personnelle (57%). Pour 82% des salariés, le télétravail est source d'engagement. La dérive potentielle invoquée est le risque d'isolement et de perte de sentiment d'appartenance (65%).

■ L'irruption de la nature

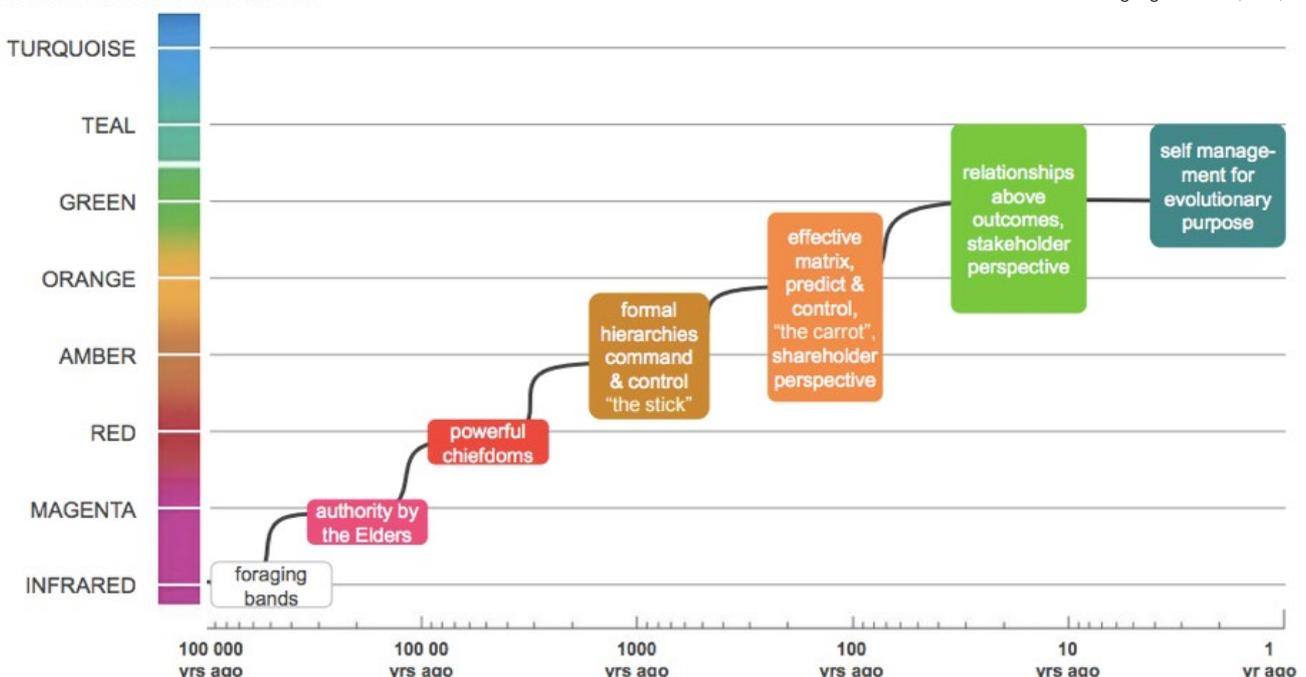
Certains faits marquent les esprits : le rassemblement de jeunes autour de Greta Thunberg révèle la préoccupation croissante pour l'environnement. Ce sont au total des millions de manifestants - 500 000 rien qu'au Québec - qui se sont rassemblés lors de ralliements à travers la planète. De manière similaire, le score des partis écologistes aux élections européennes (3e parti en France) de 2019 reflète cette inquiétude climatique. Une enquête* du 15 novembre 2019 montre que l'environnement est maintenant la préoccupation numéro 1 des Français pour 85% d'entre eux pour les élections municipales à venir. L'environnement et la nature trouvent bien une place croissante dans notre société. Et cette préoccupation colore toutes les sphères jusqu'au travail : impératifs de RSE, exigences éthiques, place de la nature dans les espaces. La Nature s'invite dans l'entreprise.

■ La révolution de la gouvernance

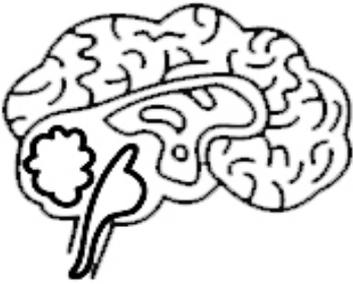
Lorsque Frédéric Laloux écrit *Reinventing Organizations, vers des communautés de travail inspirées*, livre sur l'évolution de la conscience et de la gouvernance dans les entreprises, il ne s'attend sans doute pas à voir son livre nommé par un journaliste du New York Times "le meilleur livre de management qu'il m'ait été donné de lire". Ce livre a aujourd'hui été vendu à plus de 400 000 exemplaires. Cet ouvrage met en avant l'évolution historique des modèles de gouvernance avec des organisations qui opèrent des transitions de stade rouge (impulsif, mafia) à ambre (conformisme, armée) à orange (réussite, performance) à vert (pluralisme, famille) puis à opale (intégrité, organique). A chaque stade d'évolution, les pratiques managériales et les modes de décision changent. Son auteur illustre son propos de nombreux exemples notamment avec l'histoire de la création aux Pays-Bas de l'entreprise Buurtzorg, de service de soins infirmiers de proximité, alignée autour de 2 principes : tout d'abord une vision commune - *"Nous ne délivrons pas des actes médicaux techniques, nous aidons le patient à développer sa richesse humaine et son potentiel"* - et en second lieu une organisation autonome et apprenante centrée sur des groupes auto-gouvernés de 12 infirmiers maximum. Sur ces deux principes de gouvernance seuls, en 5 ans l'organisation grandit de 4 à 10 000 personnes, conquiert 2/3 des soins infirmiers de Hollande mais surtout diminue de 40% les heures de soins prescrites par les médecins. Pour lui, l'ère des entreprises organiques ou opales comme Buurtzorg approche, et le monde du travail s'en trouve modifié en profondeur.

Levels of Consciousness

© Frederic Laloux - Reinventing organizations (2014)

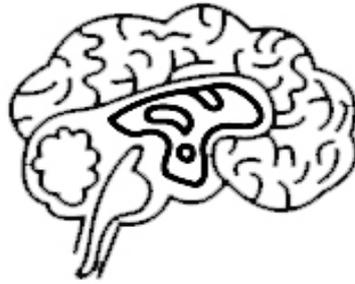


Les 3 cerveaux



Réptilien

Survie, grandes fonctions, fuite, plaisir et peur



Limnique

Mémoire et émotions
Premiers apprentissages d'acquisition
Instinct grégaire



Cortex

Intelligences
Créativité
Solidarité

■ Les nouvelles technologies

Les nouvelles technologies transforment le travail de multiples manières. Pour commencer, le digital transforme les modes de collaboration et permet le travail à distance. Ensuite, l'intelligence artificielle (IA) promet d'affecter à la fois les produits et services mais aussi les modalités du travail. Ainsi, 61% des français pensent que l'IA joue un rôle important dans le monde de l'entreprise alors qu'ils ne sont plus que 31% à le penser dans leur vie personnelle, d'après une étude Harris Interactive* (2019). Plus profondément, ces technologies vont transformer les métiers eux-mêmes. Ainsi, dans son rapport *Une année de Formation Universelle*, la Fabrique Spinoza relaie une statistique de « Quels emplois pour demain ? » - Rapport d'information n° 583 du sénateur Alain Fouché, fait au nom de la Délégation sénatoriale à la prospective : dans une estimation haute, jusqu'à 70% des métiers qui apparaîtront dans le futur n'existent pas aujourd'hui. Le travail de demain est donc difficile à imaginer, si ce n'est qu'il sera digital, que les métiers seront nouveaux et les espaces pour les accueillir également.

■ La réhabilitation du corps et des émotions

Empathie, humilité, bienveillance : ces compétences sont de plus en plus prisées au travail, qui valorise maintenant l'intelligence émotionnelle. Pourtant, émotions et monde du travail ne font historiquement pas bon ménage. Managers et collaborateurs étaient priés de laisser leurs états d'âme, leurs affects et leurs sentiments loin de leur bureau, au profit d'une objectivité distanciée, rationnelle et froide. Pourtant, les émotions sont réelles et les ignorer est contre-productif, voire dangereux : désengagement, souffrance psychologique et dans les cas les plus extrêmes, épuisement au travail ou *burnout*.

Aujourd'hui, décideurs, DRH et managers, conscients de l'impact des émotions dans le travail, intègrent l'intelligence émotionnelle dans leurs exigences. Ce regain d'intérêt pour ce concept développé dans les années 1990 aux Etats-Unis, puis popularisé par le psychologue américain Daniel Goleman présente deux intérêts majeurs : d'une part, développer cette forme d'intelligence augmente les probabilités d'adaptation à la complexité et l'incertitude de l'environnement ; d'autre part, elle marque la fin du chef autoritaire au profit du leader-coach : il n'est plus possible de diriger comme avant, de manière descendante et uniquement experte. L'individu riche de ses émotions est aujourd'hui invité, en intégrité, au travail. Et ce faisant, l'individu est potentiellement plus intelligent. En effet, le cerveau émotionnel ou limbique étant beaucoup plus ancien - 65 millions d'années - du point de vue de l'évolution en comparaison du cerveau néocortical siège de la raison - 4 millions -, il est également beaucoup plus rapide car ayant suivi beaucoup d'itérations darwiniennes. Le temps de réaction du cerveau émotionnel est ainsi au moins 3 fois moindre que le rationnel. Mobiliser les émotions au travail offre à la fois une opportunité relationnelle et d'efficacité.

Dans son enquête *Les 5 regrets des personnes en fin de vie*, l'infirmière en soin palliatif Bronnie Ware révèle que le premier regret des mourants est d'avoir suivi dans sa vie un chemin dessiné par d'autres. De manière similaire, les cahiers de la tendance du CSA 2013 dessinaient déjà comme tendance un besoin de sens comme déterminant principal de la satisfaction au travail. D'après le baromètre national du bonheur au travail de la Fabrique Spinoza avec l'institut Think en 2017, pour 44% des personnes interrogées, leur travail ne contribue d'aucune manière au sens de leur existence. Pourtant les jeunes générations sont en capacité de claquer la porte de leur employeur si le sens n'est pas là, par delà la précarité économique.

2. Regard historique - les mutations des espaces de travail depuis 1945

Afin d'appréhender les nouveaux espaces de travail d'aujourd'hui, une perspective historique s'avère utile pour éclairer leur émergence. Dans un article de Septembre 2016 dans la Nouvelle Revue du Travail intitulé *Retour sur quelques modèles d'organisation des bureaux de 1945 à aujourd'hui*, le sociologue Thierry Pillon établit 4 grands types d'espaces de travail ayant émergé depuis les Trente glorieuses. Cette typologie éclaire par là-même l'histoire de la pensée managériale du travail tertiaire. Chacun a en effet émergé suite à l'apparition de nouvelles professions et règles de gestion.



■ Le modèle domestique du bureau

Thierry Pillon démarre son analyse par le modèle domestique du bureau. Celui-ci est caractérisé par les marqueurs hiérarchiques et les séparations physiques. Thierry Pillon affirme *"Nombre d'entreprises ont en effet longtemps aménagé leurs espaces de travail tertiaires selon des taxinomies de surfaces et d'équipements dont les attributions reflétaient le rang de l'utilisateur."*

■ Le bureau paysager des années 60-70

En rupture avec le modèle domestique, le bureau paysager est imaginé comme souple et ajustable. Il permet fluidité et circulation d'information. Il constitue une critique des séparations statutaires et fonctionnelles. Il s'inscrit en faux également par rapport à une organisation figée et bureaucratique du travail. La production est alors vue comme un flux.

"La future implantation doit permettre d'accélérer la circulation de l'information en rapprochant les groupes de travail en fréquentes interactions. Les postes de travail doivent être disposés de façon à ce que le papier s'écoule sans s'entasser." (Jeager 1969)



■ L'invention d'un "system" au début des années 70

Du côté des usagers, les limites du modèle paysager apparaissent rapidement aux Etats-Unis. Thèves écrit en 1973 que "dans un tel espace vous devenez impoli ou vous passez une heure par jour à dire bonjour." Les difficultés à se concentrer, le bruit et la transparence totale émergent comme enjeux de bien-être et de productivité. La psychopathologie du travail relate ces troubles dès 1975 via Sivadon. Voulant trouver un juste milieu entre les bureaux cloisonnés rigides et les bureaux tout ouverts, les aménageurs recherchent une solution "pour des bureaux ni ouverts ni fermés" (Propst, 1968) : on parle de bureaux reconfigurables. Thierry Pillon le décrit ainsi : *"Dans le panel system, les bureaux consistent en un plan de travail fixé à un panneau de mi-hauteur, lui-même relié à deux autres cloisons de même taille, si bien que la cellule individuelle reste ouverte sur un côté. Sur le principe d'un jeu en trois dimensions, ces cubicles accolés permettent des aménagements diversifiés et offrant toujours une petite zone de protection" pour les salariés dans un espace qui reste sans cloisons de toute hauteur.*

■ Le bureau non-territorial des années 80-90

Vers la fin des années 70, les syndicats attirent l'attention sur les pathologies propres aux espaces reconfigurables. La recherche de flexibilité est alors à la fois poussée plus avant et réinventée : « une nouvelle ampleur au principe de flexibilité en l'appliquant non plus seulement aux aménagements, mais à leur usage par les salariés. Ce ne sont plus seulement les lieux qui sont réaménagés selon les besoins du moment, mais les salariés eux-mêmes qui circulent dans les espaces offrant des services spécifiques ». Ce modèle fait écho à la valorisation croissante des organisations en réseaux. On commence à observer une transition vers des espaces où les salariés ont en partie le choix de l'usage et de l'emplacement.

■ Le bureau comme lieu de vie à partir des années 1990

La culture managériale à partir des années 1990 évolue et entérine des principes organisationnels selon lesquels la motivation subjective au travail et la transversalité des échanges professionnels sont clés. Le principe de bureau comme lieu de vie émerge. La frontière entre l'individuel et le collectif se brouille ; celle entre personnel et professionnel également ; mais aussi celle entre temps de repos et temps d'activité. Dans le même temps, le rôle des professionnels de l'immobilier s'accroît : ils agissent à la fois comme des révélateurs d'une culture managériale transformée mais aussi comme des conditionneurs ou des déclencheurs de transformation par les espaces qu'ils conçoivent.

■ **A3. Contexte individuel : avènement de l'expérience collaborateur et des attentes en termes de Bonheur Au Travail**

Pour finir, dans cette première grande partie théorique de l'étude, après la science et les théories de l'espace, puis l'examen des mutations du travail actuelles et historiques, c'est le concept d'expérience-collaborateur qui est exploré ici.

1. L'expérience collaborateur indissociable de l'expérience

L'expérience collaborateur est un **terme récent**. Il a été formalisé pour la première fois en France en 2017 par Corinne Samama dans son ouvrage : *"L'Expérience Collaborateur : Faites de vos employés les 1ers fans de l'entreprise !"**. Avant elle, Vineet Nayar, ambassadeur des entreprises libérées, avait écrit en 2010 un ouvrage intitulé *"Les employés d'abord, les clients ensuite"**. L'idée principale repose sur une **"symétrie de l'attention" entre le client et le collaborateur**. Pour offrir une expérience unique à ses clients, l'entreprise doit d'abord assurer une expérience unique à ses collaborateurs. C'est en prenant soin de ses collaborateurs que l'entreprise pourra mieux servir ses clients, et devenir une "entreprise magnétique" apte à attirer et fidéliser les meilleurs clients et collaborateurs. Cela désigne ainsi l'ensemble des interactions et expériences vécues par un collaborateur au sein de son organisation, tout au long de son quotidien et parcours professionnel.

Ce **"collaborateur"** peut être salarié et plus largement un travailleur indépendant ou un partenaire de l'organisation. Dans son ouvrage Corinne Samama propose une vision globale de l'expérience collaborateur articulée autour de **trois dimensions** : une expérience émotionnelle, relationnelle et fonctionnelle s'intéressant à ce que ressent le collaborateur, aux vécus de ses interactions et aux moyens de faciliter son travail au quotidien. Les RH sont alors invités à offrir une réelle expérience et non seulement livrer des services. C'est ainsi que chez AirBnb le DRH devient "Chief Employee Experience Officer" c'est-à-dire directeur de l'expérience collaborateur. A l'heure où les employés seraient d'après Isaac Getz peu engagés (environ 10% d'entre eux seulement), comment développer la motivation ?

Sans conteste, **l'environnement de travail**, la qualité de l'espace de travail, l'espace physique et l'espace digital, est une composante essentielle de l'expérience collaborateur. C'est le constat du sondage *"La relation entre l'environnement de travail et le bien-être des salariés"* réalisée par OpinionWay pour CD&B en Novembre 2016 et portant sur un millier de salariés (1056) de bureau d'entreprises de 100 salariés et plus. Cette étude est présentée en introduction de la présente étude, pour rappel, les salariés interrogés considèrent que leur espace de travail a une influence déterminante sur plusieurs dimensions de leur «expérience collaborateur» : la « convivialité avec leurs collègues » (90 %), le « plaisir à venir travailler » (89 %), la « perception de la considération que porte l'entreprise à ses salariés » (83%), la « fierté de travailler pour leur entreprise » (73 %) ; le stress (79 %) et la créativité (74 %).

Le sens au travail, un pilier de l'expérience collaborateur ; l'essence de l'expérience, les relations humaines.

Étymologiquement le sens traduit à la fois le besoin de signification et de direction. Sur un plan matériel, à l'heure de la digitalisation, nomadisme et employés volants, **pourquoi venir travailler dans son organisation ?** Quel intérêt pour le collaborateur d'aller physiquement au travail ? Cette réponse traduit toute la valeur de l'espace de travail, l'essence du bonheur au travail et du bonheur en général : la qualité des liens humains (Étude dite "Grant" de Harvard) qui peuvent s'y tisser. Cela se traduit par la richesse des interactions avec ses collègues, l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, avoir une présence autour de soi et éviter la solitude (12% de la population en souffrance en 2013 selon la Fondation de France). Plus qu'un lieu, l'espace de travail est un flux d'individus qui le composent. En ce sens les collaborateurs créent l'identité de l'entreprise. C'est ainsi que la première action de Marissa Mayer en prenant la direction de Yahoo a été de refaire venir les salariés in situ*.

2. Le travail comme une expérience, une manière de vivre, un "lifestyle"

De plus en plus, le Travail ne se réduit pas à un espace de travail et se conçoit davantage comme une expérience, un "lifestyle". Cette analyse semble confortée d'une part par les récentes recherches en psychologie positive et d'autre part par les attentes des jeunes générations. En effet, Thomas Gilovich, professeur de psychologie à l'Université de Cornell a beaucoup étudié la relation entre argent et bonheur. Dans son étude *Faire ou avoir, telle est la question*, avec son équipe de chercheurs, il constate que "l'individu se résume par ses expériences". En effet, l'individu s'habitue aux choses. Les expériences, quant à elles, s'avèrent plus signifiantes et plus épanouissantes que l'accumulation de biens matériels. Les expériences, et non la possession, font parties de l'individu. Désormais, les individus ne veulent **plus seulement posséder mais expérimenter**. En ce sens, un collaborateur sera plus prompt à vivre une véritable expérience dans son espace de travail qu'à apprécier une accumulation de biens compris comme décoratifs.

Par ailleurs, en 2016, JLL, acteur international du conseil en immobilier, publie avec l'appui de l'institut CSA et d'UBTrends une étude sur les jeunes en entreprise intitulée *Le travail devient lifestyle. Les générations Y et Z réinventent l'entreprise*. Interrogés sur une vision prospective du travail (quelle vision du travail pour 2030 ?), les digital natives répondent vouloir se détacher des codes de l'organisation classique, ils citent spontanément les espaces de coworking et incubateurs et conçoivent **le travail comme un "lifestyle", un mode de vie**.

Ainsi comme le disait déjà Gilbert Rohde, designer chez Herman Miller, à D.J. De Pree, fondateur de l'entreprise : "Vous pensez que la chose la plus importante (...) est le design. Le plus important, ce sont les gens qui y vivent (...) Vous ne faites plus seulement des meubles ; **vous créez une manière de vivre : un lifestyle**." Gilbert Rohde, Herman Miller, designer. Le travail, ainsi pensé comme une manière de vivre, révèle la nécessité de repenser l'espace de travail en relation avec l'expérience collaborateur.

Dans cette lignée de pensée, Herman Miller développe son concept de Living Office ainsi explicité : "La nature même du travail a changé. Mais la plupart des bureaux n'ont pas évolué.



*Vous ne faites plus
seulement des meubles ;
vous créez une manière
de vivre : un lifestyle.*

**Gilbert Rohde,
Herman Miller**



Living Office constitue un espace de travail hautes performances, conçu pour améliorer le bien-être et la productivité des collaborateurs et aider les entreprises à atteindre leurs objectifs stratégiques.” Herman Miller propose symboliquement de rentrer faire l’expérience de son Living Office. (Voir le portrait dédié de Herman Miller).

3. L’expérience collaborateur, un levier de la Qualité de Vie au Travail

Améliorer ses conditions de travail : les attentes du bonheur au travail :

Comme la Fabrique Spinoza l’a fait remarquer dans son Guide pratique consacré au Chief Happiness Officer*, Le bonheur au travail est une **attente de plus en plus prégnante** dans le monde professionnel. Selon l’ANACT (2013)*, 8 salariés sur 10 estiment qu’une bonne qualité de vie au travail profite autant aux employés qu’à l’entreprise. Toutefois, les salariés et cadres sont pour l’instant **largement déçus** des initiatives mises en place par leurs organisations dans ce domaine. Plus de la moitié des salariés (57 %) considère ainsi que les actions entreprises en matière de bien-être sont insuffisantes (Baromètre Edenred, 2016)*. Il en est de même chez les cadres puisque 53 % d’entre eux estiment que leur entreprise n’a pas créé les conditions pour libérer le potentiel de leurs salariés (Opinion Way, 2016)*. Ceux-ci sont pourtant convaincus à 70 % que le bonheur au travail a un impact positif sur la performance de leur entreprise et à 73 % sur l’image de leur entreprise.

L’espace de travail se révèle être un déterminant du Bonheur au travail ou QVT. Alors que l’on a tendance à penser que l’espace de travail ne conditionne que partiellement la QVT, il en est en réalité un **indicateur important** en raison de son influence sur l’expérience collaborateur. En effet, l’espace de travail influe sur 8 des 12 facteurs du bien-être au travail mis au jour par l’Étude de la Fabrique Spinoza. Il peut produire un impact variable sur plus de la moitié des composantes : les conditions de travail, la gouvernance, la relation à la vie privée, le management, les relations sociales, la nature du travail, l’organisation du travail, la relation au temps. Ainsi, de facto, l’espace de travail est un levier considérable de la QVT.

12 Déterminants du bien-être au travail

Dans son étude Les 12 dimensions du bien-être au travail (La Fabrique Spinoza, 2014), la Fabrique Spinoza offre un cadre d’analyse global du bien-être au travail. Face à la diversité des outils et grilles d’analyse du bien-être au travail, la Fabrique Spinoza a effectué une revue de littérature, ainsi qu’une revue des outils de mesure pour élaborer un cadre d’analyse global visant l’exhaustivité et ne se réclamant d’aucun courant de pensée particulier. Il est ainsi mis au jour 12 dimensions du bien-être au travail ou QVT :

CONDITIONS DE TRAVAIL	MANAGEMENT	ORGANISATION DE TRAVAIL
GOVERNANCE	RELATIONS SOCIALES	RÉMUNÉRATION & AVANTAGES
RELATION À LA VIE PRIVÉE	NATURE DU TRAVAIL	RELATION AU TEMPS
ETHIQUE & VALEURS	FORMATIONS & PERSPECTIVES	SÉCURITÉ DE L’EMPLOI

□ Portrait

Un label au service de la qualité de vie au travail

Certivéa est un opérateur de services sur la performance durable des bâtiments non résidentiels, des infrastructures et des territoires. Filiale du Centre Scientifique et Technique du Bâtiment et partenaire de l'Alliance HQE-GBC France (Haute Qualité Environnementale), Certivéa propose et délivre notamment le label OsmoZ, sur la Qualité de Vie au Travail (QVT) pour améliorer le cadre de vie des collaborateurs et contribuer à la performance des organisations.

Une feuille de route structurée autour de 6 grands enjeux

- **Santé Environnementale** : qualité de l'air, qualité de l'eau, ambiance visuelle, ambiance acoustique, ambiance thermique, ondes électromagnétiques.
- **Hygiène de vie** : alimentation, fatigue et repos, activité physique, accompagnement individuel à la santé, propreté et salubrité, interaction avec la nature.
- **Equilibre vie privée / vie professionnelle** : transport et mobilité, service aux utilisateurs, conciliation des temps de télétravail, rythme de travail et déconnexion, vie personnelle et familiale.
- **Communication et lien social** : communication, convivialité et cohésion d'équipe, appropriation et personnalisation, diversité et non-discrimination, cultures et valeurs.
- **Fonctionnalités** : sécurité et sûreté, maîtrise de l'environnement, qualité d'accès et d'usage, qualité digitale, diversité et gestion des espaces, flexibilité et adaptabilité.
- **Démarche Collaborative** : démarche QVT et pilotage, articulation à l'organisation du travail, co-élaboration des aménagements, suivi, enquête et amélioration continue.



Ce dernier enjeu est essentiel. C'est un réel facteur clé de succès, qui facilite le désilotage des organisations.

*Catherine Moulin,
Directrice Innovation & Projets chez Certivéa*

3 leviers pour agir

La démarche OsmoZ, avec ses 6 enjeux, peut s'appliquer à un ou plusieurs des 3 leviers d'actions suivants :

- **Le levier bâti** : pour un bâtiment qui par sa conception et son exploitation, contribue positivement à la qualité de vie des utilisateurs et répond aux besoins fonctionnels des organisations ;
- **Le levier aménagement** : pour des espaces de travail intérieurs et extérieurs adaptés aux besoins des collaborateurs et aux modes de travail des organisations ;
- **Le levier animation RH** : pour la mise en place d'animations, services et règles de vie au travers d'outils RH répondant aux attentes des collaborateurs et aux différents modes de travail.

Une volonté d'impartialité dans la conception du label et son évaluation

Il est important de rappeler que le label OsmoZ, comme tous les outils élaborés par Certivea, a été conçu avec les parties intéressées du domaine et s'adosse sur l'état de l'art. Il a fait par ailleurs l'objet d'appels à commentaires et d'opérations pilotes.

Autre point fort d'OsmoZ : l'évaluation des engagements est systématiquement faite par un auditeur tierce partie indépendant. Il réalise les visites sur site après avoir suivi une formation qualifiante délivrée par Certivea.

Grâce à cette démarche, il est possible de s'assurer que les actions menées sont :

- Effectivement mises en œuvre quel que soit le levier choisi,
- Mesurables grâce à des critères objectifs préalablement définis,
- Et enfin en adéquation avec les besoins des collaborateurs.

Une fois la labellisation obtenue, un rapport détaillé est transmis à l'attention exclusive de l'entreprise afin de l'aider à s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

Plus qu'un label, une démarche globale

La qualité de vie au travail n'est jamais seulement une question de mobilier, de design ou d'aménagement : cela va bien au-delà du seul espace de travail. Il s'agit d'une véritable question de transformation des organisations. En cela, il convient de lever les freins et s'assurer des facteurs clés de succès tels que : débloquer un budget, obtenir l'engagement de la direction générale, mobiliser transversalement, asseoir une dynamique collective ouverte au dialogue avec les collaborateurs, accompagner les managers... Ce sont ces éléments conjoints, préconisés par la démarche OsmoZ, qui permettent d'assurer une qualité de vie au travail optimale et de s'inscrire dans la durée.



Ce référentiel OsmoZ est venu s'inscrire dans la phase d'enquête que nous menons actuellement sur le bien-être au travail de nos salariés. En effet, nous avons sollicité l'ensemble de nos salariés à travers une enquête sur la qualité de vie au travail, nous projetons de concert avec les représentants du personnel de faire appel à un organisme qui étudiera les risques psychosociaux au sein du Groupe. Toutes ces démarches

s'inscrivent dans une envie que nos salariés soient épanouis et heureux. Le nouveau label OsmoZ qui axe la réflexion des entreprises sur les cadres de vie à travers des items très précis nous a permis d'enrichir notre plan d'actions.



Estelle Foucher, Directrice des Ressources Humaines, GA Smart Building

Pour aller plus loin

osmoz.certivea.fr/referentiel

[OsmoZ Mon Profil](#)

osmoz.certivea.fr

4. Les bénéfices du Bonheur Au Travail : lien Bonheur et Performances

Depuis ces 20 dernières années, le lien entre Bonheur et Performances a été beaucoup étudié. Selon Shawn Achor* l'épanouissement est la condition essentielle de l'expérimentation du succès et non l'inverse. Une méta étude désormais célèbre guidée par Sonja Lyubomirsky* met au jour que les bénéfices de l'épanouissement personnel d'un individu : meilleure santé, meilleure coopération, meilleur engagement, capacité d'innovation et performances globales au travail.

Pour aller plus loin : Le bien-être au travail, vecteur de performances socio-économiques, Fabrique Spinoza, Avril 2013

BONHEUR AU TRAVAIL : 6 AVANTAGES



Meilleure atteinte des objectifs

Le bonheur est une des raisons pour lesquelles certains employés ont mieux réussi que d'autres.

Lyubomirsky (10)

Les recherches estiment que le bonheur des collaborateurs permet une amélioration de l'atteinte des objectifs de 33%.

Pryce-Jones (11)



Innovation

L'innovation est une clé du succès sur un marché concurrentiel.

Les employés heureux sont plus créatifs et produisent un impact positif sur la capacité d'innovation de l'entreprise.

Lyubomirsky (9)



Augmentation de la productivité

Plus de 15 années de recherche montrent que le bonheur produit un impact sur la productivité. A titre d'exemple, une étude expose que les individus heureux ont une productivité accrue de 12 % pouvant aller jusque 20% pour les plus heureux.

Oswald (7)



Baisse de l'absentéisme

En moyenne, en France, l'absentéisme hors congé est autour de 17,2 jours par an (14). Or, on sait que les gens heureux sont en meilleure santé et beaucoup moins malades.

Lyubomirsky (9)



Rétention des talents

40 % de salariés évaluent qu'ils connaîtront une mobilité professionnelle d'ici deux ans Baromètre Monster/IFOP 2017 (12). Le taux de turn-over en France est de 15,1% en 2018 (contre 13,7 % en 2013). Cabinet Hay Group (13).



Rempart contre le Burn-out

Les employés heureux sont moins sujets au burn-out : 125% d'épuisement professionnel en moins que leurs pairs.

Harvard Business Review Janvier 2016 (15)

L'espace n'est pas une chose. Il ne se voit pas. Il y a une impossibilité de dire et pourtant chacun de nous fait l'expérience constante de cette réalité simple et complexe.

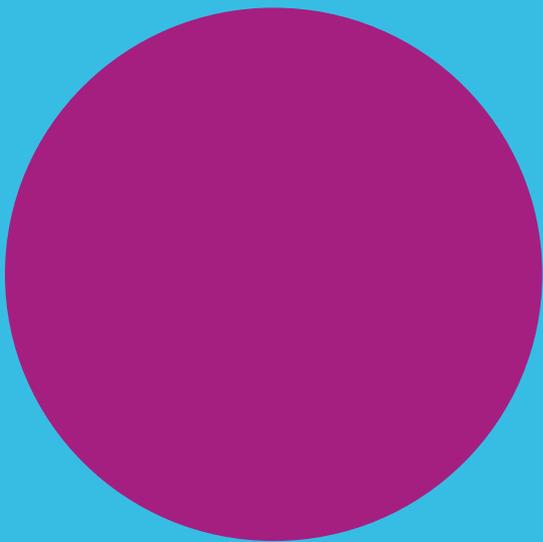
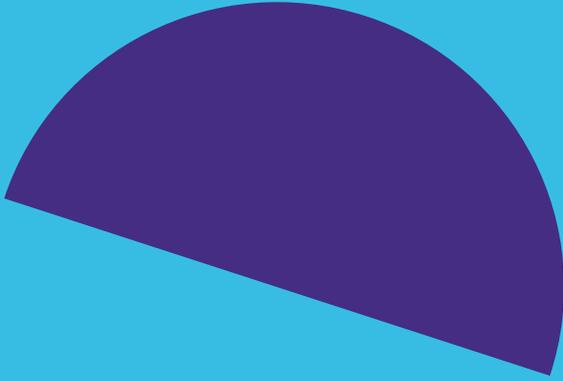
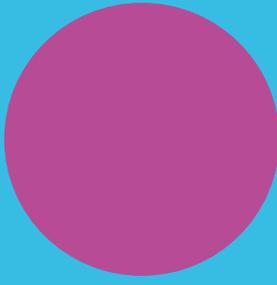
Christian de Portzamparc

B. Principes directeurs innovants pour un espace de travail épanouissant et fonctionnel



Sept familles de facteurs principaux permettent d'agir pour optimiser les espaces de travail, favoriser l'épanouissement du collaborateur et ses performances au travail. Ces facteurs sont liés aussi bien à la conception de l'espace, que son aménagement et sa configuration et visent à améliorer l'expérience collaborateur.

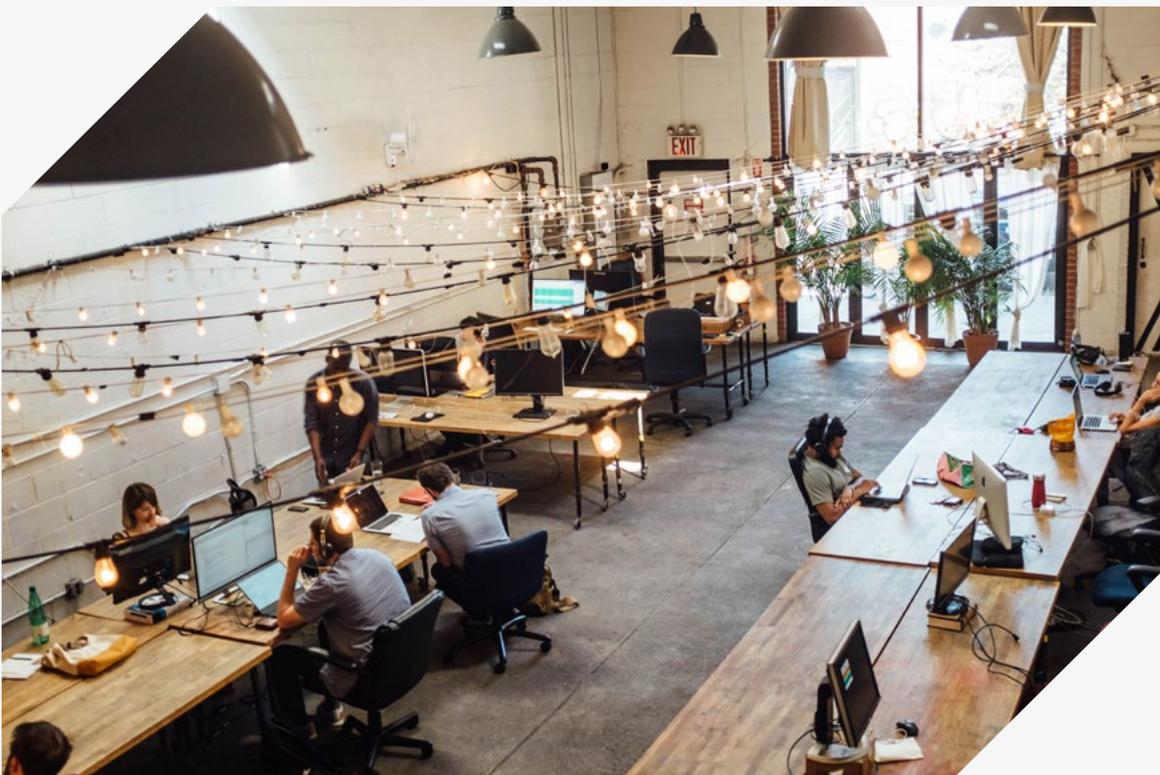
Il s'agit : d'accueillir le collaborateur en prenant soin du corps et de l'esprit (à la fois en terme de santé environnementale, d'activité physique et de conseils ergonomiques et encore de la stimulation cognitive et affective du collaborateur grâce à l'animal, à la mise en place de critères favorisant l'expérience optimale "le flow" (B1) ; d'offrir un cadre physique vertueux grâce au pouvoir de l'Art, du design biophilique et du design multisensoriel (B2) ; favoriser des liens humains positifs en stimulant le potentiel du lien social (créer du lien et penser les zones de circulation) (B3) ; offrir un espace digital vertueux (comprendre la digitalisation, l'impact sur les manières de travailler et l'attention du collaborateur, comment équiper les espaces et répondre aux différents besoins) (B4) ; adapter l'espace de travail aussi bien aux personnes qu'aux activités et offrir un espace créatif aux collaborateurs (B5) ; offrir un espace d'ouverture sur le monde, la planète et la vie privée (B6) ; et enfin, concevoir des espaces au pouvoir bien distribué (B7).



Afin de donner un éclairage préliminaire sur la multitude de facteurs impactant l'expérience collaborateur, il convient de relayer ici un tableau récapitulatif de Leesman sur l'importance de 50 critères au sein des espaces de travail et la satisfaction pour chacun d'entre eux. Ces données résultent de plus de 10 000 collaborateurs interrogés dans environ 40 entreprises, et ce dans un contexte international.

Workplace Features		% important	% satisfactor
Q3. Thinking about the work that you do, which of the following physical/service features are important and how satisfied are you with them?			
3.1	Desk	84.6	71.6
3.2	Chair	83.4	66.1
3.3	Tea, coffee & other refreshment facilities	78.5	60.7
3.4	Meeting rooms (small)	77.6	53.4
3.5	Temperature control	77.1	30.7
3.6	General cleanliness	75.7	62.6
3.7	IT Help desk*	74.0	57.8
3.8	Toilets/W.C.	74.0	50.2
3.9	Natural light	71.9	57.9
3.10	Noise levels	71.7	30.9
3.11	Personal storage	70.0	56.5
3.12	Printing/copying/scanning equipment	70.0	71.6
3.13	Restaurant/canteen	69.9	47.6
3.14	WiFi network connectivity in the office*	68.3	58.2
3.15	Air quality	67.6	42.1
3.16	Meeting rooms (large)	67.0	53.1
3.17	General tidiness	66.7	64.8
3.18	Telephone equipment	62.8	67.6
3.19	Office lighting	62.3	58.8
3.20	Computing equipment, mobile (e.g. laptop, tablet)*	61.1	67.2
3.21	Quiet rooms for working alone or in pairs	60.0	30.0
3.22	Parking (e.g. car, motorbike or bicycle)	55.6	49.9
3.23	Security	55.4	74.6
3.24	Desk/room booking systems	55.1	47.1
3.25	Remote access to work files or network	55.0	64.1
3.26	Ability to personalise my workstation	53.5	47.6
3.27	General décor	53.3	43.4
3.28	Accessibility of colleagues	51.8	70.4
3.29	Informal work areas/break-out zones	51.8	39.2
3.30	Wired in-office network connectivity	51.4	71.0
3.31	Plants & greenery	51.0	32.8
3.32	Access (e.g. lifts, stairways, ramps)	50.9	65.9
3.33	Space between work settings	49.0	47.3
3.34	Computing equipment, fixed (desktop)	49.0	66.0
3.35	Leisure facilities onsite or nearby (e.g. gym, fitness/wellness centre)	47.2	38.6
3.36	People walking past your workstation	46.6	30.2
3.37	Mail & post room services	46.6	69.4
3.38	Health & safety provision	46.4	66.4
3.39	Dividers (between desk/areas)	46.2	38.8
3.40	Atriums & communal areas	41.3	42.1
3.41	Hospitality services (e.g. guest reception/services, catering, meeting services)	41.2	57.6
3.42	Reception areas	40.6	62.1
3.43	Art & photography	39.0	27.9
3.44	Audio-visual equipment	35.0	47.6
3.45	Variety of different types of workspace	33.7	33.7
3.46	Shared storage	33.2	41.7
3.47	Internal signage	31.5	49.9
3.48	Shower facilities*	31.0	35.5
3.49	Guest/visitor network access	30.0	43.2
3.50	Archive storage	27.4	37.7

B1. 1er Facteur : Le soin du corps et de l'esprit



Le premier facteur pour un espace de travail optimal favorisant l'expérience collaborateur est de prendre soin du collaborateur tant physiquement que psychiquement. Cela se traduit d'une part, par le fait de prendre soin de son corps (1), et d'autre part, par le fait d'induire un état stimulant pour la pensée, favorisant la pleine concentration du collaborateur (2).

1. Prendre soin du corps

Prendre soin du corps des collaborateurs au sein des espaces de travail signifie d'abord de s'intéresser au concept de santé environnementale (1.A) puis à l'inviter à davantage d'exercice physique (1.B) et de considérer les conseils ergonomiques (1.C).

■ 1.A Accueillir les collaborateurs : la santé environnementale

Offrir un espace de travail optimal et épanouissant pour le collaborateur se traduit avant tout par le fait de bien accueillir la personne. La santé environnementale apparaît donc comme un élément fondamental que nous pouvons décliner avec les éléments suivants : la qualité de la température, de l'air, de l'eau et le rapport aux ondes électromagnétiques.



Critères de labellisation Certivéa

Sous le terme de santé environnementale, le label Certivéa répertorie les soins accordés à la qualité de l'air, la qualité de l'eau, l'ambiance acoustique, l'ambiance thermique, l'ambiance visuelle et les ondes électromagnétiques.

● Une température clémente

● L'importance de l'ambiance thermique

Au sein de l'espace de travail, l'ambiance thermique est un critère essentiel. L'article R4213-7 du Code du travail* indique que *"Les équipements et caractéristiques des locaux de travail sont conçus de manière à permettre **l'adaptation de la température à l'organisme humain pendant le temps de travail**, compte tenu des méthodes de travail et des contraintes physiques supportées par les travailleurs."* La température de l'espace de travail est donc un critère qui impacte la personne au poste de travail, celle-ci peut varier selon les zones de travail et le ressenti thermique varie selon la personne.

● Une expérience collaborateur mitigée

Pourtant, l'expérience des collaborateurs est mitigée. **La moitié des collaborateurs se plaignent de l'ambiance thermique.** Selon le baromètre d'Actineo* de 2015 ayant évalué 1204 personnes sur plusieurs gênes rencontrées au travail, 51% des participants se plaignent de problème de température ou de climatisation. Ce premier constat tend à se confirmer par d'autres études dans d'autres milieux : un sondage* intitulé "Les impacts du froid sur les français" réalisé en 2018 par OpinionWay pour Andrews Sykes Climat Location a étudié l'opinion des Français sur l'hiver et le chauffage sur un échantillon de 1 060 personnes représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus. Il en ressort que les français sont en majorité insatisfaits de la température sur leur lieu de travail. Dans les bureaux 50% se sentent mal, 67% des salariés travaillant en usine française et 76% travaillant dans un entrepôt

ont trop froid sur leur lieu de travail. Concernant les étudiants 51% trouvent qu'il fait trop froid dans leurs universités ou écoles. L'enquête ACTINEO datant de février 2019* met en avant que sur un échantillon de 296 actifs travaillant dans des espaces de coworking au moins une fois par mois, seulement 22% sont très satisfaits de la température du lieu de travail. Il apparaît donc comme fondamental compte tenu des besoins ressentis et des études sur la température de chercher à harmoniser les espaces de travail selon une température optimale de 22°C.

- **Une température qui impacte la performance**

Une étude réalisée en 2006 par Seppanen et al.* a permis de montrer que jusqu'à 21-22 °C les performances augmentent ; au delà, de 23-24 °C, elles diminuent. C'est donc à environ **22° C que l'on constate une productivité maximale**. A l'occasion d'une journée en immersion chez Multiburo à Saint Lazare, un examen de la Fabrique Spinoza, via les thermomètres multiples, a permis de vérifier que c'était effectivement la température retenue et effective.

51% *des participants se plaignent de problème de température ou de climatisation.*

- **Une bonne qualité de l'air**

- **Ce qui constitue la qualité de l'air**

La qualité de l'air est un autre critère essentiel d'un bon accueil du collaborateur sur son espace de travail. Or, selon Clémence de Baudouin, ingénieure agronome auteure de l'étude "Qualité de l'air intérieur dans les bâtiments de bureau : spécificité de la problématique et d'études à mener (tome1)"* il existe de **nombreux polluants de l'air intérieur** : les COV (Composés Organiques Volatiles) présents dans tous les environnements intérieurs et dont certains sont cancérogènes ; les bio-contaminants qui induisent souvent des effets sanitaires : les bactéries, les champignons et les allergènes d'animaux et d'insectes; la charge en particules, notamment les plus fines qui sont aussi les plus dangereuses et les plus nombreuses ; l'ozone qui semble être un polluant assez spécifique des environnements de bureaux car produit par des équipements tels les imprimantes et les photocopieuses, il réagit de plus avec certains COV pour former des composés organiques secondaires potentiellement dangereux ; la fumée de tabac environnementale qui pourrait être un bon indicateur du suivi ou non de la loi Evin*; le dioxyde de carbone comme indicateur de confinement des pièces.



- **Les effets sur la santé de la qualité de l'air**

La température et l'humidité relative sont les deux paramètres le plus souvent à l'origine des plaintes des occupants et peuvent de plus intervenir dans le **développement des biocontaminants**. Les éléments de pollution cités précédemment peuvent impacter négativement la santé au travail de la manière suivante : cancers, irritations, infections, allergies, asthme, effets physiologiques (Bakó-Biró, Wargocki et al. 2005).

- **Une qualité de l'air qui impacte la performance**

Le référentiel technique Ozmoz élaboré par l'entreprise Certivéa (2018)* a montré qu'après mesure de la rapidité d'exécution des tâches et de la capacité à se concentrer des collaborateurs à l'échelle d'une entreprise, l'alliance des polluants intérieurs et d'une ventilation insuffisante entraînent une **réduction de leurs performances**. Plus précisément, des tests en condition de travail montrent une augmentation de 2,5 à 5% des performances lorsque l'on augmente les taux de ventilation à émission constante de COV dans la pièce.



*L'Homme passe 90% de son temps dans un espace intérieur.
Le cadre bâti est devenu notre habitat naturel.*

Arnaud Ferrand, Directeur de projet chez ARP Astrance

- **Des actions possibles lors de la construction**

Pour pallier ces dérives et veiller au soin du collaborateur dans son espace de travail, quelques **recommandations** sont à observer tant en phase de construction initiale qu'une fois l'espace construit. Tout d'abord, en **phase de construction** il est recommandé de vérifier les débits d'air neuf délivrés par la mesure ; améliorer la qualité sanitaire des matériaux de construction en recourant à des produits en contact avec l'air intérieur disposant d'un label environnemental sur les COV ; réaliser des mesures de la qualité de l'air intérieur et respecter les valeurs guides ; s'assurer d'une bonne qualité d'air intérieur liée aux matériaux de construction utilisés.

- **Les actions une fois le lieu construit**

Ensuite, au sein d'un **espace déjà construit**, différentes actions existent pour améliorer la qualité de l'air au sein de son espace de travail : réaliser des mesures supplémentaires de qualité d'air intérieur (CO, CO₂, PM₁₀ et/ou Ozone); réaliser un suivi en continu de la qualité de l'air intérieur; améliorer la qualité sanitaire du mobilier en recourant à du mobilier faiblement émetteur de formaldéhyde et de COV; communiquer sur les résultats de mesure de qualité de l'air auprès des usagers du site; sensibiliser les collaborateurs aux questions de qualité d'air dans les différents lieux de vie.

Tips

S'aérer. Sans aller jusqu'à ouvrir un bar à oxygène comme à New Delhi, il convient d'ouvrir régulièrement les fenêtres, s'aérer quelques minutes en extérieur.

● Une eau de qualité sanitaire

• Critères de qualité de l'eau

Après l'ambiance thermique et la qualité de l'air, la qualité de l'eau est un critère essentiel au sein d'un espace de travail soucieux de ses collaborateurs. L'étude* de la qualité de l'eau dans le référentiel technique Ozmoz réalisé par l'entreprise Certivéa a permis de montrer que c'est un critère sanitaire important pour les usagers d'un bâtiment. D'après ce référentiel, une eau est de **qualité sanitaire** lorsqu'elle respecte les **critères de potabilité** et d'aptitude à la toilette. Ces recherches relèvent plusieurs **altérations de l'eau** possibles. Par ailleurs, après des mesures et suivis régulièrement effectués, elles constatent qu'en France les risques sanitaires liés à la qualité de l'eau ont fortement diminué.

En France, l'employeur est tenu de mettre à la disposition de son personnel de **l'eau potable et fraîche** (article R4225-2 du Code du travail*). Cela étant, il n'existe pas d'obligation d'installation de fontaine à eau laquelle relève du pouvoir d'organisation des conditions de travail par l'employeur. La circulaire française du 15 mars 1962* précise que l'eau est considérée comme fraîche lorsque sa température se situe **entre 9° et 12°C** et elle ne doit pas dépasser 15°C.

L'eau nécessite d'être de bonne qualité mais également accessible facilement. D'après des chiffres issus de la recherche et relayés par Certivéa, une personne déshydratée voit sa capacité de mémoire à court-terme diminuer de 28%*.

Une personne déshydratée voit sa capacité de mémoire à court-terme diminuer de **28%**

● Le cas des ondes magnétiques

Les ondes magnétiques sont également un critère à ne pas négliger pour le bien-être du collaborateur au sein de son espace de travail. Les récents constats de la sciences sur l'effet de ces ondes ont invité l'Etat à légiférer pour une meilleure protection des salariés.

• Evolution normative

Depuis 2013, le cadre juridique des ondes électromagnétique relève de la directive européenne 2013/35/UE. Depuis le décret n° 2016-1074 du 3 août 2016*, applicable au 1er janvier 2017, par soucis de prévention des risques pour la santé et de la sécurité des travailleurs, l'entreprise est désormais tenue de **limiter les expositions professionnelles aux ondes électromagnétiques**. Le Code du travail compte désormais 6 pages pour régir l'exposition. L'entreprise doit veiller à ne pas dépasser la valeur limite d'exposition, un seuil de fréquence déterminé selon leurs effets biophysiques directs, les effets sensoriels, les effets sur l'ensemble du corps et les expositions localisées. Le seuil atteint permet de déclencher les actions (VA) à mettre en oeuvre comme mesures et moyens de prévention (art. R 4453-4).

• Risques nocifs des ondes électromagnétiques

En effet, le Centre International de Recherche sur le Cancer* (CIRC) a classé les champs électromagnétiques de radiofréquence dans la **catégorie des cancérogènes possibles** pour l'homme. Les résultats obtenus dans l'étude Konlack, T. C., & Tchuidjan, R. (2011)* intitulée "Analyse de l'impact des ondes électromagnétiques sur l'homme" ont montré qu'il existe une influence des facteurs fréquence, intensité et durée d'exposition aux ondes sur un système biologique. Cependant l'établissement d'une corrélation entre effet sanitaire et ondes électromagnétiques est encore débattue.

- **Obligations de moyens**

Toutes une série d'**obligations sont mises en place** : signalisation, spécificité des femmes enceintes, restriction d'accès, évaluation des risques, mesures de prévention... et en cas de dépassement du seuil l'employeur doit agir pour abaisser le seuil d'exposition, déterminer les causes du dépassement pour améliorer les mesures de protection et informer les instances représentatives du personnel et l'inspection du travail en précisant les circonstances, les causes présumées et les mesures envisagées.

- **Exemples d'actions possibles**

Bien que dénuées de garanties scientifiques et soumises à controverse, plusieurs possibilités sont évoquées pour tenter de remédier à l'impact des ondes électromagnétiques : **le Kit mains libres** qui permet de téléphoner sans coller le mobile à l'oreille, ce qui réduit du fait de la distance l'impact biologique ; le **stop-onde**, un dispositif à placer derrière le téléphone portable au plus près de l'antenne qui crée une interférence destructive permettant ainsi l'atténuation des ondes parasites sans perte en qualité de réception ou d'émission ; les **pastilles absorbantes** à coller au boîtier du mobile permettant une atténuation de la puissance dissipée dans la tête de l'utilisateur mais avec un rayonnement du mobile qui se trouve réduit; la recommandation de **ne pas téléphoner en se déplaçant** puisque le téléphone transforme la voix en ondes radiofréquences qui se propage par l'intermédiaire de l'antenne du téléphone jusqu'à une antenne relais de station de base ; **éviter l'usage dans les lieux à mauvaise réception** car cela requiert des niveaux de puissance élevés pour l'antenne relais et le téléphone mobile. On en déduit que la puissance d'émission des ondes est d'autant plus grande que la qualité de la communication est mauvaise et donc l'impact néfaste pour le corps est d'autant plus grand que la qualité du réseau est mauvaise.

Tips

S'équiper ou équiper les collaborateurs de kits mains-libres est un moyen avéré de diminuer l'impact des ondes électromagnétiques issues du mobile, la puissance diminuant avec le carré de la distance (à la tête). Ainsi éloigner votre téléphone à 15 centimètres du visage, divise la quantité d'énergie absorbée par 225.

Tips

Le label OsmoZ de Certivéa permet d'obtenir une valorisation concrète sur ces enjeux de santé environnementale et bien au-delà (voir portrait dédié pour plus de détails).

En résumé

Aussi bien, un espace de travail optimal soucieux d'un bon accueil du collaborateur est tenu de veiller aux différents critères de santé environnementale. Une première étape essentielle pour un espace de travail épanouissant et productif. Les différentes recherches évoquées préconisent ainsi : une température de 22° C, une eau potable entre 9° C et 12° C, une qualité de l'air suffisante et une vigilance quant aux ondes électromagnétiques.

■ 1.B Exercer son corps

Après les impératifs de santé environnementale, l'espace de travail attentif à l'amélioration de l'expérience collaborateur veille à offrir un espace dans lequel le collaborateur pourra s'exercer physiquement. Le fait de bouger, d'être en mouvement est fondamental pour le corps afin de lutter contre les effets pervers de la sédentarité (manque d'activité physique), favoriser la bonne santé physique et mentale du collaborateur ainsi que de développer les liens sociaux.

- **Lutter contre les dangers de la sédentarité**

Selon l'INRS, Institut National de Recherche et Sécurité, les Troubles Musculo Squelettique, engendrés par la sédentarité des collaborateurs, sont la première maladie professionnelle en France. Il devient nécessaire de lutter contre les **effets pervers de la sédentarité** de nos modes de vie. Selon le dossier de l'Organisation Mondiale de la Santé datant de 2004 intitulé "Stratégie mondiale pour l'alimentation, l'exercice physique et la santé"* , la sédentarité est perçue comme le quatrième facteur de risque de décès dans le monde (6% des causes de mortalité mondiale). Elle est également perçue comme la cause principale de 21 à 25% des cancers du sein ou du côlon, de 27% des cas de diabète et d'environ 30% des cas de cardiopathie ischémique. La sédentarité trouve son origine dans un **manque de pratique de l'exercice physique** à plusieurs occasions : temps de loisirs, baisse de l'exercice physique pendant des activités professionnelles et domestiques, augmentation de l'utilisation des modes de transports dits "passifs". Ce manque d'activité physique peut s'expliquer d'après **plusieurs facteurs environnementaux** : l'insécurité, la diminution du pouvoir d'achat, la forte densité de la circulation, la médiocre qualité de l'air, la pollution, l'absence de parcs, de trottoirs et d'installations sportives/de loisirs.



L'activité physique permet de réduire le risque d'hypertension, de cardiopathies coronariennes, d'accident vasculaire cérébral, de diabète, de cancer du sein et du côlon, de dépression et d'améliorer l'état des os et la santé fonctionnelle.

Il est donc fondamental d'envisager **l'activité physique** (définie par l'OMS comme "tout mouvement produit par les muscles squelettiques, responsable d'une augmentation de la dépense énergétique") de manière régulière et adaptée. Cela permet de réduire le risque d'hypertension, de cardiopathies coronariennes, d'accident vasculaire cérébral, de diabète, de cancer du sein et du côlon, de dépression et d'améliorer l'état des os et la santé fonctionnelle. L'activité physique est un déterminant clé de la dépense énergétique et est donc fondamentale pour l'équilibre énergétique et le contrôle du poids.

Emma est un prototype conçu été 2019 par William Higham, une société de solutions ergonomiques pour dénoncer l'impact des postes de travail sur le corps des employés. Emma, employée de bureau en 2040 a : le dos voûté (à cause d'une assise prolongée), des varices (dûes à une mauvaise circulation sanguine), des yeux injectés de sang (du fait d'un travail intense sur les écrans), des poignets et jambes gonflés (à cause des mouvements répétitifs), un ventre bedonnant (dû au travail sédentaire), sans compter l'eczéma dû au stress, le teint jaunâtre dû au manque de lumière naturelle et la pilosité aux oreilles et au nez due à la mauvaise qualité de l'air... Ce profil type est né de l'étude* *Le collègue du futur*, à partir d'un échantillon de 3003 participants en France, en Allemagne et au Royaume-Uni.



Si nous n'apportons pas des changements radicaux à notre vie professionnelle, tels que le fait de bouger davantage, d'améliorer notre posture au bureau, de prendre régulièrement des pauses pour marcher ou améliorer l'aménagement de notre poste de travail, nos bureaux vont nous rendre très malade.

William Higham,
directeur de l'étude *Le collègue du futur*

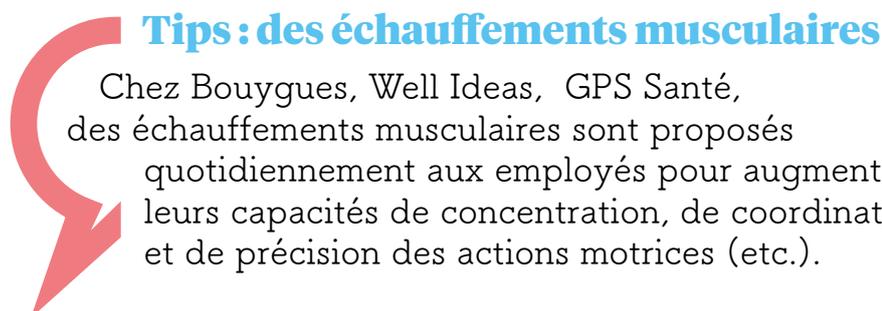
- **Les motivations à l'exercice physique**

Il existe plusieurs manières de réaliser une activité physique bénéfique. L'association Attitude Prévention après les résultats de son baromètre de 2016* sur cinq ans d'étude explique la nécessité de faire au moins **10 000 pas par jour**. La moyenne de pas des français en 2016 étant de 7 889 pas par jour. Parmi les **motivations à l'activité sportive**, il apparaît comme premier objectif l'entretien physique du corps (73%) puis la recherche du bien-être (58%) et enfin le plaisir et l'amusement (40%). Le manque de temps est considéré par les personnes ne pratiquant pas d'activité physique ou sportive comme le frein principal.

Les manières d'aménager l'espace pour favoriser l'activité physique :
Voici quelques propositions inspirantes pour inviter le collaborateur à bouger dans son environnement professionnel, certains requièrent des aménagements spécifiques et d'autres nécessitent seulement un cadre propice à l'activité.

- **Se lever et se déplacer**

La première manière d'exercer son corps au travail est encore de penser à quitter son siège et de se lever. Dans son "Debout l'info n°3"* datant de février 2017, l'Onaps affirme qu'il suffit de se lever 5 minutes toutes les 30 minutes pendant 8 heures pour faire diminuer la glycémie de 34 % par rapport à un groupe restant assis et cela, afin de promouvoir le fait de se lever régulièrement au travail. De même, il est recommandé de privilégier les escaliers car cela fait travailler les jambes et le cœur.



- **Les bénéfices d'aller au travail à vélo**

Avant même l'arrivée dans l'espace de travail, une activité physique peut être engagée. C'est l'objet de l'étude de Jason Gill datant de 2017 s'intitulant "Association entre les déplacements actifs et les maladies cardiovasculaires incidentes, le cancer et la mortalité : étude de cohorte prospective"*. Celle-ci a constaté que se rendre au travail à vélo réduit de 52% le risque de mourir d'une maladie cardiaque et de 40% d'un cancer. Ces chiffres sont inférieurs chez les personnes se déplaçant à pied (27% de risque en moins de maladie cardiovasculaire). Une autre étude menée en Suède (Petersen et coll., 2004) nous apprend que les personnes qui vont au travail à vélo sont moins exposées à l'obésité (-39 %), au diabète (-18 %) et à l'hypertension artérielle (-11 %) en comparaison aux personnes utilisant la voiture ou les transports en commun.

-52% *le risque de mourir d'une maladie cardiaque et de - 40% d'un cancer*

- **Le potentiel actif du siège et de l'assise**

S'asseoir sur un ballon en guise de siège est une pratique permettant de promouvoir l'activité physique au sein de l'espace de travail. L'étude réalisée en 2018 intitulée «*Enquête sur les bienfaits qu'apporte le Postural Ball®*»* par Stéphanie Goarin a permis de montrer que la méthode Postural Ball® de Nadine GARCIA a un effet bénéfique sur le corps. En effet, sur une population de 18 et 70 ans, pratiquant cette activité depuis moins d'un mois à plus de 2 ans, 481 personnes (soit 92,70 %) pour 38 (soit 7,3%) confirment que le postural Ball est un «Sport santé» qui permet la prévention des blessures causées par la mauvaise posture. Ce ballon

existe sous plusieurs appellations et formats : ballon de gym, fitball, ballon de yoga. Cette diversité, alliée à la méthodologie de l'étude, prouve qu'il peut être intéressant de considérer le ballon gym comme un potentiel moyen d'allier sport et travail de manière bénéfique.

Le siège actif: le siège Swopper

Le siège swopper a été lancé en 1997 par la société Aeris et a reçu la même année le sigle de qualité AGR. Le principe de ce siège est d'être assis tout en restant en mouvement permanent. Ce siège est monté sur ressorts et sollicite tout le corps lors de l'utilisation.



© Siège swopper, Aeris.

• Le potentiel actif du bureau

Sans faire du siège lui-même un support d'activité physique, il est aussi possible de pratiquer un exercice physique assis à son poste de travail. Il existe une série d'exercices corporels* à réaliser en restant assis sur sa chaise. Il est ainsi possible de se muscler les jambes en faisant des séries de 10 à 15 soulever et relâcher ses jambes ; travailler les abdominaux en restant dos droit sans poser les mains sur la chaise et contractant les abdominaux jusqu'à sa limite personnelle ; pour le haut du corps, étirer les bras tout en se penchant vers la droite puis vers la gauche par tranche de 5 secondes pour chaque côté ; concernant le travail des cuisses, tout en restant dos droit et toujours assis, lever les pieds sans qu'il soit nécessaire de le faire très haut mais assez pour ressentir un travail au niveau des cuisses et cela pendant 10 secondes ; pour les biceps et triceps, utiliser un objet comme altère : une bouteille d'un litre d'eau ou un pack de feuilles d'imprimante ; pour les fessiers, contracter l'une puis l'autre des deux fesses par séries de 10 ou 20 contractions pendant 10 secondes à chaque fois.

Tips

Essayer le Yoga des yeux pour reposer la vue de son écran.

• Le bureau tapis roulant

Après le potentiel actif du siège et son assise, c'est au tour du potentiel du bureau lui-même. Le premier treadmill desk, autrement dit le bureau tapis roulant, a été conçu en 1999 par le docteur James Levine, directeur des solutions sur l'obésité à la Mayo Clinic à Rochester dans le Minnesota. Une étude intitulée "Productivity of transcriptionists using a treadmill desk"* réalisée en 2011 par Thompson W.G. et Levine J.A. a permis de démontrer que l'utilisation régulière du treadmill desk permet de diminuer l'obésité des employés et de réduire le coût des soins de santé. En effet, on note une dépense de 100 calories de plus par heure en utilisant le tapis qu'en position assise.



© Klar Fit Workplace go light

- **Le vélo-bureau**

Dans la même idée, le vélo-bureau. Une étude en 2016 intitulée «*Promouvoir des environnements favorables à la réussite scolaire et à la pratique de l'activité physique : « REP Actif, Bouger pour être en bonne santé et réussir »** a testé 150 vélo-bureau de l'entreprise Tekactive en milieu scolaire (classes de CM2 et collège en Guadeloupe). Il en ressort que le fait de pédaler favorise la concentration des élèves qui réussissent mieux leurs évaluations, prennent confiance en eux ; les professeurs quant à eux confirment les bienfaits notamment sur le silence, l'écoute, la prise de parole, l'enthousiasme. On retrouve également d'autres illustrations comme la société Bike'n learn qui vend un concept de vélo-learning pour mieux apprendre en faisant du sport.



© Vélo-Bureau, mylittlehomeoffice.com

Tips

Réalisez le test de sédentarité* de Bike'n learn

- **L'activité physique collective**

Il est également possible de pratiquer une activité physique collectivement. Cela est un bon moyen de créer du lien avec ses collègues ou collaborateurs, en apprenant à les connaître d'une manière plus détendue. Différentes pratiques sportives peuvent ainsi être insérées dans les nouveaux espaces de travail. Chez Be-Coworking est ainsi organisée pour les usagers du coworking une séance de yoga hebdomadaire. Au site de la gare Saint-Lazare de Multiburo, les usagers bénéficient d'un tarif préférentiel pour la salle de sport situé à l'étage en dessous. Il est également possible d'instituer des tournois de ping-pong, solliciter un coach sportif d'entreprise ou proposer aux collaborateurs une course solidaire à fin caritative.

Exemple du défi sportif

Le défi sportif n'a pas pour but la performance sportive mais la cohésion d'équipe. Organiser un défi sportif renforce le sentiment d'appartenance des collaborateurs qui se (re)découvrent autrement et apprennent à mieux travailler ensemble, en dehors des considérations hiérarchiques. Cette compétitivité saine, sous un format ludique et festif, facilite la communication, favorise la cohésion et renforce l'esprit d'équipe en développant la confiance, la coopération, et l'entraide des collaborateurs de sorte que la participation à cette activité fédératrice améliore la motivation et la performance.

■ Ainsi, en exemple, Pole at work, propose des séances de sport sur le lieu de travail,

- **Les bienfaits du sport en entreprise**

Selon une étude du MEDEF associée au ministère des Sport et à l'Union Sport & Cycle : 87% des dirigeants interrogés disent être convaincus pas les effets positifs de la pratique sportive en entreprise et seulement 5% ont passé le cap de mettre en place une activité sportive au sein de leur organisation. Pourtant, la pratique quotidienne de 30 minutes de sport permet un gain de productivité évalué à 12% pour le collaborateur par rapport à ses collègues sédentaires (étude Santé Canada). C'est aussi, 7 à 9% d'économies pour l'entreprise sur les frais de santés annuels d'un employé à activité physique régulière (Goodwill, 2015). Si le coût économique d'installation du matériel peut paraître trop important, il est possible de recourir à des activités à moindre coût comme l'accueil d'un coach ou professeur de sport ; également imaginer un partage des coûts liés au matériel en invitant les TPE / PME à regrouper leurs besoins matériels via des équipements inter-entreprises.

Tips : la douche dans les locaux

La simple création d'un vestiaire avec douche permet d'inciter le collaborateur à aller faire du sport avant le travail, à sa pause déjeuner ou en fin de journée.

En résumé

Ainsi, un espace de travail soucieux d'améliorer l'expérience collaborateur, veille à favoriser l'activité physique. Cela peut se traduire de différentes manières : pour palier aux risques liés à la sédentarité, il est recommandé de faire au moins 10 000 pas par jour, de se lever 5 minutes toutes les 30 minutes pendant 8 heures, et de privilégier les escaliers ou, dans la mesure du possible, le vélo pour se rendre sur son espace de travail. Par ailleurs, le potentiel actif du siège (ballon gym) et de l'assise (gymnastique assise) ainsi que celle du bureau (bureau vélo) sont des sources d'inspiration pour promouvoir l'activité physique. D'autre part, l'activité physique peut également se concevoir collectivement pour créer du lien et de la cohésion d'équipe. Enfin, plus largement la pratique du sport peut être promue en entreprise. La diversité des pratiques et des activités possibles permet d'adapter selon les goûts de chacun. Et puis, on est jamais à l'abri d'une course de chaise spontanée !



■ 1.C Reposer son corps

Après l'accueil du collaborateur et le concept de santé évironnementale, ainsi que l'invitation à l'exercice physique, pour prendre soin du collaborateur dans l'espace de travail, il s'agit à présent d'explorer comment prendre soin du collaborateur en reposant son corps. Le fait de reposer son corps est une nécessité pour l'être humain. L'adaptation de l'environnement de travail aux besoins de l'utilisateur est fondamentale. Aussi les conseils ergonomiques s'avèrent précieux afin de répondre à un besoin du collaborateur de se sentir à l'aise dans son espace de travail.

• Le bureau assis-debout ou à assise variable

Une manière de prendre soin de son corps réside dans l'utilisation d'un bureau ajustable qui permet d'alterner la position assise et debout. Les observations de Grosclaude, M., & Ziltener, J. L. dans leur étude de 2010 intitulée "Les bienfaits de l'activité physique (et/ou les méfaits de la sédentarité)"* montrent que le temps passé en position assise peut être considéré comme un facteur de risque essentiel pour le développement de maladies chroniques et indique que le fait de **diminuer le temps passé en position assise** serait presque autant bénéfique que promouvoir l'activité physique. Plus récemment, l'étude de Coppex, F. intitulée "La sédentarité dans le milieu professionnel. Analyses des changements de comportement induits par des bureaux de type assis-debout"* , une étude de 2018, montre qu'un bureau assis-debout permet de réduire en moyenne le temps passé assis lors d'une journée de travail **d'environ 50%**. Ce faisant, l'installation de bureaux assis-debout impacte de manière significative le comportement des collaborateurs qui l'utilisent. Ce type de bureau permet d'améliorer le bien-être au travail en modifiant les sensations physiques et/ou psychologiques. On distingue deux types de bureau ajustable assis debout, électrique et à manivelle.



• Le siège à double usage

Dans la même idée, il existe des sièges permettant de se mettre en position assise ou debout ou encore de favoriser une activité physique. La chaise assis-debout appelée la "muvman" chez Aeris et présenté pour la première fois en 2006 avec le principe d'assise variable. C'est une chaise ajustable qui permet tout en étant assis d'obtenir une position mi-debout mi-assis (on parle alors de position d'appui). De même, le designer Don Chadwick a créé pour la marque Humanscale un tabouret polyvalent qu'il a appelé le "ballo". Son but étant de rassembler le côté amusant et engageant d'un objet pour une activité à court terme, à la maison ou au bureau. La composition interne de ce siège est une colonne centrale compacte avec des dômes légers remplis d'air.



© Siège assis debout Muvman
Aeris High, celyatis.com



© Siège selle TEXAS, siegepro.com

- **Une inspiration équestre : la chaise selle**

La "saddle chair" ou "chaise en selle" est une chaise en forme de selle pour un dos bien droit. L'étude intitulée "Enquête pilote sur les effets de différentes chaises de bureau sur les angles vertébraux"* réalisée par S. Annetts et al. en 2012 a permis de comparer plusieurs types de chaises de bureau concernant leur impact sur les angles posturaux des régions lombo-pelviennes, du sacrum et des cervicales. Les résultats montrent que "la posture la plus appropriée pour la région lombo-pelvienne a été établie par le fauteuil Saddle et pour la région cervicale par les deux sièges Saddle et Swopper. Aucune chaise n'a toujours produit une posture idéale dans toutes les régions, bien que la chaise Saddle ait créé la meilleure posture parmi les chaises étudiées."

L'Aeron, siège mythique

L'Aeron est une chaise de bureau créée en 1994 par Bill Stumpf et Don Chadwick pour l'enseigne Herman Miller. A sa sortie, ce siège révolutionne l'industrie du mobilier de bureau dans le monde entier. Parmi les points marquants, on notera qu'il a à l'époque intégré la collection permanente du Musée d'Art Moderne avant même sa commercialisation, mais aussi qu'il utilise une variété de matériaux fins, qu'il comporte différentes tailles, qu'il est en permanence mis à jour depuis sa création, qu'il s'adapte en termes de formes afin de reproduire la posture debout, et qu'il accompagne les mouvements du corps en maintenant le contact.



- **Siège inclinable : l'angle d'inclinaison de l'assise**

Philippe Morel, co-fondateur de Dynamic Workplace, nous fait remarquer que la plupart des sièges proposent une assise à 90 degrés voire à 45 degrés. Il est important de concevoir d'autres types d'assises et de travailler différemment. Les différentes recherches recommandent ainsi une assise (ponctuelle) en position semi-allongée. C'est la position zéro gravité décrite par les chercheurs de la NASA pour leurs astronautes. "A 147 degrés le corps se repose et l'esprit se libère. Essayez après le déjeuner, cela change tout" nous dit Philippe Morel. Dans le même sens, une étude allemande intitulée "Journal central pour la médecine du travail, la sécurité au travail et l'ergonomie"* réalisée par Fritz A. Schon et D. Preim en 2000 a permis de montrer, sur la base de plus de 1500 données individuelles réalisées sur 39 personnes-tests des deux sexes en bonne santé, qu'un angle d'inclinaison de l'assise de - 8 degrés est optimal pour adopter une position assise dynamique dans le respect de l'équilibre du corps.

Les poufs

A côté des sièges à la pointe de l'ergonomie, les poufs fleurissent au sein des espaces de travail, démontrant leur originalité. Arborant un style plus simple et relaxant, les poufs, sont usuellement composés de microbilles et faits en coton, selon différentes formes et couleurs. Ils apportent une touche d'originalité au sein de l'espace de travail.

- **Le repose-pied et le coussin fessiers pour corriger la posture**

En dehors des chaises et sièges de bureaux, il existe d'autres outils ergonomiques favorisant le bien-être du collaborateur. Pour bien régler sa posture*, une personne d'1m80 (dont on considère la taille comme fréquente) doit bien coller son dos au dossier, mettre les pieds bien à plat au sol et avoir un angle d'ouverture du bassin et des genoux à environ 90°. Or, une minorité de la population française est de cette taille. Il convient donc de réaliser un ajustement. Le repose pied est un appareil qui va permettre de compenser la différence entre la hauteur réelle du plan de travail et la hauteur idéale pour le travailleur favorisant ainsi une posture saine, le dos collé au fond du siège, en contact avec le dossier pour soulager toute la région du dos.



© FIRA, boutique-ergonomie.fr

La même posture peut s'obtenir en surélevant la partie haute du fessier. En ce sens, la galette physiomat, adaptée aux conseils du Dr Gasquet et testée auprès des "gamers" est un coussin ergonomique qui permet de rééquilibrer la posture.

- **L'impact de la souris**

Un autre outil informatique mérite attention afin de favoriser le confort du collaborateur : la souris d'ordinateur. L'étude de l'INRS de 2015 intitulée "Quand les souris se redressent"* montre qu'une souris avec une inclinaison de 55° permet une meilleure performance de l'utilisateur et que le fait de reprendre la souris après avoir utilisé le clavier fait partie des tâches les plus fatigantes. Elle est donc à réduire au cours de l'activité de travail. Une autre étude de l'INRS de 2016, intitulée "Effets sur les sollicitations musculaires et posturales, sur la performance et le ressenti des utilisateurs de différentes souris informatiques et de leur positionnement sur le bureau"* indique que le placement libre de la souris sur le plan de travail entraîne une meilleure performance et est plus apprécié par les utilisateurs. Le CCHST, Le Centre Canadien d'Hygiène et de Santé au Travail met brièvement en avant, bien que sujet à controverse, le manque de preuve quant à l'utilité du "repose-poignet" ou "repose-bras" qui prétend soulager la tension dans le cou et les épaules.

- **Les claviers**

Concernant les claviers ergonomiques*, il est nécessaire d'avoir une fine épaisseur de clavier, un clavier de taille modérée pour avoir la souris proche de soi, des touches pas trop petites et une pression souple de celles-ci. Il est également important d'avoir un clavier silencieux pour éviter les maux de tête et le dérangement d'autres personnes en cas d'espaces partagés. Un clavier sans fil permet d'éviter une contrainte filaire dans le déplacement de ce dernier.

- **Anti-bruit et anti-perturbations visuelles**

Une étude réalisée par Gloria Mark intitulée "The Cost of Interrupted Work : More Speed and Stress"* en 2008 montre que les gens compensent les interruptions au travail en travaillant plus vite, ce qui en retour génère plus de stress, plus de frustration, plus de pression de temps et d'effort. En effet, lorsque les travailleurs sont interrompus au bout de seulement 20 minutes de travail continu, ils signalent un stress, une frustration, une charge de travail, des efforts et une pression significativement plus élevés. Afin de limiter les perturbations extérieures propres à l'espace collectif, la marque Panasonic met en avant un nouveau concept le "WEAR SPACE"

(plus de détails plus bas) qui est un appareil portable conçu pour aider à la concentration en limitant les perturbations visuelles et auditives grâce à une technologie anti-bruit et une cloison qui contrôle le champ de vision.

- **Les massages**

Afin de poursuivre autour du soin des collaborateurs, une autre option est d'accueillir des professionnels du massage au sein de l'organisation. Différentes possibilités sont alors envisageables. Il est d'abord possible de recevoir des massages au travail. On a pu observer que lors d'une activité professionnelle en bureau assis ou debout l'être humain peut selon sa manière de vivre accumuler des tensions et de la fatigue pouvant provoquer des douleurs physiques. Il apparaît comme intéressant de pouvoir proposer pour y remédier, des massages en entreprise. Plusieurs sociétés sont spécialisées dans ce genre d'activité (comme : Relaxed, Pass-Zen services, Zenest, Maac en France). Ensuite, il existe des options massage inclus parmi les différentes fonctions d'appareils tels que le repose-pied ou le siège de bureau massant.

2. L'animal de compagnie au travail

La présence de l'animal de compagnie sur le lieu de travail est un sujet qui met en avant l'impact de l'animal sur le plan intrapersonnel et interpersonnel. Cette pratique existe déjà dans certaines entreprises dans le monde entier. Elle est bien évidemment soumise à des règles de vie en entreprise.

- **Les bénéfiques des animaux au travail**

Les animaux ont un impact extrêmement positif sur notre santé mentale et physique, ainsi que sur notre bien-être : ils peuvent être facteur de bonne ambiance, détendre l'atmosphère. Ils augmentent le bien-être des salariés et suscitent des échanges entre eux. On peut noter une baisse du taux d'absentéisme et les heures supplémentaires sont moins pénibles car le maître ne se soucie pas de l'animal qui reste seul à la maison.

François Grima et Pierre Chaudat dans leur étude sur "La présence de l'animal de compagnie au travail a-t-elle un impact sur l'engagement organisationnel et le stress ? Une recherche à partir de la théorie de la facilitation sociale" montrent les avantages de la présence des animaux de compagnie au travail. Il augmente bien l'engagement organisationnel et diminue le stress. Le fait d'autoriser la présence d'un animal de compagnie sur le lieu de travail augmente d'autant plus l'engagement s'il est la propriété du salarié. Sa présence contribue à réhumaniser les relations entre les individus.

- **Ils l'ont fait**

Plusieurs entreprises ont tenté l'aventure : Facebook, Etsy, Salesforce, Samsung, Amazon ... Chez Purina il y a un effort d'adaptation des locaux européens pour accueillir les animaux et depuis septembre 2014 dans leurs locaux français les collaborateurs qui le désirent viennent travailler avec leur chien. Chez Nestlé Il est fréquent de voir des chiens avoir une place attirée dans les locaux. Aux Etats-Unis le fait d'amener son animal de compagnie au travail est plus fréquente qu'en France : il existe d'ailleurs une journée intitulée « Take Your Dog To Work » le 24 Juin. Amazon et Google ont déjà intégré dans leur politique organisationnelle la présence d'animaux au sein du lieu de travail. A Tokyo dans l'entreprise informatique Ferray on peut retrouver neuf chats qui déambulent librement dans les locaux. Le dirigeant de l'entreprise, Hidenobu Fukuda a introduit cette politique en 2000 suite à la demande d'un de ses

collaborateurs permettant ainsi aux salariés qui le souhaitent de venir avec leur chat. Il informe également offrir «5.000 yens (soit 40 euros) par mois à qui sauve un chat». Au sein de l'entreprise Oracle Japan, Candy, un chien de la race bobtail a été nommé «ambassadeur» en charge de l'accueil des hôtes et pour apaiser le personnel. L'animal a même un compte Instagram et Twitter.

● Mise en oeuvre

La question se pose de savoir comment peut-on amener son animal au travail. Il est nécessaire que l'animal soit sociable, qu'il y ait la permission de la direction et des collègues, et enfin qu'il soit propre. La plupart du temps, ce sont des chiens qui sont observés sur les lieux de travail. Ceux-ci sont en effet les plus adaptés à partager un espace de travail, en tranquillité.

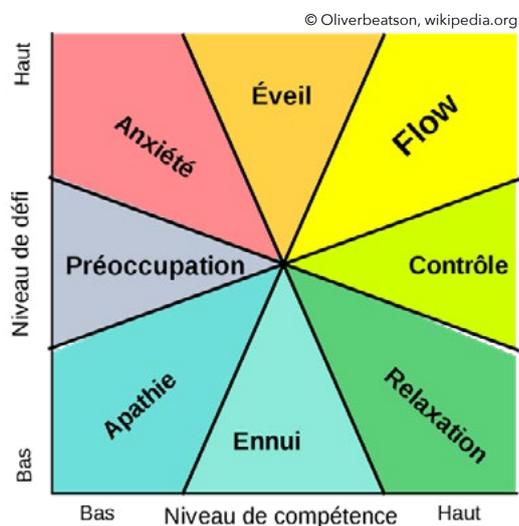


Il n'y a pas d'interdiction formelle dans la législation française quant à la présence d'animaux de compagnie sur le lieu de travail, hors certains secteurs comme l'administration publique, les établissements de santé et le secteur alimentaire. Puisque la loi n'est pas prohibitive, c'est le règlement intérieur qui régit cette question. Il peut ainsi interdire la présence d'animaux pour raisons d'hygiène, de sécurité ou pour éviter de nuire au bon fonctionnement de l'entreprise. Demander aux collaborateurs est nécessaire par politesse mais également afin de tenir compte des possibles allergies ou phobies. Une assurance en cas de dégât est également nécessaire. Afin de préparer l'arrivée de l'animal dans l'entreprise, il doit y avoir une installation adéquate puisqu'il est nécessaire que l'animal ait un coin à lui proche de son maître et assez agréable pour qu'il se sente comme à la maison. Il est important de conjuguer bien-être de l'animal et ambiance dans le service. La pause du maître pour sortir l'animal est également à prendre en compte. La société Purina a même lancé le projet "Pets at work" qui vise à aider et accompagner l'insertion de l'animal au sein de l'entreprise désireuse de le faire.

3. Un soin particulier de l'esprit : le Flow

● Origine du concept

Le concept du flow a été théorisé en 1975 par Mihaly Csikszentmihalyi* en étudiant la créativité chez les artistes et les sportifs. En effet, en cherchant à découvrir la motivation de ces professionnels pour un métier qui demande de lourds sacrifices tant sur le plan physique que personnel, il a constaté que tous ces individus décrivaient de manière récurrente ce qu'ils appelaient « être dans la bulle », « être dans la zone ». Autrement dit, ils évoquent un état psychologique synonyme de plaisir lorsque le défi de la situation correspond à leurs capacités ou est légèrement supérieur aux aptitudes qu'ils croient posséder. En anglais, ces gens disaient it flows (« cela coule » en français) pour décrire ce phénomène de bien-être psychologique permettant d'atteindre de bonnes performances. Lorsque l'état de Flow est atteint, il y a une coexistence parfaite entre bien-être psychologique et efficacité dans l'activité.



● Les deux principes du Flow

Seuls 15 à 20% des individus expérimenteraient le flow de manière quotidienne tandis que près d'un quart de la population ne l'aurait jamais vécu d'après Charles-Henri Amherdt. Ces personnes, d'après lui, n'éprouvent aucune motivation au travail et par extension dans le reste de leur vie puisque le travail ne représente pas seulement une façon d'obtenir un salaire mais un lieu qui peut permet de donner un sens à son existence.

Les deux principes fondateurs du flow sont d'une part la motivation intrinsèque, c'est à dire le désir de l'activité pour elle-même, et d'autre pas une cohérence entre les activités à accomplir et les compétences du travailleurs, c'est à dire qu'elles représentent un défi , et que celui ci-soit raisonnable.

● Les obstacles au flow au travail

Le concept du flow ayant été élaborés dans le milieu sportif, il a été demandé aux athlètes ce qui le favorisait pour eux : perception claire de l'objectif à atteindre, interactions positives avec les collègues, environnement agréable, perception positive de la performance.

● Premier obstacle - des objectifs imprécis

La perception claire de l'objectif à atteindre correspond dans le monde de l'entreprise à des objectifs clairement maîtrisés puis évalués. Cela signifie qu'ils doivent être spécifiques, mesurables, réalistes tant en termes d'actions qu'en termes de temps. Pourtant, il arrive bien souvent que les tâches ne soient pas bien comprises par manque de définition des objectifs (« réfléchissez-y »), difficiles à réaliser dans le temps imparti, qu'elles ne soient pas accomplies dans leur intégralité (travail à la chaîne.) ou qu'elles ne fassent pas l'objet d'un feed-back adapté (« c'est bon, merci »).

● Deuxième obstacle - un environnement agressif

Un manque d'interaction positive avec les collègues ainsi qu'un environnement « agressif », pourtant source de performance dans le sport, peut s'illustrer dans le monde du travail par les open spaces qui sont souvent source de bruit, une accessibilité téléphonique perpétuelle qui empêche de se concentrer, des relations conflictuelles entre salariés. Ces premiers constats de l'open space sont évidemment à nuancer et l'objet de l'Etude est d'y apporter des solutions complémentaires (voir notamment partie relative au design multisensoriel et adaptation au personnes et activité).

● Troisième obstacle - un manque de sens

La perception positive de la performance, essentielle dans le monde du sport, manque souvent en entreprise parce que les tâches peuvent ne pas correspondre aux attentes de salariés, ces derniers se sentant soit sous-employés soit en état de saturation. Il arrive également que l'activité du salarié ne soit pas en conformité avec ses aspirations les plus profondes (activité de back office lorsqu'on aime interagir avec les clients.). Le manque de sens des tâches effectuées nuit également à la perception positive que l'on peut avoir de son emploi (« est-ce que cela change quelque chose si je ne fais pas mon travail? »).

● Ce que l'espace de travail peut apporter

Prenant en compte ces clés et obstacles, les espaces de travail peuvent contribuer de différentes manières : en générant des relations humaines positives, en ménageant des espaces privatifs pour s'isoler ou pour ne pas déranger les autres, célébrer les succès individuels et collectifs de manière sonore ou visuelle, créer de l'harmonie et du sens via un lieu qui incarne l'ADN de l'organisation.

B2. 2ème Facteur : Un cadre physique vertueux

Soigner le cadre physique pour bénéficier des apports du beau, de la nature et du multisensoriel.



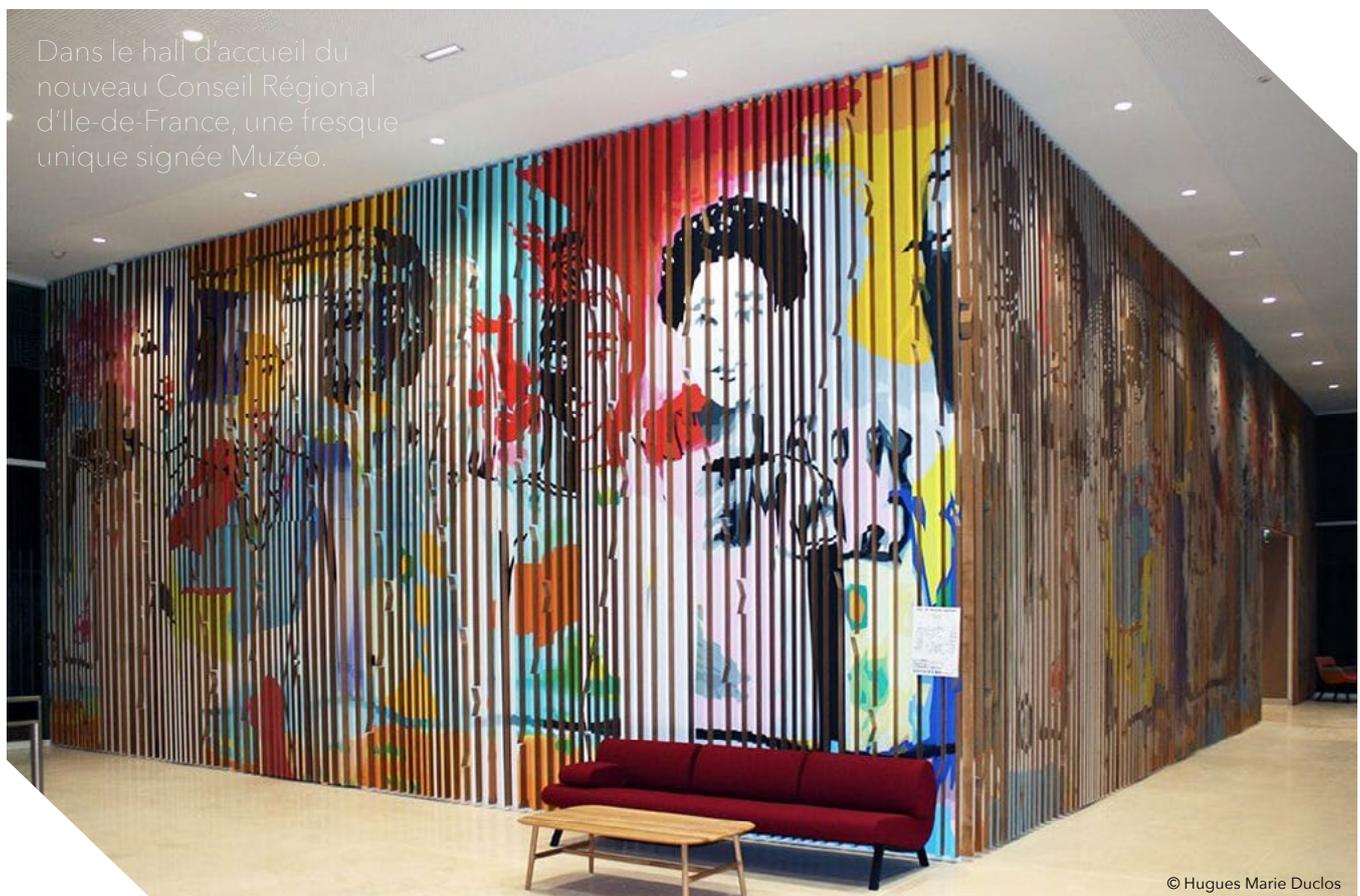
Selon Marlon Nieuwenhuis, de Cardiff University's School of Psychology, aménager l'espace avec de l'art et des plantes est un "avantage à long terme", et une véritable "stratégie de gestion financière". En effet, les différentes recherches y associent une influence significative sur le bien-être et les performances des collaborateurs.

1. Le pouvoir de l'Art : promouvoir l'art

Comme le résume un article de Strategy + Business, "l'art est bon pour les affaires." En effet, l'Art est souvent pensé comme un accessoire esthétique de l'espace, à finalité uniquement décorative ou culturelle. Or, le pouvoir des Arts en organisation est indéniable.

■ L'Art, levier de bien-être

Tout d'abord l'Art est beau. Il provoque en nous des émotions dites "océaniques". il interpelle, interroge, en tout les cas ne laisse pas indifférent. L'émotion est telle que les chercheurs estiment que regarder une oeuvre d'art provoque le même effet que tomber amoureux. En effet, le professeur Semir Zeki*, neuroscientifique à l'Université College London, a scanné le cerveau d'individus regardant une série de 28 reproductions d'oeuvres d'art telles que La naissance de Vénus de Boticelli ou Baigneurs à Grenouillère de Monet... il constate une stimulation du cortex frontal orbital lequel est lié au désir, à l'affection et aux sensations agréables et un déclenchement de dopamine, l'hormone dite du plaisir. En bref, le beau rend heureux. Il stimule le bien-être.



■ L'art, occasion de développer la force d'appréciation du beau et de l'excellence

Fin du siècle dernier, les recherches en psychologie positive commencent à réfléchir au développement des ressources positives des individus, et non seulement à la réduction des troubles mentaux répertoriés dans le DSM-IV. Martin Seligman et Christopher Peterson créent donc en 2004 une classification des forces universelles. Parmi ces 24 forces rassemblées sous 6 grandes vertus, réside l'Appréciation du beau et de l'excellence. En termes de classification, elle est placée sous l'ombrelle de la vertu de la transcendance, c'est-à-dire associée à l'attribution d'un sens à la vie. Une force est "une capacité préexistante de se comporter, de penser ou de ressentir, qui est authentique, énergisante pour l'utilisateur et qui permet un fonctionnement optimal, un développement et une performance" (Alex Linley 2008). Selon les recherches de la psychologie positive, exercer une force est une ressource précieuse pour développer son plein potentiel et éveiller son bien-être : résistance au stress, émotions positives, confiance, travail en équipe, coopération, vitalité, engagement, optimisme, facultés de résilience... sont autant de pouvoirs associés à l'utilisation de ses forces. Le travail consiste alors à identifier ses forces, de les nommer, les trouver, puis de les ressentir, de les intégrer dans son quotidien personnel et professionnel et de la développer pour en élever son pouvoir. Ainsi, la présence de l'Art est une occasion de s'exercer à la pratique de la force de l'appréciation du beau. Comment remarque-t-on le beau dans l'organisation ? Comment l'apprécier ? Comment le mettre en valeur dans l'espace ?

■ L'art, facteur de performance

Au delà de cet aspect esthétique, ou pédagogique, lié à l'attrait de l'art et de la notion subjective du beau, l'Art produit un effet sur les performances de l'individu en influant notamment sur la réduction du stress, et l'encouragement à la prise de parole et expression de ses ressentis. L'Art agit aussi pour insuffler un "sentiment d'inspiration" et en cela stimuler la créativité. En ce sens l'étude *The inspirational power of arts on creativity* (2017)* est pertinente.

Cette étude de l'Université d'Exeter* a ainsi mis au jour un effet surprenant de l'art : divisant les collaborateurs en deux équipes, les chercheurs proposent pour l'une un espace de travail constitué d'un bureau nu, pour l'autre, un bureau agrémenté d'art et de plantes. Les chercheurs constatent que la présence de l'Art dans les bureaux rend plus heureux et limite le nombre d'erreur lors de tâches répétitives. Ils évaluent les résultats entre 17 et 32% de gain de productivité.

Concrètement, installer des oeuvres d'art dans l'Entreprise favorise le bien-être et la performance des collaborateurs.

Tips

Au congrès de Médecine Générale de France, chaque salle de conférence portait le nom d'un peintre et projetait sur grand écran une de ses oeuvres d'art en relation avec le thème de la conférence, en attendant la projection des slides de l'intervenant. De même les organisations et lieux peuvent ils penser à projeter des oeuvres d'art à défaut d'exposer les tableaux de maître dans leurs espaces de travail.

■ l'Art au coeur des relations

Outre l'appréciation du beau, du bien-être et de la performance, l'Art est également un moyen de prendre soin des relations entre collaborateurs. L'art peut en effet révéler l'existence des relations, améliorer la qualité de vie en communauté et plus globalement y insuffler des comportements prosociaux.

● L'art révèle les liens

L'art révèle les liens : des pratiques artistiques inspirantes en entreprise

Des entreprises se saisissent des Arts pour muter et favoriser le bonheur au travail. Ainsi, une artiste invitée en résidence dans les bureaux de la CAMIF (2010)* a tissé un réseau de scotch rose reliant au sol les collaborateurs en conversations occasionnelles. Révélant ainsi par l'art les liens humains invisibles, elle a permis de questionner, transformer puis renforcer des relations heureuses au sein de l'entreprise.



Une étude Américaine *Business Contributions to the arts** de 2017 par The Conference Board montre que pour 54% des dirigeants d'entreprise ayant répondu, "les arts améliorent la qualité de vie dans une communauté. 49% d'entre eux ont déclaré que les arts créent une communauté et une société vibrante."

Une étude de 2015 reprise par le *Journal Happiness Studies**, examine la relation entre d'une part la force d'appréciation du beau et de l'excellence et d'autre part la personnalité, les comportements prosociaux et le bien-être. Les chercheurs constatent une association positive entre ses composantes ainsi qu'une influence sur les cinq grands facteurs de la personnalité précédemment étudiés (cf. le Big Five ou modèle O.C.E.A.N.).

Loin d'être un gadget ou une décoration, la capacité des nouveaux espaces de travail à intégrer et valoriser l'art est un enjeu fort de l'expérience collaborateur. Les pratiques évoquées donnent des pistes pratiques de mise en oeuvre.

Tips

Artistes en résidence, budgets décorations à la discrétion des usagers, the Wall 51, MOLA (Museum Of Living Arts), fresque co-élaborée, etc.

2. Le design biophilique pour se reconnecter à la nature

■ L'appel de la nature : deux voies pour les espaces de travail

La nature est essentielle et les espaces de travail visent à lui accorder une attention nouvelle guidés par les apprentissages des chercheurs en biophilie. Le design biophilique, conforme aux principes de la nature, a été étudié précédemment (voir partie A1). Intéressons nous à présent aux impacts avérés d'après la recherche ainsi qu'aux illustrations concrètes. Comment les principes et designs biophiliques peuvent-ils s'incarner dans l'espace de travail ? Deux directions principales à cette reconnexion de l'homme à la nature s'offrent à nous : par la présence de la nature au sein de l'espace de travail et plus largement par l'imitation de la nature.

■ L'impact biophilique positif et global

Le design biophilique de l'espace de travail produit un impact direct sur le collaborateur tant dans son niveau de bien-être et sa santé globale que ses ressources cognitives et ses performances. Rachel et Stephen Kaplan, pionniers de la psychologie environnementaliste attribuent à l'impact biophilique une "récupération attentionnelle"* . En effet, le design biophilique, a une importance considérable allant de la réduction de l'absentéisme à l'augmentation de la satisfaction du travail. Différentes études en milieu hospitalier révèlent même un effet thérapeutique. En entreprise, est observé une diminution de la fatigue, des migraines et troubles ORL. L'Université d'Oregon révèle une détérioration de 10 % de l'absentéisme pour un espace pensé sans lien avec la nature et, comparant les jours d'absence de maladies des collaborateurs selon la qualité de la vue et de l'éclairage, met au jour que le premier indicateur d'absentéisme est la qualité de la vue.

Etude de cas : la banque ING*

En 1978, les directeurs de la banque ING aspiraient à un meilleur environnement pour leur nouveau siège de plus de 32 000 m² à Amsterdam. L'objectif de la conception du bâtiment était de maximiser l'éclairage naturel, d'intégrer l'art végétal et d'installer des fontaines et cascades d'eau pour améliorer la productivité des employés, tout en créant une nouvelle image de la banque. Les gains de productivité dans ce cas d'étude ont été renversants : l'absentéisme a chuté de 15 % après la fin de la construction. Les employés étaient impatients de travailler et se sont occupés spontanément des éléments naturels (Romm & Browning, 1994). En outre, cela a permis à la banque d'économiser près de 2,6 millions de dollars par an, après l'installation de l'ensemble du système énergétique et des unités d'éclairage naturel. Plus globalement, l'image d'ING en tant que banque progressiste et créative a correspondu aux attentes des consommateurs qui ont choisi ING en tant que banque principale, la faisant passer de la quatrième à la deuxième banque la plus populaire aux Pays-Bas (Romm & Browning, 1994). Extrait de *Économie de la biophilie concevoir autour et avec la nature : un sens économique*, Terrapin Bright Green, 2015.



Pensez à un moment stressant que vous avez vécu récemment. Si vous aviez pu aller trouver refuge quelque part dans le monde pour réduire votre anxiété, où seriez-vous allé ? (...) Après leur avoir laissé le temps de la réflexion, je leur ai demandé de réfléchir aux éléments qui composaient cet environnement, aux caractéristiques qui contribuent à les calmer et à leur donner un sentiment de bien-être. Je leur ai ensuite demandé de lever la main si l'endroit qu'ils imaginaient se trouvait à l'intérieur, dans un environnement construit. (...) Chacune des personnes présentes dans le public avait imaginé un espace extérieur. Durant les 13 années qui se écoulées depuis lors, j'ai répété cette expérience d'innombrables fois, et 95 % des gens pensent à un environnement extérieur.

Question posée par Rosalyn Cama, présidente de Cama, Inc., un cabinet de planification et de design d'intérieur, à 700 Designers repris par Herman Miller : Un design fondé sur la nature*



■ La nature dans l'espace de travail : une présence silencieuse et productive

On estime qu'environ 20% des espaces verts urbains sont des jardins d'entreprise. A ce jour, la végétalisation des entreprises n'est plus à but purement décoratif. Comme le fait remarquer Cyrille Schwartz, dans son article *Pourquoi végétaliser l'entreprise**, lorsque cette végétalisation prend l'aspect d'un potager d'entreprise ou d'un jardin comestible, celle-ci nourrit le collaborateur au sens propre comme au figuré. Ainsi, La grande épicerie de Paris, sur le toit du Bon Marché, en partenariat avec Topager, a développé un potager, une toiture maraîchère intensive de 700 m² pour ses salariés. Ceux-ci sont invités à s'y retrouver pour cueillir, rapporter des paniers, cuisiner des soupes ou des smoothie selon la saison... Un tel espace végétalisé à donc un triple bénéfice pour l'entreprise : réalisation d'économie par l'absorption d'eau de pluie ; espace de rencontres et d'échange entre les collaborateurs ; et récoltes des productions. Dans le prolongement de cette idée, la terrasse du Cordon bleu a été aménagée dans un but pédagogique, pour permettre de passer de la terre à l'assiette. On le comprend, l'idée est de passer d'un végétal accessoire ou décoratif à un végétal à vision plus sociétale, utile.



Une étude relayée par ARP Astrance constate que les employés qui travaillent dans des environnements de bureau dotés d'éléments naturels aussi basiques que la présence de plantes et d'éclairage naturel observent une amélioration de 15% de leur sentiment de bien-être, sont 15% plus créatifs* et 6% plus productifs. La satisfaction du travail augmente par ailleurs de 40% en présence d'éléments naturels.

Ainsi les entreprises l'ont compris et jouent d'inventivité pour accorder une place à la nature dans leur locaux jusqu'à mélanger parfois l'intérieur et l'extérieur. À l'Antenne, un des lieux opérés par Be-Coworking, une terrasse en partie végétalisée avec un potager aromatique vertical permet aux coworkers de s'aérer, s'oxygéner, faire quelque pas, avec effet sur la réduction du stress et un boost à la créativité.

Corporate Garden végétalise les espaces de travail

Inspiré par des espaces de travail végétalisés comme le campus Redmond de Microsoft dans lequel des salles de réunions se retrouvent dans les arbres, le siège d'Apple à Cupertino où plus de 9 000 arbres ont été plantés ou encore la création de biosphère en verre chez Amazon, Corporate Garden expose dans un Livre blanc du MEDEF 92* sur les nouveaux espaces une vision des services de végétalisation des bureaux, comme intégrés au coeur de l'entreprise. Une approche possible : analyse de la culture de l'organisation et construction d'un projet global autour de la végétalisation (mise en avant de la marque-employeur, lien avec la QVT, développement de l'engagement, etc.)

Tips

Outre la présence de la plante verte sur le bureau, la présence de la nature peut s'envisager plus largement : du bananier d'intérieur en passant par un petit jardin zen ou bonzaï, la nature peut même se traduire par un aquarium ou un terrarium. ARP Astrance, le spécialiste de l'aménagement, considère que la Nature est un fondamental à placer au centre de sa stratégie de conception.

■ L'analogie de la nature : l'imitation des formes et motifs biomorphiques

Les formes et motifs biomorphiques sont les formes que l'on retrouve dans la nature. Si l'effet sur l'attention et la concentration n'est pas encore clairement établi, la présence des formes biomorphiques est une préférence visuelle (Joye, 2007) que l'on associe à une représentation symbolique de la vie (vessel, 2012). Comment cette préférence visuelle peut elle influencer l'espace de travail pour nourrir positivement l'expérience collaborateur ?

Pour le bien-être du collaborateur, la conception du bâtiment peut veiller à intégrer des formes et motifs biomorphique. On remarquera ainsi que la nature ne connaît pas le l'angle droit. C'est une construction de l'homme.

Pour illustration, voici à gauche le cactus communément connu sous le nom de "coussin de belle mère" et à droite la création architecturale des bureaux QuiHoo 360.



Ici, chez BBC north/medias city (salford) en angleterre, un assemblage de salles de réunion à l'image d'une ruche.

Autre exemple, à l'image des 1500m² de mur végétalisé du BHV Marais réalisé par Sous les fraises en 2013. Une variante avec les murs hydroponiques, c'est-à-dire cultivés hors sol, pour la culture de plantes aromatiques telles que menthe, basilic ou ciboulette. En ce sens Metro France à Nanterre lance le plus grand potager urbain d'Europe avec 17 variétés d'herbes et micro végétaux. Également, l'aquaponie, un système qui permet à la fois la culture de poissons et de plantes comestibles. Les plantes se nourrissent ainsi des déchets des poissons, et en retour nettoient l'eau en y libérant de l'oxygène. De moindre envergure, et tout aussi efficace ou surprenant une cloison constituée de végétaux ou des suspensions de plantes....



Tips : Aquaponie, il suffit parfois d'un seul mètre carré

Parce qu'on n'a pas tous un mur entier de disponible, Cyrille Schwartz, dirigeant de Corporate Garden, explique qu'il n'y a pas besoin d'une grande surface. Il est possible de transformer 20 plantes vertes en un mur hydroponique d'1 m² avec très peu d'entretien. Cela étant, rappelle l'expert, un tel projet requiert nécessairement une démarche collaborative et une appropriation des collaborateurs.

De nombreuses idées de la présence de l'eau à celle de la forêt sont imaginables. A moindre budget, une représentation dégradé des formes biomorphiques consiste dans le fait de coller un papier peint représentant la forêt sur un mur. Même feint, ce mur végétal, procure un bien-être lié à l'imitation de la nature. Une étude du centre économique de l'université de Cincinnati*, constate qu'environ 60% des organisations étudiées ont augmenté leurs ventes d'en moyenne 10 % suite à l'installation de larges peintures murales. Comment appliquer les principes biomorphiques dans son espace de travail ?



Ici le mur de BASF corporate office in Mexico City by SPACE.



Bureau de Jaxda à Shanghai.

Ma journée biophilique par ARP Astrance

Matin



Disposez des fleurs à l'entrée de votre entreprise pour un accueil sublimé et un passage subtilement parfumé.

Une moquette aux motifs végétaux dans votre hall rendra l'attente et le passage plus chaleureux.

Regarder par la fenêtre la verdure qui se présente augmentera vos dispositions pour la réflexion.

Retrouvez des sensations naturelles et stimulantes en créant un courant d'air par l'ouverture de vos fenêtres.

Si le temps est favorable, faites une pause matinale dehors, au soleil.



La concentration est à son apogée lorsque rien ne vient perturber votre travail. Trouvez votre refuge au sein de votre entreprise.



L'eau est un moyen sûr de se ressourcer pour entamer la deuxième partie de journée. Une balade au bord de l'eau s'impose!



Cultivez le potager d'entreprise avec «Ciel, mon radis!», pour vous recentrer et favoriser la bienveillance autour de vous.

Midi



La profusion d'information est une force pour la création.



Le travail collaboratif sur une table en bois apportera de la convivialité et de la maturité à vos échanges.



Votre côté explorateur peut se révéler lors d'un walking meeting!



Soyez impressionné par les prouesses architecturales qui vont libérer en vous l'adrénaline nécessaire pour booster votre fin de journée.



La vue sur l'extérieur vous apporte la perspective nécessaire pour prévoir et planifier votre avenir proche.



Vous venez d'allumer votre lampe de bureau, le soleil n'éclaire plus autant que tout à l'heure.

Soir

© ARP Astrance, Biophilie le cahier technique



Partant du constat que nous passons plus de 90% de notre temps dans des environnements bâtis – adresser cette appétence innée de l'homme pour la Nature ne revêt plus d'un luxe mais constitue une réelle nécessité. C'est une approche fine cherchant à révéler les 5 sens de l'humain - qui ne se ne se réduit pas simplement à la mise en place de végétaux - et qui agit définitivement comme un accélérateur de bien-être et de convivialité.

**Arnaud Ferrand, ARP Astrance,
Consultant & Designer d'espace**

□ Portrait

L'immobilier fait sens



ARP Astrance apporte ses compétences de programmistes et designers d'espaces pour que les quartiers, les lieux de travail, d'enseignement, de loisirs... soient adaptés à leur raison d'être et aux usages à penser, et devenir des lieux de bien-être et d'épanouissement pour tous. L'alliance d'expertises de design, de space planning, de conduite d'opérations, de conduite de changement, garantissent la cohérence à toutes les échelles et étapes des projets que les équipes d'ARP Astrance co-conçoivent avec leurs clients.

4 pôles complémentaires : Conseil, aménagement, développement durable et biodiversité

- **Le Conseil et l'innovation**, pour élaborer des stratégies et politiques immobilières et programmer un immobilier dont la clé de voûte est la performance d'usage, et qui traduit les nouveaux modes de travail et de collaboration alliant expérience physique et digitale.
- **Le Design et l'Aménagement**, pour concevoir et mettre en œuvre des espaces, qui concourent à la qualité de vie des collaborateurs, à la performance des organisations, soient écho à la culture de l'entreprise occupante, et pour accompagner les utilisateurs vers de nouvelles façons d'utiliser les espaces de travail.
- **Le Développement Durable**, pour développer des stratégies et des projets non seulement économes en ressources, faiblement émetteurs en carbone, mais qui promeuvent également les impacts positifs de l'immobilier.
- **La Biodiversité et la Biophilie**, pour protéger le vivant et capitaliser sur ses apports pour une ville vivable et désirable en déployant une vision écosystémique dans laquelle l'Homme à sa part.

4 piliers fondateurs

- **Le bien-être et la qualité de vie** : placer le bien-être et la santé - deux notions intrinsèquement liées comme le souligne l'OMS - au cœur des projets immobiliers.
- **L'environnement** : répondre aux enjeux de transition environnementale et d'adaptation au changement climatique en couvrant également les enjeux sociaux et sociétaux.
- **Le digital** : traduire les opportunités du digital dans l'immobilier, de l'émergence des nouveaux concepts d'espaces à la gestion des espaces et des communautés, et définir l'expérience phygitale des lieux pour une meilleure qualité de vie au travail.
- **La biophilie et la biodiversité** : replacer le vivant comme un élément essentiel et vertueux de l'écosystème des espaces bâtis et non bâtis.

Pour une approche holistique des espaces de travail

Conduire le changement dans les projets d'aménagement intérieur est un des leitmotivs d'ARP Astrance. Parce que, au-delà de livrer un espace de travail, nous avons la conviction que les lieux doivent livrer une expérience dans laquelle toutes les dimensions des besoins des utilisateurs sont intégrées, l'usage des espaces maximisé au regard de l'ensemble des outils mis à disposition des occupants, et le lien entre organisation et espaces révélé.

L'Homme : des besoins fondamentaux

La prise en compte des besoins physiologiques primaires, jusqu'aux besoins d'accomplissement et d'estime, tel que proposé par la pyramide de Maslow permet d'assurer les bases d'un aménagement respectueux des utilisateurs, permettant de parcourir de multiples concepts pour un bien-être complet au travail. Associée à une vision dynamique de cette hiérarchie des besoins, ce sont des concepts puissants pour rassembler autour de la conception des espaces, les designers pour des espaces inspirants et catalyseurs d'usages, les ingénieurs et techniciens pour des espaces sains et confortables, les fournisseurs, les directions immobilières, RH, IT, QVT, et les occupants eux-mêmes.

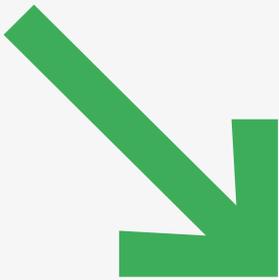
Le collaborateur : membre d'une communauté

Le sentiment d'appartenance à une communauté est à la fois facteur de bien être des collaborateurs mais également un élément fédérateur pour la culture d'entreprise. En atteste, les attentes croissantes des collaborateurs en ce qui concerne la cohérence de leur métier et façon de travailler avec les valeurs de l'organisation. La traduction spatiale palpable de cet esprit de communauté est l'un des ingrédients de cette alchimie. Réenchanter les conditions d'interaction au sein même de l'espace y contribue en favorisant un modèle optimal de proxémie, zones d'intimité, zones personnelles et zones sociales, le bâtiment devient un lieu de partage où chaque individu doit pouvoir créer une relation avec autrui.



Le collaborateur : le besoin de co-concevoir ses espaces de vie

Enclencher des démarches participatives en donnant aux collaborateurs l'occasion de s'exprimer, de participer aux choix, de s'approprier les orientations de l'entreprise est un facteur de motivation et également une clé de réussite des projets d'aménagement. Les enjeux d'un nouvel aménagement sont souvent multiples, organisationnel, économique, de transformation... Les méthodes de co-élaboration qu'ARP Astrance déploie dans ce sens sont multiples, et valorisent le contexte du projet et là aussi la culture de l'entreprise. Faire des futurs occupants des partenaires du projet est le plus souvent une démarche gagnant-gagnant.



La fondation première est la réponse aux besoins naturels de l'homme. Ces derniers définissent une stratégie spatiale centrée sur l'expérience collaborateur. Alors le bien-être des usagers est maximisé, la Qualité de Vie au Travail congruente et la performance de l'entreprise, optimisée.



La santé et le bien-être par l'immobilier et non dans l'immobilier, c'est faire du bâtiment une plateforme de services permettant aux occupants de répondre à des besoins multiples reflétant la complexité du sujet et la multitude des dimensions à prendre en compte.

**Gwennaële Chabroulet,
ARP Astrance, DGA**

Pour aller plus loin — 

www.arpastrance.com

3. Le design sensoriel : stimuler les 5 sens

■ Offrir une expérience sensorielle : réveiller les sens au bureau

Les nouveaux espaces de travail gagneraient à stimuler les sens des collaborateurs pour améliorer à la fois leur bien-être et leur performance. Une approche sensorielle de l'espace a déjà investi les centres commerciaux (marketing sensoriel) également les écoles et les maisons de retraite et maintenant l'espace de travail. Des salles Snoezelen à la grammaire émotionnelle, le design multisensoriel séduit et fait ses preuves.

En 1970, apparaissent les salles Snoezelen, attribuées à Ad Verheul et Jan Hulsegge. Il s'agit d'un mot néerlandais construit sur la contraction des verbes "sentir" et "sommoler", un mot signifiant l'exploration des sens à fin de bien-être. Ce sont des salles visant à explorer l'ensemble des sens. Des jeux de lumières, instruments de musique ou fond sonore, des matières variables à toucher, des parcours, des parfums, des dégustations... Conçues, d'abord à des fins thérapeutiques pour les personnes atteintes de handicaps mentaux, moteurs, élargie ensuite aux enfants à troubles de l'attention testés dans différentes classes et EHPAD (Etablissements d'Hébergement des Personnes Agées Dépendantes), ces salles, fortes de leurs succès sont désormais devenues une pratique universelle. Cette approche multi-sensorielle traduisant un climat affectif harmonieux dont l'empreinte affective favorise par ailleurs, le bien-être, l'apprentissage, la communication.

Le design "Healing office", prendre soin des collaborateurs en réinvestissant les sens / pour un style de vie sain

Le courant Healing office*, vise à réintégrer les 5 sens dans le design d'entreprise. En ce sens, le Health care design en californie ou les designers néerlandais de D/Ddock* sont pionniers en la matière. Le concept vise à offrir un espace, esthétique, fonctionnel et qui prend soin des collaborateurs, les encourageant à vivre un style de vie sain "Healthy lifestyle". L'idée est de poser les conditions d'une bulle sensorielle propice au bien-être, à la santé et aux performances du collaborateur. La méthode est basée sur la science ("Evidence-Based Design") afin de fonder "les décisions de design sur une recherche crédible pour obtenir les meilleurs résultats possibles". Voir en ce sens l'étude Case study at Macaw in Hoofddorp, the netherlands, Janvier 2019*. Parmi les 10 clés proposées, on notera : une nourriture saine, une activité physique, un espace de ressourcement, la nature, l'éclairage, les relations, le sentiment d'ownership (de pouvoir influencer), la diversité, l'objectif de développement durable et la qualité environnementale interne.

Le design sensoriel, inspiré du marketing sensoriel, vise à stimuler les 5 sens du collaborateur pour lui permettre de vivre une expérience, favoriser le bien-être, l'engagement, la créativité. Stimuler la vue, le toucher, l'odorat, l'ouïe voire le goût pour susciter une réaction par les sens chez les consommateurs, en l'espèce les collaborateurs. Comment le bureau peut-il stimuler les 5 sens ?

Une étude du cabinet d'architectes italien Il Prisma, traduite dans le livre *Now We Work, designing innovating offices*, met au jour l'impact neurologique de la stimulation des 5 sens dans l'environnement de travail. L'étude consistait à tester les perceptions d'équipes dans deux environnements distincts : dans une salle neutre (table blanche, éclairage homogène) et une salle sensorielle (table en bois, bibliothèques parfumées au cèdre, différentes chaises, plante, lumière bleue et étagères couvertes de nourritures). L'étude révèle un impact du design sensoriel certain, mais différent selon l'activité réalisée. Ainsi les salles sensorielles permettent une meilleure concentration pour un travail individuel, favorisant la mémorisation et l'apprentissage. Par contre, elles produisent un moindre impact pour un travail collaboratif. L'apport de l'étude et du design sensoriel dits humanistes (car centré sur l'humain) est de prendre en compte les différents sens du collaborateur pour lui offrir la possibilité de choisir l'environnement le plus adapté à son activité professionnelle à réaliser. Il s'agit d'appliquer une subtile "grammaire émotionnelle" dictant l'atmosphère de chaque pièce de travail.

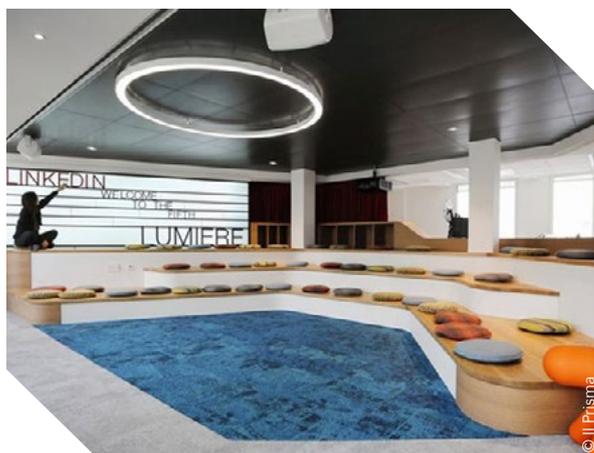


Nos études ont montré que le design sensoriel pouvait améliorer la capacité individuelle de concentration et d'apprentissage. L'objectif a donc été de chercher à éveiller les sens au travail plutôt que de les endormir.

Elisabetta Pero, architecte chez Il Prisma

■ Application d'un design sensoriel humaniste : le cas de LinkedIn

Le cabinet Il Prisma a notamment accompagné les espaces de travail de LinkedIn dans ses différents sites à Milan, Paris, Madrid et Munich. Un soin tout particulier au design sensoriel a été appliqué en veillant à stimuler les 5 sens des collaborateurs et à respecter les valeurs culturelles nationales et propres à l'organisation pour permettre une diversité d'espaces selon l'activité professionnelle à réaliser. Ainsi, le site milanais par exemple offre désormais un théâtre, un restaurant, un atelier de confection, une cave, et un jardin, propice à la réalisation de différentes missions.



Les nouveaux bureaux de LinkedIn à Paris.

Dès lors, dans quelle mesure offrir un espace de travail multisensoriel ? Quelles pratiques pour stimuler les sens ?

■ Sens visuel

Outre les éléments déjà explorés visant à offrir un espace créatif ou à végétaliser l'espace via un design biophilique, la vue peut également être stimulée par différents facteurs.

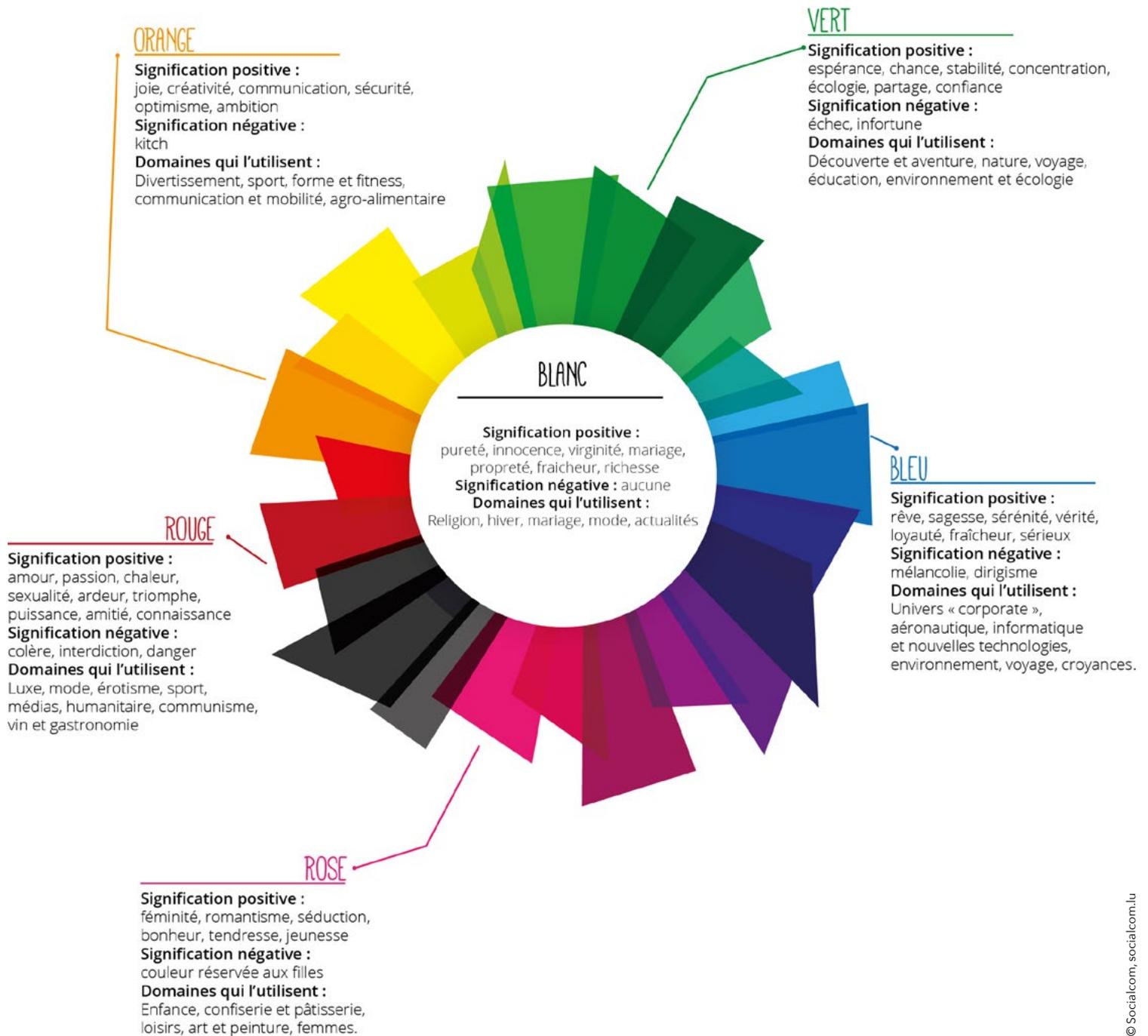
● Que la lumière soit !

Lorsque l'on interroge sur les indispensables de l'espace de travail, les premiers critères fréquemment invoqués sont le soleil, la lumière, et des grandes fenêtres sur l'extérieur. Certivéa relève une étude* affirmant précisément que ces deux critères, une lumière naturelle et une vue sur l'extérieur, permettent à eux seuls une réduction de l'absentéisme de 6%. La qualité de la lumière est essentielle. De mauvaises conditions lumineuses peuvent générer de la fatigue, une détérioration de l'acuité visuelle voire des accidents. Karl Ryberg, un architecte, psychologue, dans son livre *Light your life, The Art of using Light for Health and Happiness*, explique comment la lumière influence nos yeux, notre santé et notre bien-être et invite à apporter dans nos vie quotidienne davantage de lumière de qualité. En effet, la lumière est connectée au cerveau reptilien de sorte qu'une lumière de mauvaise qualité nous place neurologiquement en situation de crise. A l'Antenne, un des lieux opérés par Be-Coworking, les variations de lumière sont ainsi utilisées pour offrir selon les heures de la journée ou les activités exercées une ambiance plus chaleureuse, tamisée, sereine, propice à la concentration ou la créativité. Ainsi, le badge de réservation et d'entrée de salle de réunion permet une configuration de la lumière chaude ou froide. Par ailleurs, un capteur auditif permet de détecter le volume sonore et associer selon le besoin une lumière visant à influencer les comportements et éventuellement les compenser. C'est donc naturellement que le label Certivéa accorde un soin particulier à ce critère afin d'assurer un éclairage suffisant (artificiel et naturel) ainsi qu'une bonne qualité lumineuse. La lumière agit sur l'humeur, le bien-être, la capacité à réaliser les différentes tâches de travail.

Attention à la lumière bleue

La lumière bleue fait partie des lumières émises par le soleil, mais est également émise par les sources lumineuses artificielles telles les ampoules LED et les écrans qui nous entourent. Ces derniers diffusent tout particulièrement des pics de lumière bleue appelée « lumière à Haute Énergie Visible » et plusieurs études tendent à démontrer qu'une exposition prolongée à cette lumière bleue peut avoir des conséquences négatives sur notre organisme, passant d'une simple fatigue oculaire, d'un dérèglement de l'horloge interne et de troubles du sommeil jusqu'à des lésions à long-terme de la rétine et au développement de la cataracte. Selon une étude de Santé publique France, les français passent plus de 5 heures par jour devant les écrans. Comment dès-lors se prémunir de ces dangers ?

Le réglage de la luminosité des écrans (via les paramètres ou des applications spécialisées) est tout d'abord une façon simple de réduire la fatigue oculaire et de ne pas forcer l'œil à traiter un contraste, par exemple. Un éclairage du lieu de travail suffisant, naturel et sans contraste permet également de ne pas solliciter l'œil inutilement et pour finir, il existe des lunettes filtrant la lumière bleue, qui protègent l'œil des longueurs d'ondes lumineuses nocives pour la rétine.



● Osons la couleur dans les bureaux : les couleurs un facteur de sens

Jean-Gabriel Causse, designer de couleurs, a écrit un essai nous interpellant sur le pouvoir des couleurs*. Au delà de l'aspect esthétique, la couleur influence nos perceptions, nos comportements, notre bien-être. Une étude relatée dans son TEDx* constate qu'une même instruction ("faites du jamais vu") peut avoir deux effets différents selon qu'elle soit écrite sur un affichage bleu ou rouge. Deux groupes étaient invités à construire des modèles en Légo. Le groupe ayant les instructions sur fond bleu s'est révélé plus créatif, modélisant des oeuvres d'art, alors que le groupe ayant eu les mêmes instructions sur fond rouge a construit différents objets fonctionnels. Ainsi, le simple fait de donner une information sur un support de couleur différente influence la perception. C'est ainsi que l'auteur observe que les collaborateurs sont plus créatifs dans un environnement chromatique bleu, d'où le nombre de salle de brainstorming de cette couleur. Au contraire, un environnement achromatique diminue de 10% la productivité et accroît de 15% les risques de burn-out. Travailler dans un bureau coloré rend plus productif.



Osons la couleur dans les bureaux !

Jean-Gabriel Causse, designer, spécialiste des couleurs

Pour choisir les couleurs adaptés à l'espace de travail, le designer se réfère à diverses influences : la mode, les codes du marché, le positionnement des marques et surtout le pouvoir d'influence. Ce faisant le bleu agit sur la créativité, le rose à un effet euphorisant, il réduit le rythme cardiaque et la pression artérielle, le jaune conduit l'enthousiasme, le vert favorise la tranquillité (d'où ces bibliothèques à lumière verte pour faciliter la lecture)...

■ Sens auditif

"Le bruit est la première nuisance dans l'Open space" constate l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS). Cela est vrai pour les open space et également pour les autres espaces de travail dans différents secteurs : salariés, administration, travailleurs de la construction ou de l'industrie. Une étude récente*, révélée lors de la semaine de la santé auditive au travail, constate que près de 6 actifs sur 10 déclarent être gênés "à cause du bruit et des nuisances sonores" avant d'alerter sur une série d'effets secondaires tels que la péjoration des comportements, l'incidence sur la qualité du travail (perte de concentration, lenteur du travail), des atteintes à l'équilibre de vie (somnolence, maux de tête...) voire des conséquences sur la santé avec l'apparition de différents troubles auditifs. Certivéa s'appuie sur une étude* américaine pour constater une diminution d'un tiers de la productivité dans un lieu bruyant par rapport à un lieu calme.

C'est ainsi que 70% des "brain workers", littéralement travailleurs du cerveau, sont insatisfaits de leur environnement sonore.



*L'environnement
sonore impacte notre rythme
cardiaque et réduit notre volonté
de collaborer. Nous devenons un
petit peu moins sympathiques dans
un environnement bruyant.*

Yvette Tietema, spécialiste des espaces de
travail chez Saint-Gobain Ecophon,
s'intéresse à nos cerveaux



Récemment, Panasonic a inventé un casque oeillette pour favoriser la concentration au travail. Le produit "Wear Space"*, casque en arc de cercle autour des oreilles et des yeux, permet ainsi de restreindre les stimuli externes sonores et visuels pour accroître la concentration. Il s'appuie sur les progrès de la technologie antibruit et un effet cloison qui contrôle le champ de vision. Si les bienfaits de cet objet n'ont pas été prouvés scientifiquement, celui-ci a obtenu le prix Reddot design 2017, et conserve l'avantage de signifier visuellement aux collègues sa concentration et de restreindre ainsi les coûts liés aux interruptions de travail.



Tips : Il est temps de respirer ! Le son de cloche - respiration

En tant que consultante Action Spinoza, et animatrice du réseau de relais internes de la QVT chez un de ses clients, Céline Souveton leur propose d'utiliser ou de paramétrer sur leur téléphone un gong aléatoire. Lorsque la cloche sonne, quel que soit le moment de la journée, on sait qu'il est temps de prendre un moment pour respirer. Invitation à prendre trois respirations profondes. C'est un doux rappel aux bienfaits de la pleine conscience, de la respiration, et de sa présence au moment présent.

■ Sens tactile

Le sens du toucher peut également être valorisé au sein des espaces de travail. D'une part le contact avec la matière, le mobilier, les supports, les textures, d'autre part avec les outils. Un exemple : les luminaires ou la climatisation (comment les allumer et éteindre via un certain type d'interrupteurs et de télécommandes). Ce contact peut être associé à la sécurité de l'espace pour les collaborateurs, au confort (l'ergonomie de la chaise ou la souris d'ordinateur) et au bien-être (traduire une ambiance cosy, zen, cocooning ou autres).

Pascale Richert consultante workplace chez Herman Miller, raconte un récent aménagement de l'espace de l'École EM Lyon. L'une des salles a été aménagée à l'image d'une salle de maternelle avec différents îlots et espaces, des petites chaises et tables. Sa réaction a été "où sont les nounours?" pour accentuer le sens du détail de cet aménagement. Par ailleurs, cette attention millimétrée peut avoir son importance. Ainsi se souvient-on de la vague de nounours géants ces peluches qui essaimèrent en automne 2018 dans le quartier des Gobelins pour inviter à la douceur et à l'humour. Aussi, touristes et habitués des terrasses du quartier se sont amusés à leur faire des câlins.

En cela, le toucher peut s'avérer autrement précieux. En effet, de nos jours les contacts physiques sont limités à la sphère intime. Or, les différentes recherches scientifiques tendent à démontrer les bienfaits du contact physiques. Le contact humain peut permettre de réduire le niveau de stress, produire des endorphines, de l'ocytocine...

Enfin, parmi le "bouquet d'intelligence multiple" il en est une axée sur le toucher. Ainsi,



manipuler un objet en parlant ou en écoutant ne doit pas être assimilé à un défaut d'attention. Au contraire, l'intelligence kinesthésique consiste à engager le corps dans une activité et renforcer ainsi la concentration. C'est ainsi que Guillaume Lenoble, consultant d'Action Spinoza, offre des Plus Plus lors de ses interventions. Ils s'agit de petites pièces en forme de doubles plus issus d'un jeu de construction. Celles-ci permettent à chacun de développer leur créativité et d'ancrer l'apprentissage par le corps.

Tips

Formaliser un bâton de parole pendant les réunions, via un objet à faire passer de main en main, ou engager davantage le corps avec le lancer d'un objet pour distribuer les prises de paroles.

■ Sens olfactif

L'odorat est un sens essentiel car il active fortement le cerveau limbique, celui qui régule les émotions. Certains musées mettent à profit les sens, aidés par des sociétés de design olfactif (telles que Aroma Prime) pour proposer des expériences 3 sens à leurs visiteurs : voir, entendre, sentir... Vikings, Égypte antique, ou autre civilisation disparue... Dans quelle mesure est-il vraiment pertinent de stimuler l'environnement olfactif ?

L'imaginaire collectif a tendance à associer l'espace au vide. Le blog Spatiologie, banque de données sur l'espace architectural et son influence sur l'homme explique dans son article Odeurs et Espace*, que si l'expérience architecturale semble essentiellement visuelle, l'espace n'est pas du vide mais bien "un milieu de vie stimulant les sens". On le perçoit d'ailleurs très bien au niveau comportemental, via les distances proxémiques étudiées précédemment : jusqu'à 45 cm d'une personne on est dans le cercle intime. Plus que le visuel, c'est alors l'odorat qui repère. Celui-ci est donc bien un moyen de communication interpersonnelle. L'étude du lien entre odeur et comportement, nourrie par les neurosciences, s'appelle : l'aromachologie. Selon cette discipline, une odeur agréable améliorerait notre humeur de 40% et l'autre aurait tendance à rester (18%) plus longtemps auprès de nous.

Zoom: In Spir

L'entreprise In Spir* utilise la stimulation du sens olfactif au service du bien-être et de la Qualité de Vie au Travail.

Elle offre ainsi des diffuseurs et des "odeurs neuroactives".

Sur son blog, une série d'articles en cinq temps :
productivité et olfactif ; performance et mémoire des odeurs ; stimulation olfactive et stress ; perception des odeurs et comportement ; performances cognitives et ambiances olfactives.

Par ailleurs*, aussi vrai qu'une mauvaise odeur peut créer un désagrément et empêcher de se concentrer, une odeur peut stimuler notre cerveau. Rachel S. Herz*, assistant professor de psychologie à l'Université de Brown constate que les individus sont plus créatifs en résolution de problème lorsqu'ils sont exposés à une odeur agréable. Une étude de 2002*, constate un lien entre les capacités cognitives et le système olfactif d'un individu. Après avoir testé le sens d'un panel divisé entre air pur, menthe poivrée ou muguet, les chercheurs constatent que l'exposition aux odeurs peut stimuler la productivité pour des tâches exigeant une attention soutenue. La menthe poivrée augmente les capacités de mémorisation, et la clarté mentale.

Sous les narines d'extrême orient

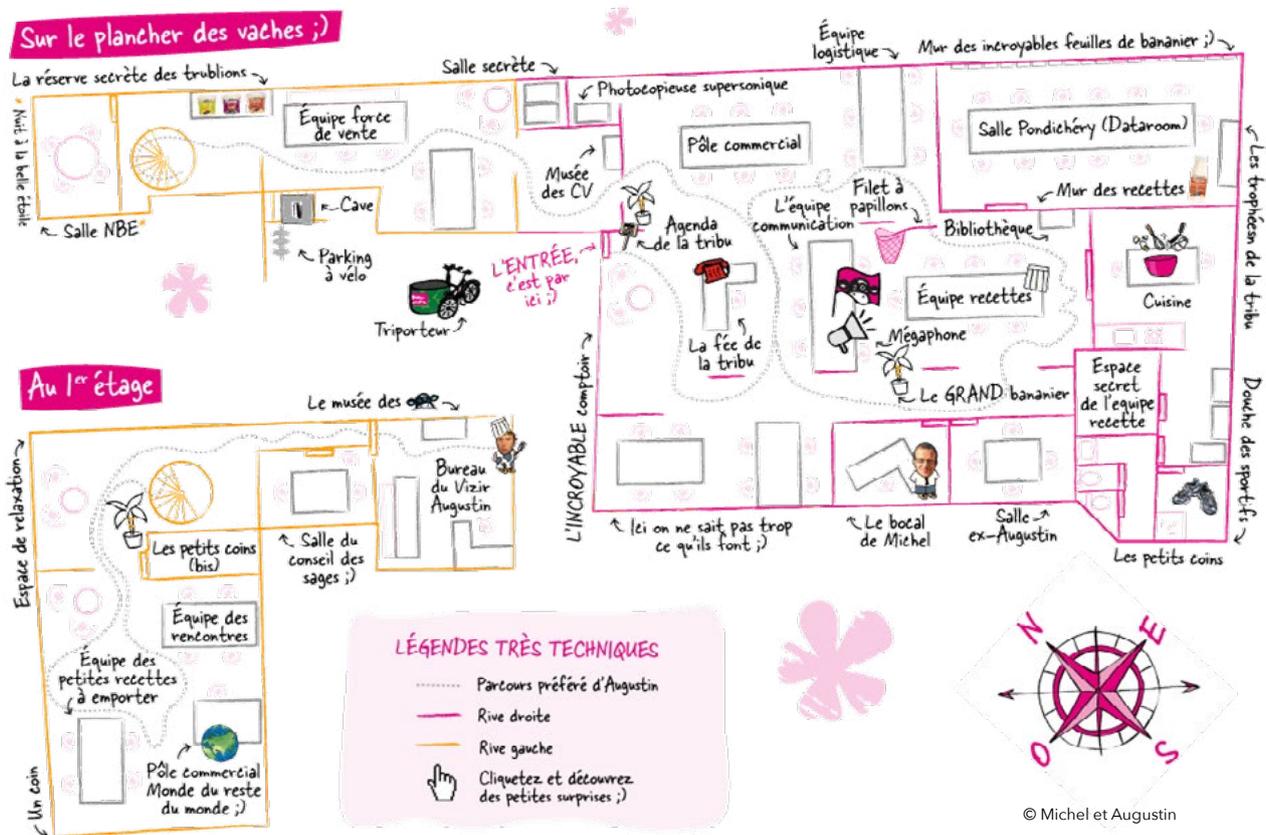
Au Japon, certaines entreprises insufflent une odeur de citron pour stimuler les employés. Une étude auprès de la société japonaise Takasago a constaté que ses dactylographes avaient 54% d'erreurs en moins quand ils pouvaient sentir l'odeur du citron, 33% lorsque c'était l'odeur du jasmin et 30% pour celle de lavande.

Tips : Pensez aux huiles essentielles

Bien que non démontré scientifiquement, les huiles essentielles peuvent s'avérer utiles pour rasséréner l'air et stimuler narines et neurones : les agrumes pour l'altruisme, la cannelle pour éveiller la présence...

● Un ADN jusque dans l'odeur à La Bananeraie de Michel et Augustin

À la Bananeraie, le siège de Michel et Augustin, marque française de produits alimentaires, les bureaux visent à être une incarnation de la culture de l'entreprise. Les salles de réunion portent ainsi des noms en lien avec l'histoire de l'entreprise plutôt que des noms classiques comme des continents ou des villes. La cuisine y est un lieu d'expérimentation de recettes et cherche explicitement à stimuler agréablement l'odorat. "Ca sent bon chez nous" dit Augustin.



■ Sens gustatif

Le goût a également son importance au sein des espace de travail. Cela se matérialise d'une part, par l'importance de la qualité accordée à la nourriture et d'autre part, et par extension, la qualité de l'espace de restauration.

● Mieux manger, une préoccupation du XXIe siècle

Les débats autour de la dégradation de la qualité de la nourriture (OGM, pesticides, perturbateurs endocriniens, addiction au sucre...) invitent à réfléchir à la qualité de la nourriture ingérée. L'organisation peut veiller à intégrer ces préoccupations au sein de ses bureaux. Cela peut se traduire de multiples manières telles que privilégier la nourriture bio à circuit court, ou offrir du choix pour les végétariens (spectre s'étendant du végétarisme au véganisme) ou offrir des options plus saines lors de petits déjeuners allant au delà des viennoiseries en ajoutant quelques fruits par exemple. De manière comparable, offrir du chocolat chaud dans les distributeurs des espaces de travail constituerait, en plus du thé, une alternative supplémentaire au café, qui plus est sans excitant.

Tips: Le meilleur café pour ses équipes

Un responsable de ligne de métro partageait avec l'Observatoire Spinoza son attachement à négocier pour ses conducteurs de rames le meilleur café possible, comme à la fois une contribution au goût, un soutien pour le travail matinal et une marque de reconnaissance symbolique.

● La cuisine, coeur vibrant

La cuisine est souvent associée au coeur de la maison. De même l'espace de restauration est un coeur vibrant de l'espace et requiert un soin privilégié. Lieu chaleureux de rencontre, d'échange, de convivialité. C'est l'endroit où l'on se nourrit, (besoin vital de la pyramide de Maslow) et où l'on peut également nourrir ses relations (autre besoin essentiel à l'épanouissement d'après la célèbre étude dit "Grant" de Harvard). En cela, l'espace de restauration est essentiel.



Dans de nombreux lieux, les différents espaces de travail sont agencés pour faire la part belle à l'espace de restauration. L'espace de restauration peut alors devenir comme à Jonquièrre chez Be-Coworking ou à Saint Lazare chez Multiburo une cuisine partagée. Tout y est fait pour accueillir le collaborateur dans un espace où il puisse se projeter comme à la maison dans un lieu où l'on se sent bien. Chacun a ainsi la possibilité d'apporter sa nourriture. Be-Coworking propose également un extracteur de fruits et légumes à disposition pour proposer des jus frais et vitaminés aux coworkers.

Les Paniers de Léa : des programmes QVT et alimentation ; Le programme de recherche "Alim @ Work"*

Début 2017, les Paniers de Léa ont initié un programme de recherche qui vise à évaluer scientifiquement la mise en place de programmes QVT autour de l'alimentation en entreprise, en partenariat avec l'Institut Pasteur de Lille et le cabinet Artémis. L'objectif : évaluer l'impact sur la santé et les comportements alimentaires individuels et l'impact sur les organisations et le résumer dans un livre blanc. Les Paniers de Léa mettent en application ces recherches dans leurs corbeilles de fruits et leurs services d'alimentation et de convivialité au travail.



Le 6eme sens et les suivants

Une tendance consiste à élargir le nombre de ces sens pour ajouter : un sens lié à la chaleur (sens thermique), à la douleur (sens algique), à l'équilibre (équilibriception), ou à la perception de son corps (kinesthésie).
Vus ainsi, les sens deviennent une métrique globale pour dessiner une expérience collaborateur réussie.

L'approche multi sensorielle vise à offrir une expérience sensorielle au collaborateur afin d'agir sur son bien-être et ses performances (concentration, mémorisation, apprentissage, créativité, communication...). Le design sensoriel permet alors de créer des ambiances en cohérence avec la culture de l'organisation. Le label OsmoZ de Certivéa parle d'ailleurs d' "ambiance visuelle", d' "ambiance auditive" ou d' "ambiance thermique".

In fine, il s'agit donc de créer une ambiance stimulant les collaborateurs, mais aussi de leur faire vivre une expérience, et même améliorer leurs compétences. Pascale Richert, workplace consultant chez Herman Miller interroge : "Que ressentiriez-vous à travailler en haut du Mont Blanc ?".

B3. 3ème Facteur : Des liens humains positifs

Tisser des liens : favoriser la rencontre, promouvoir la collaboration et la circulation des personnes



Un troisième levier de bonheur au travail du collaborateur au sein de son espace de travail réside dans la nature de ses relations. Comment nourrir des liens humains positifs dans ses relations professionnelles ? Il s'agit d'une part de provoquer les rencontres, d'autre part de penser les zones de circulation.

1. Favoriser les rencontres : créer du lien, animer le lieu, faire vivre l'espace

Les relations humaines sont l'un des leviers les plus importants de l'épanouissement. C'est donc tout naturellement qu'on les retrouve dans une réflexion sur l'espace de travail et son influence positive sur l'expérience collaborateur. Les recherches en psychologie positive se sont beaucoup intéressées au sujet.

■ Les relations, premier critère de Bonheur

L'étude Grant, du nom de son fondateur communément appelée la "Harvard study" est la plus longue étude de l'histoire de la psychologie, réalisée à partir de 1939 par des générations de chercheurs auprès d'étudiants d'Harvard de seconde année (incluant le futur président J.F. Kennedy) et les étudiants d'un quartier populaire de Boston (étude Glueck) et visant à découvrir le secret d'une vie heureuse et épanouie. Pendant plus de 70 ans, les équipes de chercheurs se succèdent pour analyser ces "tranches de vie" évaluant leur bien-être physique et émotionnel. Dans sa célèbre conférence TEDx*, Ted Waldinger, de la 4ème génération de chercheurs de l'étude, transmet les apports principaux et souligne l'importance des qualités des liens humains. Les personnes se révélant les plus épanouies sont celles ayant nourri des relations de qualité qu'elles soient intimes, amicales, professionnelles ou au sein de communautés. George Vaillant, autre chercheur associé déclare «les 75 années passées et les 20 millions de dollars dépensés dans l'étude permettent d'arriver à une simple conclusion de quelques mots : en résumé, le bonheur, est amour. Point final*. Les relations sont le premier critère du bonheur ou de la qualité de vie au travail. En effet, dès 2011, le rapport Gollac* constate que la qualité des relations est le facteur prédominant contribuant au bien-être au travail. Plus récemment, selon le Baromètre Actinéo* 71% des personnes interrogées indiquent que les relations avec leurs collègues sont le premier élément contribuant à leur qualité de vie au travail.



Les communautés de coworkers de Wojo

L'opérateur de coworking tente de constituer une communauté nationale de coworkers de manière transverse à ses lieux. Via une newsletter et des événements digitaux nationaux, Wojo vise à créer du lien entre ses différents usagers et donner un sentiment d'appartenance partagé.

■ Un bonjour peut mener loin

En ce sens, Shawn Achor* nous explique l'importance d'un acte aussi anodin et fondamental que de sourire ou dire "bonjour". A Ochsner Health System, un hôpital de 11 000 employés à la Nouvelle Orléans, le Docteur en psychologie de Harvard, mène une recherche appelée "méthode du 10/5" pour stimuler le soutien social entre collègues et avec les patients. A moins de 10 pas d'un collègue, l'employé doit le regarder dans les yeux et sourire. A 5 pas, il doit dire bonjour. Dans les 6 mois, le niveau de bonheur global de l'hôpital avait considérablement augmenté tant concernant les employés entre eux que l'effet sur la satisfaction des patients et la notoriété de l'établissement. De même certaines recherches tendent à établir qu'un sourire se répercute de manière contagieuse jusqu'à créer une chaîne de 5 personnes impactées.

Tips : la journée des sourires chez Disney

Chez Disney, il est mis en place par certains services une journée récurrente où chacun est invité à sourire à l'ensemble des gens qu'il croise, comme une manière de redynamiser le lien social.

■ Des petites unités de travail pour des relations de qualité

Aussi bien, pour nourrir ses relations, convient-il d'évoluer dans une organisation à taille humaine. Il est plus facile de connaître ses collègues et de nourrir des relations suivies dans une petite entreprise qu'au sein d'un grand groupe. Cela est d'autant plus vrai avec les recherches anthropologiques de Dunbar présentées précédemment fixant à 150 le nombre maximal pour des relations optimales. Un site de 150 personnes présente ainsi un attrait certain.

■ L'accueil des nouveaux arrivants, un moment clé

L'arrivée d'un nouvel employé, collaborateur ou usager de coworking est un moment clé dans la vie professionnelle, une occasion de créer du lien, d'inclure la personne dans ce nouvel espace de travail et de commencer à transmettre les valeurs de l'organisation. Un soin tout particulier est à accorder à ce moment charnière. Les processus d'Onboarding pour accueillir le nouvel arrivant sont nombreux et il y en a autant qu'il y a d'organisations : Kit de bienvenue ou Welcome Pack aux couleurs de l'entreprise chez Facebook par exemple ; petit déjeuner d'accueil mensuel chez Be-Coworking ; parrainage/marrainage d'un "buddy" qui prendra soin d'accueillir le nouvel arrivant pour l'accompagner dans son intégration ; accompagnement et visite complète par le responsable du lieu chez Multiburo, et même des vis-ma-vie de professionnels pour découvrir les métiers de ses collègues.

Tips : L'intégration chez Klaxoon, un parcours ludique

Klaxoon est une société spécialisée dans l'édition de logiciels dédiés à la facilitation de l'organisation des réunions et à l'intelligence collective. Pour accueillir un nouvel arrivant, un article de bienvenue est créé sur l'outil interne de l'entreprise, moyen facile d'annoncer l'arrivée et de recevoir des messages de bienvenue. Plus surprenant, le nouvel arrivant se voit ensuite proposer un parcours de 6 étapes à réaliser en 15 jours pour apprendre à connaître ses collaborateurs : défis, sport, jeux, découverte des projets, mise en relation avec les équipes locales ou internationales. Un processus ludique pour faciliter une intégration, rapide et joyeuse.

Tips

Le welcome pack de Facebook constitué d'objets divers à l'effigie de l'entreprise a son corollaire digital qui vise un effet viral sur les réseaux sociaux. Le nouvel arrivant est invité à publier la photo issue de son kit sur les réseaux sociaux, y compris LinkedIn et provoque ainsi de nombreux partages. Ce faisant le nouvel arrivant devient un ambassadeur de la marque.

■ La générosité est bon guide : Formaliser une roue de réciprocité

La générosité, la gentillesse ou l'altruisme peuvent servir de guide pour nourrir les relations entre collaborateurs. Ce sont d'ailleurs des forces de caractère telles que définies par les théories des forces de la psychologie positive. Voici une pratique Bonheur Au travail inspirante basée sur deux décennies de recherches.

La Kula est un système d'échange des indigènes de Nouvelle-Guinée popularisé par les recherches de l'anthropologue Bronislaw Malinowski. C'est une cérémonie d'échange de cadeaux ritualisée qui entretient un réseau, une cohésion. On dit "une fois dans la Kula, toujours dans la Kula".



© Malinowski et la Kula, Nouvelle Guinée, 1918, Wikipedia commons

Inspiré de cette coutume, Wayne Baker, professeur de sociologie à la Ross School of Business de l'Université du Michigan's et son épouse ont conçu un "reciprocity ring" c'est à dire un cercle de réciprocité pour favoriser les échanges entre les individus, tisser un réseau d'entraide entre individus qui donnent et qui reçoivent. En entreprise cela consiste en un échange de services entre collègue.

Adam Grant, (qui fut par ailleurs l'élève de Baker), célèbre psychologue, professeur à la Wharton School de l'Université de

Pennsylvanie et auteur notamment du livre Give and Take, (traduit par Donnant-donnant) s'est saisi de l'idée pour l'amplifier en rendant virale l'utilisation de ce cercle.

Le concept est simple, l'impact est fort et rassemble aujourd'hui plus de 18 000 collaborateurs dans différentes organisations. Un groupe typique de 24 collaborateurs mettant en oeuvre

cette pratique travaillerait mieux ensemble au point de réaliser un gain d'efficacité équivalent à 1600 heures de temps. Création de lien, cohésion d'équipe, création de valeur, culture de collaboration, créativité, résolution de problème, émotions positives...

En pratique : il s'agit de matérialiser une roue, sur papier, tableau véléda, voire en digital. Chacun formule un objectif, un besoin actuel, de préférence selon les sigles SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, et temporellement défini) et place sa demande à l'extrémité du cercle. A tour de rôle les collaborateurs, s'expriment là où ils peuvent aider reliant ainsi les besoins les uns aux autres, tous unis au sein d'un même cercle de réciprocité.

Tips

Pour aller plus loin, consulter le slideshare du Professeur Baker "Teaching social networks" et le site dédié au projet Give and Take* :

<https://giveandtakeinc.com/reciprocity-ring/>

Cette pratique d'entraide appartient à la famille dite du co-développement.

La Fabrique Spinoza propose une fiche "Café Spinoza" dans son Kit des Passeurs du Bonheur Au Travail pour mettre en place ce type de pratiques (voir la section production du site de la Fabrique Spinoza).

■ Au centre, une personne ressource pour animer le lieu

En plus de veiller à la création de liens, l'organisation ou l'opérateur du coworking veille à animer le lieu. Pour cela, une personne ressource s'avère essentielle. Son nom peut varier selon les organisations : Maîtresse de maison chez Chateaufarm, Barista chez Kawaa, Office manager dans de nouveaux lieux et de manière croissante Happiness Manager. Cette personne ressource peut également être une équipe à l'image du réseau de "JAMBassadeurs" chez Allo Resto (devenu Just Eat) : un petit groupe de salariés portant les valeurs de l'entreprise et ayant pour mission de les incarner. Pour ce faire ils ont un budget autonome (à dépenser sans besoin d'aval de la direction) de 1 000 € par mois pour créer des événements.

En effet, le rôle de ces personnes ressources, par-delà la diversité des appellations est de créer du lien entre les personnes et d'animer le lieu, proposer des petits déjeuners thématiques, des tournois de jeux vidéos à la pause déjeuner, un atelier yoga ou une course collective, un apéro célébration de fin de journée, ou toute autre programme d'animation en phase avec la culture du lieu, de l'espace de travail, de l'organisation ou de la communauté des coworkers qui le constituent.



© Elea Foucher-Créteau, welcometothejungle.com

Les "business partners" de Wojo

Chez Wojo, l'opérateur de coworking, les gestionnaires de site se présentent comme des "business partners" dédiés aux développement des organisations accueillies. Leur rôle élargi consiste à favoriser l'essor des clients via des ateliers business, une stimulation des esprits, une mise en réseau, en provoquant des opportunités, et enfin une veille active autour de leur activité. En complément de la fonction de convivialité, ils apportent une dimension de développement importantes pour les hébergés.

Tips : organiser des heures blanches réservées à la convivialité

Des organisations formalisent des temps de rencontre et de convivialité, y compris en journée, par des heures blanches, où les collaborateurs sont invités à ne pas travailler.

■ Faire vivre l'espace en provoquant les échanges joyeux et constructifs

L'animation proposée vise à nourrir les relations entre les collaborateurs. Comment provoquer la rencontre dans les espaces de travail ? Pour cela, il existe diverses initiatives allant de la simple convivialité et du partage d'émotions positives aux véritables outils issus de la science et visant à favoriser l'épanouissement au travail tout en transformant durablement l'organisation. Il s'agit alors de développer un sentiment d'appartenance, cultiver un climat positif et serein, valoriser les talents, favoriser la reconnaissance ou soigner le cadre de travail. Ces outils présentés dans La Boîte à outils du CHO* articulent le rôle d'un Chief happiness Officer, cette personne utile pour faire vivre l'espace et provoquer des échanges positifs et

Le CHO, quelle réalité derrière les fantasmes ?

L'expression Chief Happiness provoque de vives réactions. La Fabrique Spinoza a produit un guide pratique pour y voir clair : Le CHO, quelle réalité derrière les fantasmes ? Ce guide répond aux questions suivantes : qui sont les CHO (quels profils) ? Où sont-ils (quelles structures) ? Que font-ils (quels contrats/mandats) ? Comment devient-on CHO (quelles formations, quelles aspirations) ? Le CHO fonction gadget ou vecteur de performance ? Pourquoi un tel manque de crédibilité et comment valoriser la fonction CHO ? En quoi le CHO est-il un métier d'avenir distinct du métier RH ? Le message essentiel véhiculé par ce guide est que l'impact réel du CHO dépend du mandat et des moyens qui lui sont donnés.

Tips

Dans les nouveaux espaces de travail, le traditionnel Office Manager peut se voir confier une fonction élargie de CHO pour véritablement transformer les relations humaines du lieu.

Parce que la gratitude et l'expression de reconnaissance se révèlent de puissants outils, voici quelques exemples inspirant de pratiques issues de La Boîte à outils du CHO évoqué ci-dessus et favorisant le bonheur au travail.

Tips : Célébration des anniversaires chez Belron

L'ancien DG de Belron (Carglass) Samuel Avenel tenait un tableau des anniversaires des employés de l'entreprise. Ainsi, leurs responsables voire leurs coéquipiers pouvaient leur souhaiter leur anniversaire, afin d'apporter de la joie et de la reconnaissance.

Tips : La cloche des mini-célébrations chez Bloom at Work

Chez Bloom at Work, entreprise proposant des baromètres de QVT, les collaborateurs ont acheté une petite cloche pour célébrer les succès remportés par les équipes. Une manière de partager la joie et créer un esprit collectif.

Tips : La danse au bureau chez Cap Gemini ou Reuters en Inde

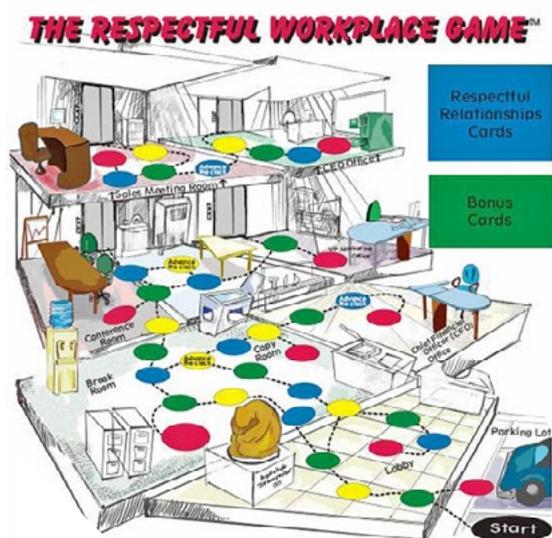
En Inde, dans certaines entreprises, la danse égaye l'espace. Il peut s'agir d'un grand espace dégagé comme chez Cap Gemini à Mumbai permettant l'occurrence d'une flash mob de danse ou un open space où les collaborateurs peuvent tous se voir comme chez Reuters à Hyderabad.



Les interactions sociales peuvent parfois être compliquées notamment en open space où de nombreux Guides de survie et autres Chartes ou Règles de bonnes conduites en open space ont vu le jour suite aux difficultés rencontrées par les usagers. Un potentiel fort et convivial pour partager ces règles de vie communes réside dans la co-construction et dans le jeu.

Le Workplace Game pour apprendre à vivre ensemble

Jouer pour changer, telle est la devise de Workplace Game. Il s'agit d'un jeu pour apprendre aux coworkers ou aux collaborateurs à trouver leur règles de vie dans les bureaux autour de situations imaginaires. Ces cas virtuels permettent d'initier un dialogue entre usagers. Pour exemple, situation 106 : Vous voulez planifier une réunion avec l'ensemble de l'équipe. Le jour qui convient le mieux est un lundi mais le lundi est le jour où l'un de vos collègues travaille chez lui. Que faut-il faire ? a. espérer que ce collègue fera preuve de souplesse b. essayer de trouver un autre créneau qui convient à tout le monde, au risque de devoir reporter la réunion c. organiser la réunion chez le collègue d. autres ... Voir également le jeu "Respectful Workplace".



© The Respectful workplace game



© The workplace game

■ L'espace de restauration est un lieu chaleureux, propice aux interactions

Cette étude a déjà abordé précédemment l'enjeu de la cuisine : lieu gustatif, lieu comme à la maison, ou lieu de rencontre. Allons plus loin et examinons plus en profondeur la question de la convivialité. La cuisine, ou l'espace cafétéria, incarne "le paradigme de la convivialité". Il peut être un lieu chaleureux et propice aux rencontres. Chez Be-Coworking à Jonquières, c'est le centre de l'établissement. Le concepteur a dû modifier les plans en profondeur pour créer une cuisine, qui reproduise l'esprit maison. Cet espace a été dessiné pour déclencher les échanges entre la sortie de la salle de réunion MillePieds (une grande salle avec un mur en miroir permettant aussi sport et pratique artistique) et la descente des escaliers des salles de réunion "plus corporate". Ce faisant, si un cadre d'une grande entreprise qui sort de réunion croise un créatif de la salle MillePieds et ils peuvent chacun quitter leurs ambiances professionnelles respectives pour se réunir dans ce nouvel espace convivial qu'est la cuisine. De même, chez Mutiburo, la cuisine est un lieu convivial central propice aux rencontres. Il n'est pas rare que des usagers de l'espace coworking s'y croisent et nouent de nouvelles opportunités professionnelles (validé empiriquement dans la phase expérimentale de cette étude). A La ruche qui dit Oui ! deux volontaires font les courses deux fois par semaine et chaque jour, les salariés qui le désirent cuisinent pour l'équipe avec les ingrédients à disposition.



© Multiburo, multiburo.com

Déjeuners d'entraide "Share & Care" chez Officiencia

Chez Officiencia, une entreprise sociale d'Off Shoring informatique, afin de favoriser la convivialité, dans les bureaux parisiens, la salle à manger est réservée pour un déjeuner de partage tous les mercredi, le "Share & Care". Les coworkers se rassemblent pendant 2 heures autour d'un déjeuner au cours duquel chaque personne ou structure partage ses réussites récentes, ses challenges à venir et reçoit de l'aide des autres.



© Friends

Tips suédois : la "pause Fika"

En Suède sont organisées les "pauses Fika". Les traditionnelles pauses café de 10h et de 15h sont un moment clé de la vie professionnelle en permettant de s'autoriser à ralentir, prendre une pause, savourer l'instant, créer du lien avec les collaborateurs.

Le label OsmoZ de Certivéa, dans sa théorie «Communication et lien social» (voir portrait) encourage à fluidifier les échanges, favoriser la circulation des informations, améliorer la cohésion d'équipe et l'inclusion, et faciliter la créativité et l'innovation. Ces moments de convivialité et d'échange sont d'autant plus importants que l'on sait désormais depuis la méta-étude de Sonja Lyubomirsky* qu'un employé qui se sent bien au travail est trois fois plus créatif et améliore ses performances de 30%.

■ L'expression de gratitude pour nourrir le lien

La gratitude est l'un puissant indicateur d'épanouissement et de bonheur au travail. En effet, l'individu ne travaille pas uniquement pour une rémunération, il a besoin de respect, de sens, d'accomplissement, et de reconnaissance. Il s'agit d'un besoin fondamental. Beaucoup étudiée en psychologie positive, la gratitude est une ressource précieuse permettant d'alimenter un cercle vertueux physique, émotionnel et relationnel. Ainsi, pour nourrir les relations entre collaborateurs au sein de l'espace de travail, il est possible de créer un mur de la gratitude où chacun viendra déposer ce pourquoi il est reconnaissant et éventuellement amorcer un échange avec un collègue. La même pratique peut également s'opérer et s'avérer tout aussi bénéfique pour les succès d'équipes : un mur des réalisations et même un mur faisant office de Musée des échecs (pour les partager, les débriefer, et en profiter pour grandir). De telles pratiques sont des moments précieux d'échanges sur des composantes essentielles du bonheur, provoquant bien-être, stimulant la performance, et de nature à nourrir des relations de qualité.

Feuillir l'arbre de gratitude

Une pratique innovante et désormais commune en organisation consiste à offrir un arbre de gratitude. On peint (ou colle un sticker géant représentant) un arbre sur un mur et les collaborateurs, aidés de post-it y accolent les feuilles de gratitude pour exprimer leurs joies, leurs réussites, ou autres partages.

Cela peut être ce pourquoi ils sont reconnaissants envers l'organisation ; une personne qu'ils ont envie de remercier aujourd'hui ; ou simplement quelque chose qui leur a fait plaisir.



© American Trading International, glassdoor.fr

□ **Portrait**



Accueil, services et concentration, un coworking tourné vers le travail efficient.

Multiburo, opérateur d'espaces de travail, compte 26 adresses en France, Belgique, Suisse au cœur des grandes villes et des gares. Ces espaces incluent des bureaux individuels ou pour une organisation entière, des zones de coworking, des lieux de réunion et des services aux entreprises. Découverte du dernier centre : le Multiburo de Saint-Lazare, un lieu ouvert de 2200 m² d'espaces de travail au bout du quai de la Gare.

Un espace sobre, simple et confortable

Le lieu est pensé comme sobre et prend de la distance par rapport aux atmosphères "fun". Il offre un cadre permettant de travailler l'esprit libre. Les maîtres mots sont : "lumineux, confort et modularité". Le secteur du coworking fonctionne de la même manière que dans le secteur du tourisme, où chaque résident choisit un lieu qui correspond à son mode de vie. Multiburo accueille ses clients dans des espaces de travail calmes "sur un axe 'pro' plutôt que babyfoot. Il n'y a pas de balles de ping-pong qui viennent interrompre un call."

Un lieu de calme et de concentration

L'espace a été dessiné pour permettre la concentration et le calme, via une diversité de lieux et d'usages. Ainsi, l'espace Spot, la zone de coworking, est imaginé pour favoriser la sérénité. Les coworkers sont invités par leurs voisins à utiliser les bulles pour leurs appels. Un étage distinct de salles de réunion est adapté aux rencontres et sessions de travail collectif et permet de désengorger et d'apaiser les espaces ouverts. L'effervescence de la gare reste dehors. Par delà les modes, Multiburo, avec ses presque 35 ans d'existence, reste au plus près des besoins professionnels de ses clients, et écoute leurs évolutions.

Un panel de services large

Issus historiquement d'une activité de centre d'affaire, des services sont fournis pour délester les travailleurs. Un secrétariat et accueil du lieu est ainsi à disposition pour recevoir sur demande les appels externes des coworkers au nom de leur entreprise. Plus largement, ce sont des services de hotline informatique ou de personnalisation des installations, de conférences ou d'ateliers mensuels, d'organisation d'événements d'entreprise, et d'assistance sur les dossiers (mise en page, traduction, édition). Le soutien administratif peut aller jusqu'à la prise en charge de la facturation-client par Multiburo, et est gérée sur place par une personne familière à l'accueil. Par ailleurs, les salles sont pensées pour apporter une sérénité numérique : connexions et connectiques à disposition économisent du temps. Enfin, les clients de Multiburo ont accès à la totalité des espaces de coworking de Multiburo, en France et en Europe, selon leurs déplacements.

Une plus-value économique

Les lieux de rencontres et de socialisation sont à dessein peu nombreux et permettent ainsi la concentration des échanges en quelques endroits clés comme le café ou l'accueil. Les rencontres qui s'y produisent permettent l'émergence de projets économiques communs à l'image de Bénédicte de BeRight et Cateline de Cate321 qui s'y sont rencontrées. En effet, suite à une rencontre chez Multiburo, consultantantes indépendantes, elles décident d'unir leurs forces au sein du projet commun Klesens.

Un esprit famille

Créée en 1985 à Lyon, Multiburo est une entreprise familiale, pionnière dans son secteur d'activité qui s'est construite pas à pas avec les évolutions des modes de travail. Elle s'est développée avec les collaborateurs, sur un faible turnover, et des anciennetés courantes de 15 ans. Les premiers salariés sont aujourd'hui directeurs ou directrices de centres. Cette histoire sur la durée insuffle un esprit de famille. Le réfrigérateur est partagé comme à la maison. Les personnels de l'accueil accompagnent les nouveaux arrivants. La taille de petite entreprise se sent et les coworkers se disent bonjour.

Chouchouter les coworkers

Afin de veiller à une véritable attention aux coworkers dans l'ensemble du processus, le commercial du site Multiburo en est aussi le gestionnaire. Il n'y a donc pas de décalage entre ce qui est vendu et ce qui est offert. La promesse doit être tenue et l'attention aux coworkers est donc essentielle. Parce que le gestionnaire du site est le fil rouge pour les coworkers, il cherche à comprendre l'activité de l'organisation accueillie et, il est à l'écoute des besoins en amont de la venue (salle pour appels, salle pour entretiens individuels, etc.). "Il connaît donc l'organisation, le nom et la fonction de tous les coworkers et leur serre donc la main". Souhaitant "chouchouter" les coworkers, des partenariats sont en place avec des brasseries pour réserver à la dernière minute des tables si besoin pour les coworkers et leurs clients.





In fine, un lieu avec un ADN net, conforme à la Gare St Lazare : du mouvement mais sans heurts. Du calme, des services et des rencontres ciblées. Ce sont 96% des clients qui sont satisfaits de leur accueil chez Multiburo.



Animer et donner vie à nos espaces, créer du lien avec nos clients et les écouter, améliorer sans cesse nos services, voilà un petit extrait de ma journée. En fait, je suis un véritable couteau-suisse !

Nicolas Florin, Area Manager Multiburo

Pour aller plus loin —————○

multiburo.com

multiburo.com/fr/news/mu-magazine-2019

2. Penser les zones de circulation

■ L'espace flux de personnes

Nous avons vu en première partie l'évolution des théories de l'espace qui, plus qu'un contenant constitué de meuble, se perçoit davantage comme un contenu, une scène, un lieu d'interrelations. Il peut donc être centré sur les individus qui le font vivre et accorder ainsi une place privilégiée aux interactions humaines. L'apparition du terme de "Noosphère" (également étudié plus haut) accentue cette évolution en soulignant l'importance de la sphère des idées et donc de leur circulation. Dans ce cas, comment l'espace compris comme flux de personnes et d'idées peut-il être aménagé et organisé pour plus de fluidité ?

Tips

Installer un pot à citation à l'accueil où les collaborateurs pourront tirer la citation inspirante du jour pour impulser positivement leur journée. Ou écrire une citation du jour sur un tableau pour stimuler les échanges entre collaborateurs.

■ Favoriser la sérendipité au sein de l'espace

Parmi les études étayant son référentiel, Certivéa en pointe une* qui dresse le constat que 70 % de ce que nous apprenons au travail repose sur des échanges imprévus et informels. Afin de pouvoir émerger, cette sérendipité comprise comme découverte fortuite et source de créativité, requiert une traduction spatiale.

■ Quelques pratiques innovantes

● Pratique Bonheur Au Travail - le parcours de salutation de la Fabrique Spinoza

La Fabrique Spinoza a imaginé un parcours de salutation à l'image de l'entreprise suédoise Ikea : dans ses magasins, il est obligatoire de traverser tous les rayons pour rejoindre les caisses. Par analogie, il a été imaginé qu'à son arrivée, le collaborateur est invité à suivre le parcours fléché ayant pour point d'arrivée son poste de travail de sorte qu'il soit obligé de traverser tous les espaces pour saluer ses collègues.

● Penser les espaces oubliés

Penser l'espace de travail invite à repenser les espaces oubliés ou informels. Cela peut être des espaces dérivés, c'est-à-dire dont l'utilisation a été déviée ; des espaces inanimés, en attente, à faible potentiel d'épanouissement ou d'interaction sociale ; ou les espaces tampon, c'est-à-dire l'espace qui lie ou sépare deux entités. Comment aménager l'espace de travail de ces trois types d'espaces pour améliorer l'expérience du collaborateur ? Quelle application pratique ?

70% *de ce que nous apprenons au travail reposent sur des échanges imprévus et informels.*

● Soigner les espaces dérivés

Un espace dérivé peut-être ou l'espace café ou cigarette. Celui-ci peut être en dehors du spectre de l'espace de travail, les collaborateurs étant sortis à l'extérieur pour fumer. Cela étant, dans les faits, la pause cigarette, tout comme la pause café se révèlent être des espaces de partage et d'information. Comment en conséquence animer ces espaces pour soutenir ces échanges ?

● Soigner les espaces inanimés

Un espace inanimé peut-être la salle de photocopie. Souvent lieu d'attente, dépourvu d'aménagement spécifique. Il pourrait être simple de remettre de la vie dans cet espace et créer du flux. Il pourrait s'agir d'installer quelques chaises hautes, un plan horizontal pour continuer de travailler, des revues pour la détente, une plante pour le bien-être. Tout est à imaginer.

● Soigner les espaces tampon

De même un soin particulier peut-être accordé pour habiter les espaces tampons ou les sas. En intérieur, cet espace, même petit, peut être l'occasion d'un design biophilique (voir partie B1). L'espace tampon, de transition entre l'intérieur et l'extérieur offre un potentiel à la mesure de l'imagination de l'aménageur ou de l'opérateur de l'espace.



*Plus on se rencontre physiquement,
plus on crée de la confiance.*

Pascale Richert, Herman Miller

Derrière ces aménagements, voire réappropriations, de ces espaces informels, l'idée prédominante est de créer de l'interaction, car comme l'expose Pascale Richert, workplace consultante chez Herman Miller : « plus on se rencontre physiquement, plus on crée de la confiance ». Ainsi, à la Région Ile-de-France, les bouilloires individuelles ont été supprimées afin d'inviter les collaborateurs à rejoindre l'espace convivialité et à échanger entre eux.

B4. 4ème Facteur : Un espace digital «vertueux»

Digitaliser l'espace sereinement, respectueusement, intuitivement, et socialement



Parce que les nouveaux espaces ont émergé en même temps que la digitalisation du travail, la question des modalités de digitalisation des lieux est centrale. Dans cette partie, l'étude examinera l'impact du digital sur le travail lui-même, les besoins digitaux des collaborateurs, la possible utilisation de réseaux sociaux internes, et un échantillon de bonnes pratiques.

1. La digitalisation consubstantielle des nouveaux espaces

■ Le Digital Workplace

La digitalisation ne peut être dissociée de l'émergence des nouveaux espaces, au point que l'on parle aujourd'hui de Digital Workplace. En effet, le travail se distribue aujourd'hui dans de multiples lieux rendant nécessaire la digitalisation des activités (voir le zoom sur le télétravail en partie A). C'est aujourd'hui une demande croissante des collaborateurs d'avoir une liberté géographique pour réaliser son travail. Une étude Deloitte* (The digital workplace: Think, share, do) de 2010 montre que la Digital Workplace est "un facteur de productivité, mais c'est aussi un outil d'attractivité et de fidélisation des collaborateurs : 64 % des salariés sont d'accord pour choisir un emploi moins bien payé si on leur offre la possibilité de travailler en dehors du bureau et le taux de rétention des collaborateurs est accru de 87 % dans les entreprises qui ont adopté une approche Digital Workplace". On parle également de "digital village" ou village numérique, soit une modalité de partage et de travail



© Malavika Velayanikal, technasia.com

■ Une transformation globale et ample

Devant un attrait pour le travail potentiellement à distance, les espaces de travail doivent donc se digitaliser. Et les processus de travail sont à termes transformés. Les chiffres d'utilisation des ressources digitales illustrent l'ampleur de la transformation. 88 courriels sont reçus et 34 sont envoyés en moyenne par jour en entreprise par chaque collaborateur. Seuls 12 messages sont identifiés par les usagers comme étant du spam (Radicati Group, mars 2015). Les cadres estiment passer plus de 5 heures par jour en moyenne à consulter leur messagerie - 5,6 heures en France et 5,4 heures en Europe. Aux Etats-Unis, ce chiffre monte à 6,3 heures (étude Adobe, août 2015). La digitalisation est donc à la fois ce qui rend le travail plus agile, et ce qui l'envahit.

5,4h/jour

C'est le temps moyen que les cadres français passent à consulter leur messagerie

2. L'impact sur le travail lui-même

Il convient d'examiner plus précisément comment le digital affecte le coeur du travail lui-même.

■ La Digitalisation modifie les processus de travail

Selon une étude de BonitaSoft de 2015, on peut distinguer trois activités générant un volume d'échanges considérable dans les entreprises : les achats et les relations avec les fournisseurs; la relation et le suivi des clients; et l'administration. Trois catégories résument les lieux de digitalisation: la gestion électronique des documents, les services en ligne et la gestion dématérialisée des processus. En France, la dématérialisation permet à 19% de sécuriser les échanges, 7% un archivage électronique, 30% pour flux sortant et 44% pour flux entrant circulant. La dématérialisation s'insère donc au coeur des processus de travail.

■ La digitalisation à la Région Ile-de-France

L'emménagement de la Région Ile-de-France dans de nouveaux locaux et sa digitalisation présentent un cas concret utile pour notre analyse (voir portrait dédié). Le passage partiel à un système de "Flex office" a obligé à dématérialiser les dossiers et digitaliser le travail. Par exemple, au lieu d'imprimer, puis porter à la signature un document, attendre, et le rapporter signé, puis le scanner, il est envoyé et signé électroniquement. Plus largement, et conjointement à la digitalisation, le passage à l'open space sans bureaux attitrés et le télétravail induisent une telle transformation des modes de travail que des ateliers sur mesure pour les équipes et les métiers ont été organisés afin de permettre à tous de co-construire une nouvelle organisation du travail.

Le déménagement restructure donc les processus de travail en profondeur. De surcroît, avec une économie de 9 millions de feuilles par an, la numérisation génère une fierté écologique et sociétale pour les agents. Pour appuyer la digitalisation, la Région introduit notamment Microsoft 360 comme outil collaboratif. Corrélativement, 81% des agents jugent positivement l'impact des nouveaux espaces sur la collaboration. La diversité des espaces (grandes salles de réunion, de moins de 10 places, box de 2 à 4 personnes, lounges, etc.) et plus particulièrement d'espaces créatifs digitaux comme les "fab lab" équipés de Surface Hubs tactiles et interactifs renforcent l'ancrage du travail collaboratif.

■ Des tâches transformées positivement

Si la digitalisation transforme le travail, il reste à établir si son impact est apprécié par les collaborateurs. Or l'entreprise Certivéa dans le cadre de recherches autour de son label Ozmoz de Qualité de Vie au Travail, montre les bénéfices du fait de fournir aux collaborateurs et utilisateurs de l'espace digital des connexions aux réseaux et des services digitaux de qualité. Pour cela ils se basent sur deux études différentes, l'enquête Pratiques numériques des actifs en France en 2016* du cabinet ELEAS et l'étude de l'ANACT* (2016) intitulée Numérique et conditions de travail. Travail & Changement.

2 jours *de travail annuel perdu en raison de problème technique*

■ Quand le digital ne marche pas



En revanche, quand le digital ne marche pas, l'utilisateur connaît un stress important. Barco, une entreprise spécialisée dans la visualisation en salle de réunion réalise une étude sur les problèmes techniques lors de réunions. Selon eux, le principal motif de stress lors de celles-ci seraient justement les problèmes techniques (87%), comme par exemple les problèmes de connexion, de pannes ou d'incompatibilité entre équipement. Le temps moyen perdu sur une année par les employés serait de 2 jours en cumulé. En tête

de liste des problèmes rencontrés, on note les problèmes techniques (31%) et en particulier liés aux adaptateurs (16%). A nouveau, le digital est à la fois un immense facilitateur du travail, et une source d'insatisfaction potentielle forte en cas de dysfonctionnement.

3. Effets du digital sur l'attention

Les domaines affectés par le digital sont nombreux. Il apparaît utile d'examiner l'ensemble des impacts, tout en se focalisant, à l'ère du "Zapping", sur un enjeu particulier, celui de l'attention.

■ De multiples effets négatifs

Dans un rapport* intitulé L'impact des TIC sur les conditions de travail de 2012 la Direction générale du travail et le Centre d'analyse stratégique s'associent pour mesurer cet impact et mettent en lumière cinq principaux risques liés à la diffusion des TIC : une augmentation du rythme et de l'intensité du travail ; un renforcement du contrôle de l'activité ; un affaiblissement des relations interpersonnelles ou des collectifs de travail ; un brouillage des frontières spatiales et temporelles entre travail et hors-travail ; et enfin, une surcharge informationnelle.

■ Un effet qui sort du lot : les interruptions

Surcharge informationnelle et interruptions, quel est l'impact du digital sur la fragmentation du travail. Une étude sur le travail fragmenté intitulée* "No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work" de 2005 fait mention de la fragmentation du travail se décomposant en deux facteurs : la durée d'une activité et la fréquence des interruptions. Ils ont examiné la fragmentation du travail selon trois dimensions : l'effet de la proximité physique, le type d'interruption et la reprise du travail et ont pu observer que les gens accordaient en moyenne peu de temps consécutifs aux "sphères de travail" avant de changer, et que 57 % de celles-ci étaient interrompues.

Les interruptions en personne représentent 64%* de toutes les interruptions et coûtent 1 heure et 40 minutes par jour et par employé. Une étude menée par UC Irvine en 2013 indique que les interruptions sont 29% plus fréquentes chez les personnes travaillant dans des espaces de travail ouverts* que chez celles travaillant dans des bureaux ou des cabinets privés, et que 70% des employés travaillant dans des espaces de travail ouverts se plaignent du bruit.

Tips : Forest pour mesurer le temps ininterrompu au travail

L'application mobile Forest figure une plante que l'on voit pousser. Au déclenchement du chrono, la graine est plantée. La plante grandit jusqu'à l'interruption. On voit alors le temps écoulé sans dérangement. Une belle incitation d'inspiration écologique pour se concentrer au travail.

■ Un effet physiologique particulier : l'apnée électronique

Puis-je à la fois lire un mail et respirer ? Comme entre-aperçu en partie A1, Linda Stone, écrivaine et consultante, a inventé l'expression « attention partielle continue » en 1998 ainsi que la notion « d'apnée du courrier électronique » en 2008. L'attention partielle continue est définie comme "un comportement adaptatif moderne consistant à diviser en permanence son attention". Celle-ci se distingue du multitâche laquelle renvoie au désir conscient d'être productif et efficace. L'attention partielle continue, quant à elle, est un désir d'être un nœud vivant sur le réseau afin de se connecter et de rester connecté, analyser, optimiser les opportunités, les activités et les contacts afin de ne rien rater. La notion « d'apnée du courrier électronique » est une « absence temporaire ou une suspension de la respiration ou respiration superficielle lors du traitement du courrier électronique ».

■ Une connexion permanente qui peut aller jusqu'à l'addiction

Le digital prend une place croissante dans nos vies et au travail, et glisse progressivement vers l'addiction. Le docteur Thomas Robinson a mené une étude au Royaume-Uni au sein de l'école de commerce de l'université de Londres, la Cass business school, chez les utilisateurs de téléphones portables. Celle-ci* montre comment la pratique du mobile a changé le comportement de ses utilisateurs à tel point qu'on a inventé un nouveau syndrome : l'angoisse de la batterie vide. Cette angoisse participe d'un syndrome plus large appelé la nomophobie : "une peur excessive d'être séparé de son téléphone mobile". Le mot a été inventé au cours d'une étude menée en février 2008 par la UK Post Office qui accrédita YouGov, une organisation de recherche basée au Royaume-Uni, pour observer les angoisses subies par les utilisateurs de téléphones mobiles. Le terme nomophobie est un mot-valise construit par contraction de l'expression anglaise « no mobile-phone phobia »*. Ainsi, en dessous de 50% de batterie, apparaît "l'angoisse de la batterie vide". Thomas Robinson, affirme ainsi : "Les téléphones sont devenus un tel lien pour tout ce que nous sommes, que l'incapacité de gérer efficacement la durée de vie de la batterie devient le symbole de l'incapacité de gérer sa vie".

Tips : La journée sans téléphone portable chez Toyota

Dans certaines unités de Toyota, et à l'occasion d'une journée dédiée, à l'arrivée au travail, chaque collaborateur laisse son téléphone portable dans un lieu sécurisé et le récupère à la sortie, afin de limiter les perturbations extérieures qu'il reçoit mais aussi qu'il produit.

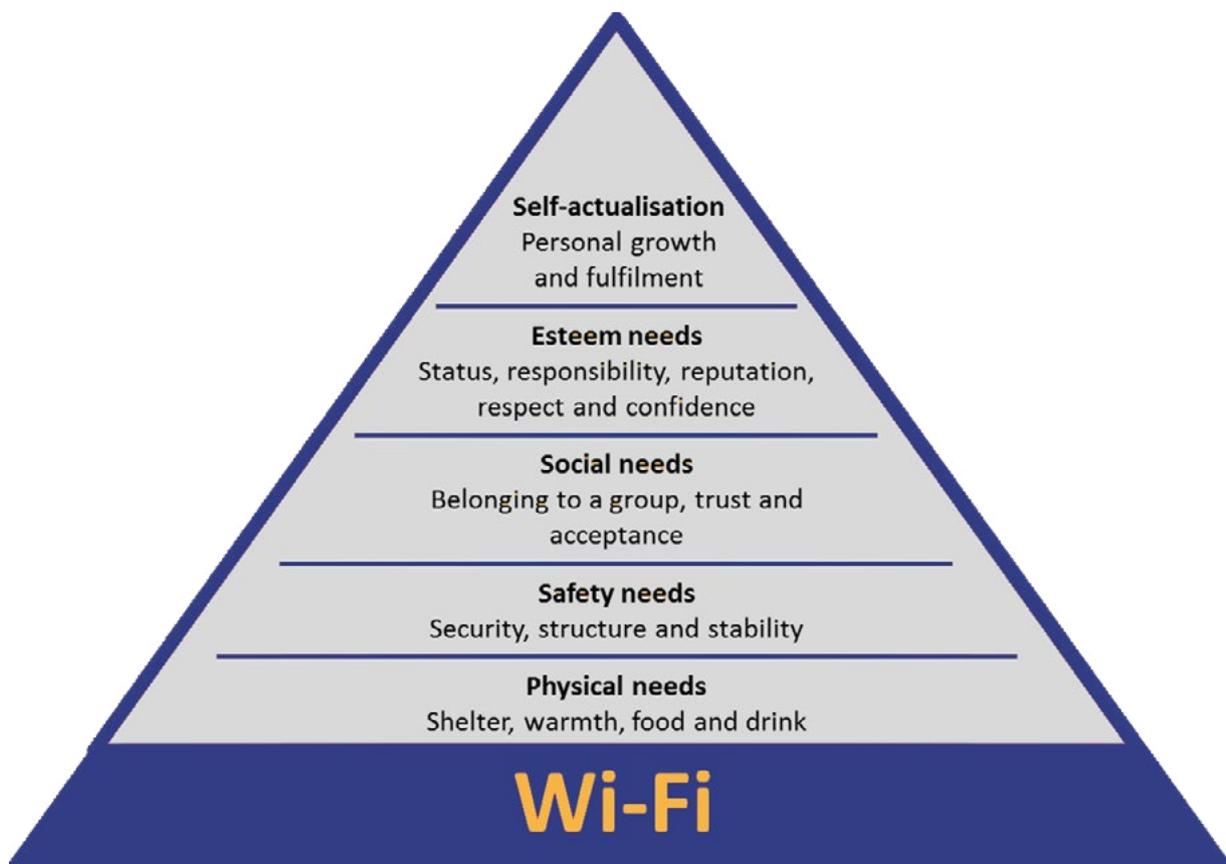
4. Les besoins digitaux

Ayant mis à jour les attraits et les dérives du digital au travail, cette étude s'attache maintenant aux besoins opérationnels des usagers dans leurs espaces de travail.

■ Les “basics” en termes de besoins digitaux

Depuis 1954, la pyramide de Maslow hiérarchise les besoins fondamentaux des individus. Quelle place pour la technique ?

Quel est le socle fondamental en termes de besoins digitaux ? Une étude* de 2013 sur l'implantation d'espaces de coworking sur le territoire bassin d'Arcachon / Val de l'Eyre a permis de mettre en lumière les indispensables de ce type d'espace à savoir : une salle de réunion, la wifi haut débit, un espace convivial, un espace petite restauration, des espaces de rangement individuels sécurisés, des animations (par exemple : accueil, clarté des plannings, facilitation d'échanges et d'événements). En termes digital, le minimum dépasse l'installation de prises ou les connections simples pour les ordinateurs, et peut piocher parmi des outils comme des messageries instantanées, des écrans tactiles dans les salles de réunions, des débits de connexions suffisant pour le partage de documents ou les “conference call”.



Maslow's hierarchy of needs in 2014

■ Les équipements de la Région Ile-de-France

La Région Ile-de-France constitue un bon exemple d'équipements novateurs en termes digitaux. En effet, au sein des nouveaux bureaux de la Région, parmi les efforts de digitalisation, on notera : des espaces supports connectés au Cloud et centralisés dans tout le bâtiment pour diminuer l'usage du papier ; l'utilisation de Skype version entreprise en remplacement du téléphone fixe ; une couverture wifi dans tout le bâtiment; un badge unique (sécurité, restauration, snacking et impressions) ; des imprimantes en réseau centralisé dans les points d'impressions insonorisés ; des équipements informatiques individuels "mobiles"; des salles de réunion équipées d'un écran de projection ; et des salles de visioconférence disponibles, une par étage.

■ Un concept apaisant : l'espace digital intuitif

L'espace peut-il non seulement répondre aux besoins digitaux mais aussi créer de la sérénité digitale ? Selon une étude réalisée par Sharp*, les outils digitaux à disposition seraient fréquemment obsolètes lors des réunions : 26% des collaborateurs travaillent encore sur papier, et 35% font leurs présentations sur paperboards ou tableaux blancs effaçables. En conséquence, 66% des personnes interrogées regrettent que certaines réunions se déroulent dans des salles inadéquates.

À l'inverse, Herman Miller est attaché au concept d'espace digital intuitif, c'est-à-dire dans lequel les actions digitales non seulement ne conduisent pas à une panne, mais qui sont de surcroît naturelles, spontanées et ne demandent pas de réflexion. C'est un idéal à poursuivre. La connectique y est facile, les équipements sont présents, quel que soit la marque du matériel des utilisateurs. Les usagers ne se posent pas la question du bon fonctionnement. De manière impromptue, une information peut y être projetée ou partagée. Un système de "mirroring" simple existe y compris vis-à-vis des smartphones : ce que je vois sur mon téléphone peut être facilement projeté, diffusé ou "casted" sur un écran visible à tous.

5. Pour aller plus loin : la rupture des réseaux sociaux internes

Si le traitement électronique est affecté par l'infobésité, alors une alternative peut être trouvée.
Le mail pourrait laisser sa place à un réseau social ...

■ Les perspectives des réseaux sociaux

Le mediascape de Steelcase souligne que "80 % des entreprises affirment devoir renforcer la collaboration, mais 78 % expliquent devoir se battre pour aider les individus à collaborer virtuellement, ainsi qu'en face-à-face". Ce constat ouvre la voie d'un réseau social collaboratif interne, c'est-à-dire un groupe constitué de personnes physiques et morales réunies par un dispositif digital, au sein d'un espace*. Ces réseaux présentent des avantages importants : une création de lien plus forte que par mail, une plus grande transparence de l'information, une diminution des sollicitations électroniques (par un système de "canal", les messages donnant lieu à des notifications sont moins nombreux que les mails), et selon l'expression de Duc Ha-Duong, dirigeant d'Officiance, des flux qui dépassent l'information mais comprennent les émotions, la confiance et la reconnaissance. Pour cette raison, le leader des réseaux sociaux internes aux organisations affiche pour devise celle ci-dessous.

Le réseau Googler-to-googler

Google crée le "G2G" soit le Googler-to-Googler pour développer l'apprentissage collaboratif. Un réseau physique, coopératif mais aussi digital de bénévoles qui compte plus de 6000 collaborateurs disposés à consacrer une partie de leur temps pour aider un collaborateur. Une sorte de mentorat individuel où chaque collaborateur peut apprendre et s'améliorer grâce au réseau. Cela concerne principalement le développement des compétences professionnelles générales telles que la négociation ou le leadership, ainsi que les compétences relatives aux rôles comme la formation, et celles qui permettent de créer de nouvelles opportunités.



**Envoyez moins de mails.
Travaillez plus vite avec Slack.**

PREMIERS PAS

■ Une mise en oeuvre pas simple

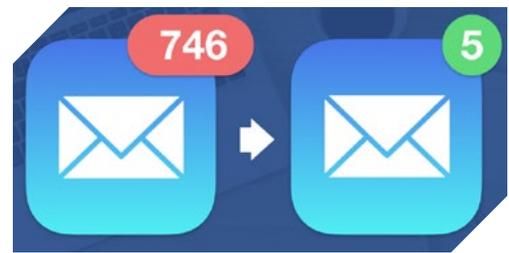
Toutefois le déploiement de ce type d'outil digital collaboratif demande un processus participatif, tout comme la transformation de l'espace : espace physique ou espace digital, les prérequis de mutation sont les mêmes. Ainsi, une étude* intitulée "La construction d'un réseau d'acteurs humains et non-humains : cas de l'adoption d'un portail digital dans un cabinet d'expertise comptable" de 2018 met en avant "le fait que la non-prise en compte des utilisateurs mène à un déploiement peu satisfaisant de l'outil et à l'abandon du projet par des initiateurs non-représentatifs."

■ Une étude de cas inspirante : la politique "zéro mail" d'Atos

Une entreprise se détache du lot dans l'aventure digitale. En effet, en 2011, Thierry Breton DG d'Atos annonçait une initiative révolutionnaire : "Zéro email". Quelques années plus tard, en mars 2019, l'MadMagz, le spécialiste des outils de communication interne revient sur cette transformation à l'occasion d'un colloque* et parle d'une transition de mail à réseau social interne. Parmi les grands apprentissages, on dénombre les suivants : Atos a décidé d'acquérir une entreprise de réseau social interne BlueKiwi afin d'intégrer celui-ci au plus près de son fonctionnement. Le passage à cet outil interne a nécessité un fort accompagnement. Comme point de vigilance, il est rappelé que le zéro mail est en fait une conséquence de la transformation et non pas son objectif premier. C'est en effet d'un changement de paradigme complet dont il s'agit. En termes opérationnels, afin de redonner confiance aux collaborateurs et aux managers via l'utilisation du réseau, une formation a été délivrée à ces derniers pour mettre le pied à l'étrier et une charte de bonne utilisation a été dessinée par les premiers. Bien que faisant partie de la politique de Well-being at work, les conséquences ont été bien au-delà et majeures sur les processus de travail. Ainsi, 200 processus ont dû être repensés pour ne pas nécessiter de mails. Au final la plateforme digitale bâtie comprend des outils de 4 ordres : Bluekiwi pour la collaboration, les projets, l'échange ; Lync pour le chat, la conversation, mais aussi la vidéoconférence ; Sharepoint (plateforme de knowledge management) pour le stockage de contenus finalisés ; l'intranet pour une communication plus « top down ». Plus fondamentalement, c'est une transformation de la gouvernance même qui s'est produite, avec l'émergence de 4 grands types de communautés : les communautés organisationnelles, les communautés "projets", les communautés d'intérêt, et les communautés d'experts.

L'intelligence artificielle pour prioriser ses mails : SaneBox

Outre le zéro mail, l'évolution de l'intelligence artificielle permet aujourd'hui d'aider à la priorisation des messages : SaneBox propose des services d'email management. Une Intelligence Artificielle apprend progressivement les priorités de l'utilisateur et lui présente ensuite les mails organisés par ordre d'importance, les premiers étant ceux nécessitant une action.



6. Des bonnes pratiques au croisement de l'espace et du digital

Ayant examiné les tenants et les aboutissants du digital se pose la question des pratiques à mettre en oeuvre dans les espaces pour que les collaborateurs se sentent bien.

■ Une diversité des espaces pour éviter les interruptions

Comme il a été vu précédemment les interruptions sont fréquemment dues à des interruptions physiques. Un enjeu fort de concentration est donc de pouvoir s'isoler dans des espaces adéquats en cas de besoin d'une "bulle d'attention" longue. C'est ainsi que Multiburo offre au sein de ces espaces de coworking des cabines.

Ainsi, une retraite choisie en certains moments de la journée dans des espaces de travail privés pourraient faire gagner 18 minutes par jour en éliminant plus de 10% des interruptions qu'une personne moyenne subit quotidiennement. Bien que cela puisse sembler évident, seul un tiers des professionnels y a recours.

■ Un système de Flow Lights

Un dispositif physique mérite d'être mise en avant dans ce rapport. Issue de la théorie du nudge (voir partie A1), souvent traduit par « coup de pouce », une innovation pour la concentration a vu le jour : les Flow Lights, sont des lumières posées près de son poste de travail indiquant par la couleur s'il est possible d'être dérangé ou pas. Une étude de 2017 intitulée "Reducing Interruptions at Work: A Large-Scale Field Study of FlowLight"* révèle les résultats positifs de leurs utilisations. C'est ainsi 46% moins d'interruptions. Par ailleurs, l'impact majeur porte sur la culture du bureau, en encourageant les collaborateurs à être plus respectueux de leur temps et plus conscients du moment où ils pouvaient ou ne pouvaient pas interrompre un collègue ; une sorte d'éducation à l'interruption. En guise de satisfaction : 85% des utilisateurs utilisaient encore cette pratique deux mois après la fin de l'étude.



■ Un maintien de l'équilibre entre les relations physiques et digitales

Pour un digital apaisé, oui, mais pas que ! Afin de conserver des interactions "IRL" (In Real Life), une attention doit être portée aux déplacements physiques afin de ne pas basculer dans le tout digital dans les espaces de travail. Parmi les innovations permettant d'éviter cet écueil, on notera les applications GPS de localisations des collègues.

■ Une Charte de bonne utilisation des outils électroniques

La loi apporte également sa contribution à la question digitale via le droit à la déconnexion. Pour expliquer ce droit, l'ARACT Ile-de-France rappelle : "depuis le 1er janvier 2017, une entreprise de 50 salariés et plus doit négocier avec les organisations syndicales représentatives un accord collectif fixant les modalités pratiques du droit à la déconnexion des salariés ; c'est une négociation annuelle. A défaut d'accord, elle fixe ces modalités dans une charte."*

Plus largement, au delà de la charte de la déconnexion, les organisations élaborent avec leurs collaborateurs des chartes fixant les conditions souhaitées de communication interne : quand se voir, s'appeler, ou se déplacer ; quel recours aux CC et CCI dans les emails ; quand ne pas utiliser les mails (ex. : débat, incompréhension, décisions) ; etc. Ces chartes peuvent être affichées dans les espaces de travail et donner lieu à des animations pour les faire vivre.

À l'image d'Atos, de telles chartes pourraient inclure une "journée zéro mail". Leur directrice monde en charge des communications internes déclare ainsi : "C'est quelque chose qui se fait beaucoup chez Atos dans les Global Business Unit (GBU). Par exemple, à la GBU France le vendredi, c'est une journée "zéro mail". Ce sont vraiment des habitudes qui ont été prises". Enfin la charte pourrait également décider si les outils digitaux sont multisupports comme chez Atos ou pas. Ainsi en mobilité; Bluekiwi est accessible sur smartphones, tablettes et sur ordinateurs à distance.

2h chrono pour se déconnecter (et se retrouver)

Virginie Boutin et Fabienne Broucayet offrent dans cet ouvrage paru chez Dunod en 2018 des conseils, bonnes pratiques, retours d'expériences pour permettre de mieux comprendre et gérer sa relation au digital afin de mieux gérer son temps et être plus productif. De nombreuses pistes pour la rédaction d'une charte de bonne utilisation des outils électroniques dans son espace de travail comme à la maison.

■ Une vision prospective des outils digitaux

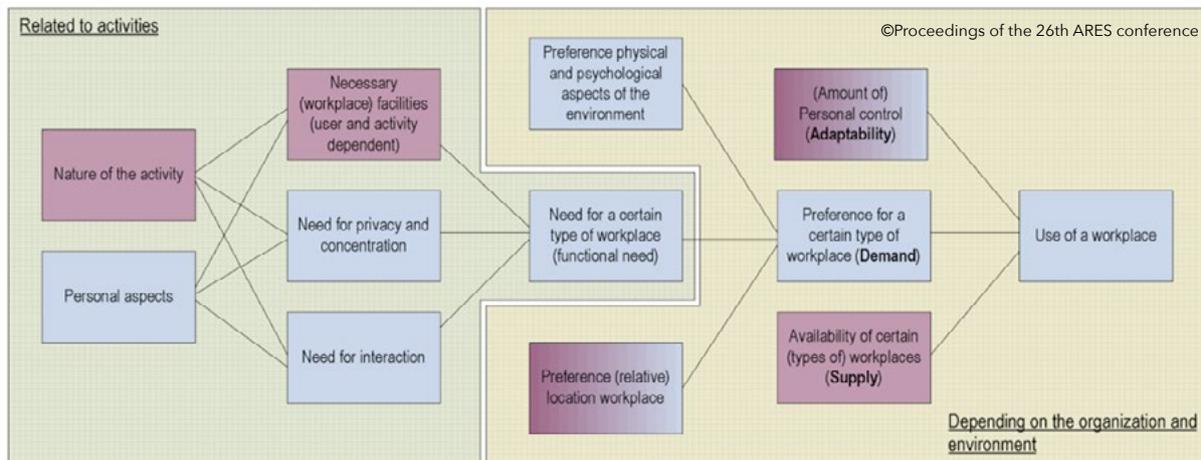
À terme, finalement, quelle place voit-on au digital dans le travail et dans les espaces ? Une étude Deloitte / Wall Street Journal intitulée The Future of Work in Tech: Work, Workforce, Workplace révèle une tendance importante : la révolution technologique prend une place croissante dans l'activité économique au point de se transformer de projet en produit. En d'autres termes, les avancées technologiques ne sont plus seulement à permettre de mieux fabriquer un produit ou un service, elles peuvent être le produit. Dans ces circonstances là, les activités, expertises et fonctions digitales doivent être placées au coeur de l'organisation, et potentiellement de l'espace. Rompant avec l'image de services informatiques isolés, cela ouvre la voie à des services digitaux qui seraient au centre même ou en tout cas hybridés avec les autres fonctions. Cela redessinerait alors les espaces de travail.

B5. 5ème Facteur : Adaptation aux personnes et aux activités

Adapter les espaces aux personnes, aux activités, et les refonder empiriquement



Dans un modèle présenté lors d'un congrès* dans un papier préliminaire mais non publié An end user's perspective on activity-based office concepts, Meulenbroek présente en 2010 un résultat préliminaire de recherche sur le nécessaire croisement des activités et de la personnalité pour déterminer les espaces de travail adéquats. Les sous-parties suivantes de ce rapport interrogent tour à tour les deux facteurs : personnalités, puis activités.



1. Adapter les espaces aux personnes

■ Les modèles de personnalité

La recherche sur les personnalités permet une meilleure compréhension des comportements des individus. Des dissensus scientifiques existent néanmoins sur les théories relatives à la personnalité. Une première théorie pertinente pour cette étude est celle nommée "the big 5", parfois appelé OCEAN. C'est le modèle le plus utilisé en psychologie. Les 5 dimensions sont définies ainsi par Mc Crae, & Costa (1990). Personality in adulthood. New York : The Guildford Press) :

- (O) Ouverture : appréciation de l'art, de l'émotion, de l'aventure, des idées peu communes ou des idées nouvelles, curiosité et imagination ;
- (C) Conscienciosité (conscience morale, vertu) : autodiscipline, respect des obligations, organisation plutôt que spontanéité ; orienté vers des buts ;
- (E) Extraversion : énergie, émotions positives, tendance à chercher la stimulation et la compagnie des autres,
- (A) Agréabilité (amabilité) : une tendance à être compatissant et coopératif plutôt que soupçonneux et antagonique envers les autres ;
- (N) Neuroticisme ou névrosisme : contraire de stabilité émotionnelle : tendance à éprouver facilement des émotions désagréables comme la colère, l'inquiétude ou la dépression, vulnérabilité.

■ Adapter les espaces à la personnalité de l'individu

Des tests subjectifs auto-déclaratifs permettent de se positionner sur chacun des axes, et de déterminer par exemple son caractère Extraverti ou Introverti ; ainsi que le degré de nervosité et de stabilité émotionnelle (voir en ce sens le test PEN de Eysenck). En effet, la connaissance de ces traits de personnalité peut donner des clés d'application aux espaces. Ainsi, une personne de type nerveux aura tendance à vouloir être rassurée quant aux modalités de la réunion : l'heure de début, de fin, et dans quel espace elle aura lieu...

“

Les espaces déclenchent des réactions différentes selon la personnalité on a donc besoin d'une diversité d'espaces.

**Pascale Richert,
Herman Miller**

”

Tips

Lors des Awards Bloom du Bien-Être au Travail 2019, l'entreprise Toucan Toco comptant environ 100 collaborateurs, a été lauréate pour son initiative consistant à donner 200 € par collaborateur pour acheter une oeuvre d'art de son choix pour les bureaux. Cette action a permis de générer de la confiance, apporter du beau, et rencontrer des facettes insoupçonnées des collègues.

Une personne ayant une personnalité plutôt introvertie vivra statistiquement une expérience collaborateur réussie dans des endroits calmes. L'étude *Are Extroverts Happier Than Introverts?* estime que 50 à 74 % de la population est extravertie, contre 16 à 50 % de personnes introverties. L'excitation corticale des extravertis étant inférieure, ils recherchent l'excitation extérieure. À l'inverse chez les introvertis, le niveau cortical d'excitation est plus élevé ce qui les entraîne à rechercher le calme.



Selon Susan Cain dans son ouvrage *Quiet revolution**, nous vivons dans une société qui valorise les extravertis et dévalorisent les introvertis. Les besoins de ces derniers ne sont donc pas suffisamment pris en compte, de manière générale, et dans le design des espaces en particulier. Il conviendrait donc de rééquilibrer le design des espaces avec plus d'endroits calmes.

■ Une multiplicité d'espaces pour accommoder les multiples personnalités

Pour illustration, Pascale Richert chez Herman Miller déclare : « les espaces déclenchent des réactions différentes selon la personnalité on a donc besoin d'une diversité d'espaces. Une métaphore aide à comprendre cela : avec la corbeille de fruit, on n'offre pas un fruit, on offre le choix. La solution n'est donc pas une solution valable pour tous. Pour prendre un exemple, le silence n'est pas une réponse universelle, selon les personnalités, ni pour toutes les pièces. La réponse acoustique doit donc pouvoir être adaptée : il s'agit de distinguer les espaces selon les besoins et personnalités ».

■ Adapter les espaces aux interactions entre personnalités différentes

De manière plus complexe, en s'appariant ensemble, les personnalités révèlent des besoins spécifiques. Les théories des personnalités aident à le comprendre. Ainsi, lorsqu'un extraverti et un introverti organisent un point virtuel, il s'agit d'éviter la frustration de l'extraverti de ne pas rencontrer en face-à-face ses collaborateurs et l'appréhension de l'introverti de ne pas savoir si les paramètres digitaux sont bien en place. Il conviendrait donc d'éviter une réunion digitale entre un introverti et un extraverti pour leur première connexion, mais plutôt d'imaginer une rencontre dans une bulle préservée de l'extérieur. On trouvera plus de détail sur ces concepts dans l'étude *Psychologie de l'espace de collaboration*, 2012, Herman Miller et Nigel Oseland.

■ L'approche *Activity Based Working*

Une approche se détache dans la conception des espaces : l'Activity Based Working (ABW), ou Espace de travail par activité. Elle consiste à dessiner des espaces sur mesure d'une manière bien particulière. L'objectif est de créer un environnement de travail non plus fondé sur un nombre de postes, mais selon les activités réalisées. Les collaborateurs n'ont plus de poste de travail fixe, et passent d'un espace à un autre en fonction de ce qu'ils ont à faire.

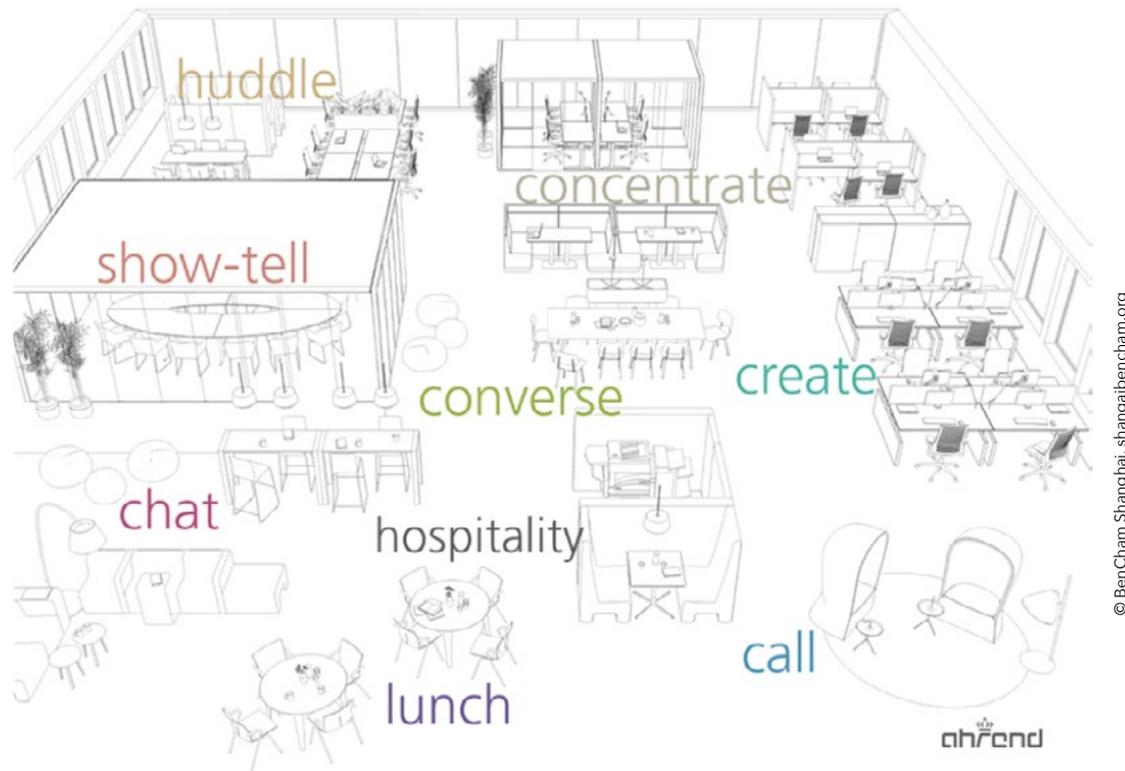


Illustration d'un espace de travail basé selon le concept d'activity based working (ou Espace de Travail par Activité) conçu par la société Royal Ahrend.

D'après Christina Candido dans sa recherche* *Designing activity-based workspaces: satisfaction, productivity and physical activity* en 2019, les études permettant d'évaluer l'impact réel de cette approche sont encore peu nombreuses. L'étude réalisée sur 895 répondants ayant opéré un transfert vers des espaces de travail dessinés selon l'approche ABW révèle des satisfactions significativement plus élevées selon trois familles de facteurs examinés : la qualité environnementale intérieure, la productivité et la santé. Les chercheurs concluent en mettant l'accent sur l'impact positif en termes de satisfaction du design centré sur l'humain. On notera que dans l'approche ABW, et comme le rappellent les professionnels de la conception et de l'aménagement ARP Astrance, il y a coexistence de travaux à vision large (le macro-zoning) et de travaux plus zoomés (le micro-zoning). C'est la conception d'images 3D et la présentation d'images de réalisation qui rend possible cette approche afin d'inspirer et d'éclairer le choix des futurs usagers. Dans ce cas, l'accompagnement proposé est global et comprend les différentes étapes suivantes : Programmation des espaces ; Etude de conception des espaces ; Etude mobilier ; Maîtrise d'oeuvre de réalisation - Suivi des travaux ; Assistance aux transferts ; Accompagnement du changement (tout le long du processus).

□ **Portrait**



Du mobilier à l'aménagement : Faire vivre les espaces

Fabricant de mobilier de bureau et spécialiste de l'aménagement d'espace tertiaire Herman Miller, collabore avec les plus grands penseurs et designers à travers le monde pour une meilleure compréhension des gens, de ce qui les motive et de la manière dont ils créent et collaborent. Cette approche est différente car elle englobe le management, les outils, et les espaces de travail, afin d'imaginer une expérience de travail globale, plus naturelle, plus attrayante, et favorisant les interactions sociales et, en définitive, plus gratifiante.

Des produits ergonomiques à la pointe de l'innovation

Entreprise américaine centenaire, le groupe Herman Miller comprend aujourd'hui 9 marques allant des cloisons, du mobilier de bureaux, aux mobiliers informels, aux accessoires en passant par le mobilier médical et les sièges de travail. Toutes ces variétés n'ont qu'une seule préoccupation: le bien-être des utilisateurs tout en respectant la planète.

Exemple : Le siège Cosm, un siège pour tous

Le siège de bureau Cosm conçu par le Studio 7.5 illustre ce travail de recherche. Concevoir un siège où la gravité est oubliée, où la performance rencontre la beauté. Le nom "Cosm" est une référence au Cosmos qui est universel. Cosm répond immédiatement à la morphologie de son utilisateur, mouvement, posture et offre un confort abouti (mécanisme de bascule Auto-harmonic, structure flexible, suspension Intercept, 3 hauteurs de dossier adaptés à chaque situation de travail). Et ce confort s'adapte à chaque collaborateur.

Au delà du mobilier, l'aménagement de l'espace

Le pôle R&D d'Herman Miller nourrit une collaboration avec des designers mais aussi penseurs de la mutation des modes et espaces de travail afin d'optimiser l'expérience collaborateur en terme d'épanouissement et de performance. L'espace ne se conçoit pas comme une surface à décorer, mais plus fondamentalement comme un flux de personnes qui le font vivre et un cumul de différents modes de travail et activités. Herman Miller propose ainsi des solutions pour aménager l'espace, le mobilier et les outils autour des besoins humains : une approche scientifique du travail et de son environnement centré sur l'Homme appelée : Living Office.

Living Office : un concept issu de la recherche

Cette approche, fondée sur près de 3000 heures d'observation de travail, vise à offrir un espace de travail pour tous dans leur singularité afin de faciliter leurs activités professionnelles. Herman Miller offre ainsi un panel de différentes configurations possibles pour permettre à chacun de choisir la plus adaptée au travail à effectuer sur le moment.

Pour aller plus loin —○

hermanmiller.com

hermanmiller.com/research

Aménager la diversité du travail : 10 grandes activités distinctes

7 activités collectives et 3 activités individuelles sont ainsi répertoriées : dans un même lieu de travail, un collaborateur doit pouvoir : bavarder sans gêner les autres de façon impromptue ; dialoguer en l'ayant planifié avec accessibilité ; co-créditer sur un temps court avec différents services ; répartir et conquérir pour permettre à un même service de travailler autour d'un même projet sur une longue période ; se rassembler en urgence sans réserver de salle (Huddle) ; présenter ou montrer à ses collègues (show and tell) ; briefier ou debriefer à la sortie des réunions dans les couloirs ; traiter et répondre ses mails ; créer seul ; contempler et se régénérer et prendre le temps de respirer.

Configurer le lieu de travail : 10 espaces identifiés pour travailler

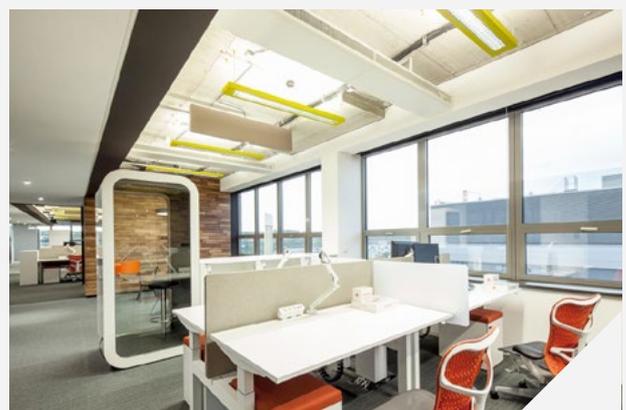
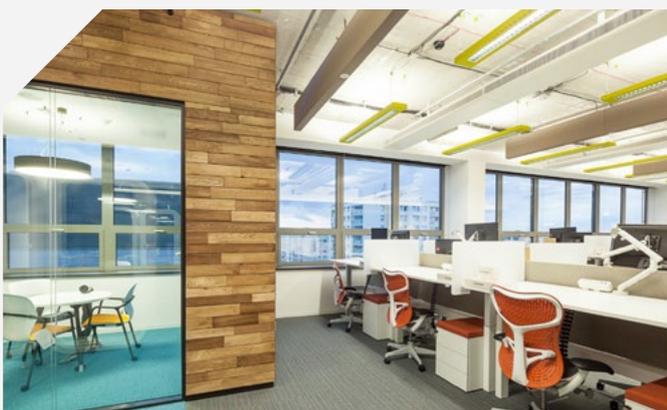
Ces activités sont ensuite traduites en 10 espaces de travail (certains permettent plusieurs activités), soit des configurations optimales permettant de faciliter le travail et favoriser les interactions : le Haven - refuge : pour permettre la concentration ; le Hive - ruche pour permettre un travail collaboratif ; le Jump space - en escale sur un poste de travail facile d'accès ; le ClubHouse pour un projet d'équipe sur le long terme ; le Cove - la crique pour se rassembler, bavarder à 2 ou 4 personnes ; le Meeting space - espace de réunion ; le Workshop - ateliers pour brainstormer, cocréer ; le Landing - palier à proximité des espaces de réunion ; le Forum, point central pour le partage de contenu à grande échelle ; et la Plaza, place vibrante de l'espace et épicerie de l'entreprise.

Living Office propose une approche comprenant à la fois des idées, des outils, des produits et des services. Il permet aux professionnels de personnaliser leurs méthodes, leurs outils et leur environnement de travail en combinant l'utile à l'agréable. Son concept repose sur les fondamentaux universels et évolue continuellement pour s'adapter au changement. Il crée un environnement de travail plus naturel et attrayant et propice à la connexion, à la créativité, à la productivité et à la prospérité de tous.



Vous pensez que la chose la plus importante (...) est le design. Le plus important, ce sont les gens qui y vivent (...) Vous ne faites plus seulement des meubles ; vous créez une manière de vivre : un lifestyle.

Gilbert Rohde, Herman Miller, designer



Tips

Sans approche de planification à partir des activités à réaliser, l'espace qui suivrait uniquement la mode de l'open space croisé avec la mode du flex office courrait le risque de générer cet enfer dont parle le Financial Times dans son article L'enfer caché du flex office* est bien pire que vous ne le pensez !

■ Une approche empirique : le Living office

Afin de réaliser des apprentissages transverses sur l'ABW, cette étude va maintenant examiner quatre approches d'ABW de 4 acteurs différents, puis les comparer.

L'étude commence par présenter ici l'approche d'Herman Miller. Celle-ci est examinée de manière redondante dans le portrait dédié mais la retranscription paraît utile ici pour faciliter la comparaison avec les autres.

Herman Miller a développé un concept, celui du Living Office, un espace de travail qui vise bien-être et performance. Pour cela, ils sont réalisés 2 900 heures d'observation de travail et de collaborations, et ainsi répertorié 350 activités. Puis celles-ci ont été rassemblées en 10 grandes catégories.

Comme annoncé précédemment dans le Portrait Herman Miller, l'approche Living Office distingue 7 activités collectives et 3 activités individuelles : dans un même lieu de travail, un collaborateur doit pouvoir : bavarder sans gêner les autres de façon impromptue; dialoguer en l'ayant planifié avec accessibilité ; co-crée sur un temps court avec différents services ; répartir et conquérir pour permettre à un même service de travailler autour d'un même projet sur une longue période ; se rassembler en urgence sans réserver de salle (Huddle) ; présenter ou montrer à ses collègues (show and tell) ; briefe ou débriefe à la sortie des réunions dans les couloirs ; traiter et répondre ses mails ; créer seul ; contempler et se régénérer et prendre le temps de respirer.

Puis ces 10 activités ont été mappées en 10 espaces : à une activité peuvent correspondre différents espaces et inversement.

Activités

10 modes de travail collectif ou individuel courants.

Ensemble



Divide & Conquer (répartir et progresser)

Se produit lorsque les membres d'une équipe s'isolent physiquement au sein d'un groupe pour travailler sur la partie d'un projet qui leur a été confiée.

Co-Create (co-crérer)

Désigne la génération de nouvelles idées et contenus au sein de groupes.

Show & Tell (présenter)

Une session d'information planifiée, destinée aux équipes de collaborateurs, en présence ou en l'absence de leurs clients.

Warm Up, Cool Down (briefing & debriefing)

Se produisent juste avant ou immédiatement après des réunions planifiées de manière plus formelle.



Chat (bavarder)

Une interaction ponctuelle et impromptue entre collègues.

Converse (dialoguer)

Une interaction entre collègues, à laquelle on prend part dans un but précis et dont l'objectif est de traiter un sujet donné.

Huddle (se rassembler)

A lieu lorsqu'une équipe doit résoudre un problème urgent ou discuter et recevoir des instructions pour mettre en place un plan d'action.

Process & Respond (traiter et répondre)

Réaction aux flux d'emails, d'appels téléphoniques et de SMS qui font avancer le travail.

Contemplete (contempler)

Une occasion de faire une pause et de réfléchir à son travail – ou de le mettre de côté momentanément pour s'accorder un moment de répit.

Create (créer)

Se produit lorsqu'une personne s'investit dans les fonctions spécifiques liées à son rôle et génère des résultats tangibles.

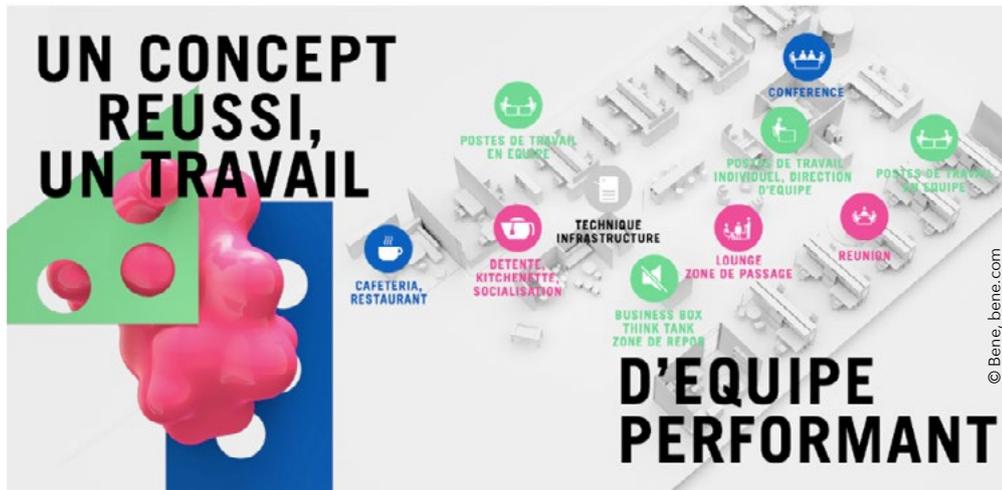
Les différents types d'activités professionnelles selon la classification Herman Miller.

À titre d'illustration, l'espace de type Landing est rarement pensé dans les espaces. Pourtant en amont ou en aval d'une réunion dans une salle spécifique, les usagers bavardent ou réalisent un débrief informel. Or ces échanges peuvent être dérangeants s'ils se situent à proximité d'une zone de concentration. Il s'agit donc ici à la fois de concevoir cet espace, mais aussi de le placer pertinemment. L'existence de ces zones est donc aussi importante que leur proximité ou emplacement par rapport aux autres.

■ L'approche de CBRE

- Espace fermé 1 à 4 personnes. Objet : Concentration, confidentialité.
→ Box fermés avec cloisons isolantes.
- Espace ouvert (Open Space). Objet : Interactions fréquentes, peu de concentration.
→ Espace partagé : mélange de postes de travail type bench à la taille de l'équipe, tables collectives, salles de réunion et box de concentration individuels à proximité de l'espace partagé.
- Espace collaboratif. Objet : Alternance d'interactions interpersonnelles et de concentration.
→ Salles de brainstorming, espaces « sitting » avec canapés, bulles ou salles de créativité.
- Espace projet. Objet : Travail en équipe de courte durée, où la confidentialité et la concentration sont nécessaires.
→ Table collective, bulles de concentration, salles de réunions modulables.
- Lounge. Objet : Activités de courte durée nécessitant interactions et créativité.
→ Espaces café, cantine d'entreprise, couloirs aménagés avec des fauteuils ou canapés.
- Espace de concentration 1 personne. Objet : Concentration et confidentialité.
→ Salles blanches traitées acoustiquement, zen zones, cubicles individuels, salles silence, bibliothèques, box individuels réservables à la journée.





Bene office guide

■ L'approche Bene*

1. Management : Manager une équipe nécessite une certaine proximité physique tout comme la possibilité d'échanger de manière plus confidentielle lors de discussions individuelles. C'est ce qu'offre un poste de travail bien protégé et néanmoins intégré à proximité de l'espace collectif.
2. Activités autonomes : Celui qui doit se concentrer a besoin de calme. Un poste de travail bien protégé permet d'atteindre l'objectif sans être gêné.
3. Activités collectives : Postes de travail pour des équipes projet de 4 à 8 personnes. Une table haute ou un tableau à portée de main permettent de travailler ensemble pour trouver rapidement des solutions. Les éléments de séparation empêchent de perturber les collègues en pleine activité juste à côté.
4. Activités : mixtes : Des emplacements de travail pour des activités autonomes ou collectives. Pour des équipes dont les membres effectuent des activités différentes.
5. Echange informel : Des espaces ouverts avec quelques possibilités de retrait. Pour des échanges spontanés, jusqu'à 8 personnes. Généralement sans réservation.
6. Touch down : Des postes de travail temporaires offrant un degré d'isolement plus ou moins élevé. Généralement sans réservation.
7. Espace de tranquillité : Un espace calme et fermé, avec des postes de travail à utilisation temporaire, notamment pour des activités exigeant une concentration maximale. Dans cette zone s'appliquent certaines règles : ni appels, discussions ou visioconférences. Places individuelles en général réservables à l'avance.
8. Détente : Emplacements ouverts pour se détendre lors des pauses, en profitant d'une boisson chaude ou froide. Accès libre.
9. Espace de réunion : Espace fermé propice à l'isolement et à la discrétion. Dédié aux réunions organisées à l'avance. Généralement avec système de réservation.
10. Idea lab : Espace propice à l'échange et à la créativité. Le processus d'innovation est facilité par un aménagement flexible et des outils analogiques et numériques tels que l'Idea wall. Se réserve généralement à l'avance.

11. Business box : Espace fermé pour s'isoler et travailler en toute confidentialité. Permet une concentration maximale, convient pour une personne. Généralement sans réservation.

12. Direction : La vision et la passion des dirigeants s'expriment pleinement ici.

13. Conférence : Les évènements officiels et les espaces représentatifs mettent l'entreprise en valeur et inspirent de la confiance.

14. Accueil : Les visiteurs perçoivent la culture de l'entreprise dès qu'ils en franchissent la porte d'entrée. Le moment idéal pour communiquer les valeurs qui lui sont chères, comme la générosité, l'authenticité ou encore le respect d'autrui.

15. Cafétéria / restaurant : Des espaces de restauration accueillants montrent l'estime dans laquelle l'entreprise tient ses visiteurs comme ses collaborateurs.

■ Les bureaux de 2030 imaginés en 15 espaces inédits par la génération Y/Z

Le cabinet JLL, dans son étude* réalisée par l'institut CSA et au cabinet d'études marketing et prospectives UBTrends a de son côté fait travailler des jeunes de la génération Y/Z pour imaginer les bureaux de 2030. A nouveau ce sont 15 types d'espaces qui émergent.

Afin de "coconstruire", 3 types d'espaces ont été imaginés :

- L'espace projet : lieu de collaboration articulé autour de l'équipe projet (squad ou tribe)
- Le Fab Lab : lieu de prototypage d'idée et d'expérimentation. Lieu d'invention et de découverte, il véhicule la culture des "makers" de l'entreprise.
- Le Pitch theater : un lieu animé et théâtralisé où l'on vient confronter ses idées et ses projets

Afin de "gérer le quotidien en glânant un peu d'animation", les jeunes ont proposé 2 types d'espace :

- Les bureaux d'hôtes : des espaces de postes de travail attribués ou pas, où l'on lit ses mails, écrit un texte
- Les Pop-up desks : constituent un ensemble de lieux hors-les murs, sélectionnés ou co-gérés par l'entreprise pour inviter, ponctuellement, à penser "out of the box"

Afin de "Produire", il est proposé :

- Un "tube de performance" : espace de travail intense, régi par les notions de rendement, de productivité et de rapidité (temps limité à 2h).
- La presqu'île : espace déconnecté pour créer du contenu écrit ou nourrir une réflexion poussée sur un thème pour un temps plus long.

Pour "nourrir ses connexions", deux types d'espace sont imaginés :

- Le Lounge d'accueil : un espace ouvert, pluri-activités, de porosité entre l'entreprise et l'extérieur. Il reflète l'identité de l'entreprise.
- L'agora : un espace dédié aux activités de networking voulu actif et dynamique, concrétisé par un "network curator" ou écosystème accelerator.

Pour "Switcher", la jeune génération propose :

- Le disrupteur : espace pour favoriser l'ouverture culturelle et imaginaire, composé de sources d'inspirations multiples.
- Le cocon : cellule de déconnexion totale pour recharger ses batteries.

Afin de "Vibrer au rythme de la communauté", deux espaces sont proposés :

- Le potager communautaire : espace de reconnexion à l'autre et au partage via l'intégration de la nature. Une chaîne de production et de consommation locale.
- La Flash mob party : espace réservé à la célébration d'un projet, d'une personne (anniversaire), d'un évènement.

De son côté, Steelcase rappelle qu'il existe 3 grands types d'espaces ombrelles : les espaces calmes, les espaces sociaux, et les espaces collaboratifs.

Enfin, pour "se rebooster", les espaces imaginés sont :

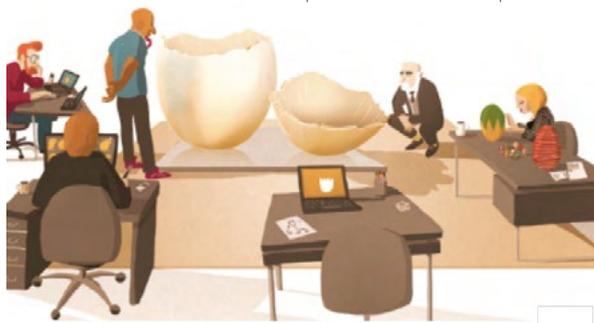
- La cour de récré : espace au centre de l'établissement pour se détendre ou se défouler, faisant la part belle au jeu et à la détente ludique.
- L'assoc' : espace de connexion avec le monde associatif pour contribuer à un projet social.

■ Grands apprentissages de ces 4 typologies

En comparant ces 4 approches, on peut tirer les grands apprentissages suivants en 10 points :

1. À un besoin ou une activité peuvent correspondre plusieurs espaces
2. Une grande diversité d'espaces existe qui va bien au-delà des espaces classiques historiques ; des fonctions ou espaces restent ignorés ou peu connus tels les huddles ou les landings
3. De nouveaux espaces sont encore à inventer selon les activités, l'ADN de l'entreprise ou celui des usagers d'un lieu
4. Un certain type d'espaces est virtuel et ne se déploie via du mobilier qu'à la demande selon le besoin du moment
5. Dans un mouvement de balancier d'individuel à collectif, aujourd'hui la tendance est à l'émphase des besoins pour des zones calmes
6. La fin du bureau attiré se profile, ou tout du moins, celui-ci tend à devenir exception.
7. La proportion des espaces qui ne sont pas dédiés à de la production pure augmente révélant l'acceptabilité de dormir, jouer ou se détendre au travail
8. Les espaces possibles révèlent une porosité dedans-dehors de l'organisation vis-à-vis de l'extérieur
9. Les espaces peuvent être placés sur 2 grands axes qui vont d'individuel à collectif mais aussi sur un autre de travail à détente
10. Plus largement, les activités et salles peuvent être vues comme des continuums selon de multiples caractéristiques : créativité, collectif, digital, corporel, lumière, température, couleur, etc.

Illustration JLL de l'espace Le Disrupteur



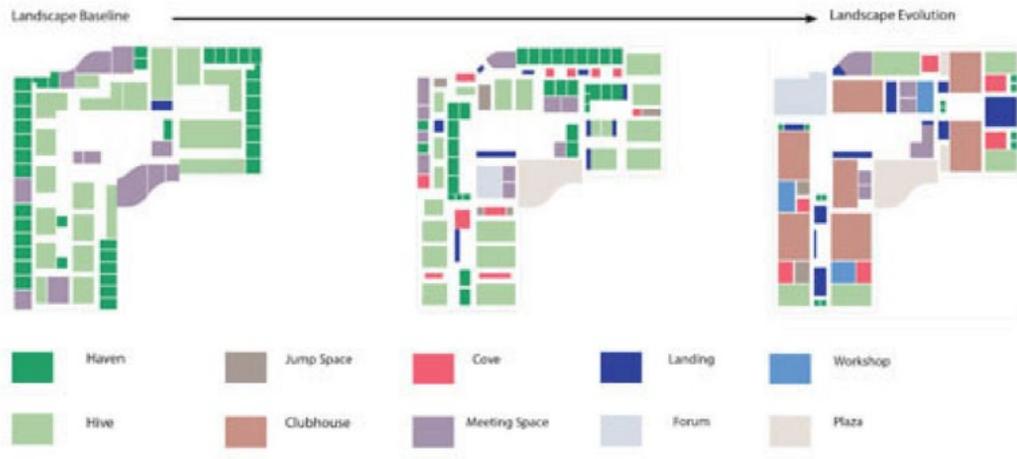


Illustration d'une reconfiguration d'espace selon Herman Miller.

3. Examen de quelques espaces spécifiques

■ Les zones de repos : la sieste

Comme vu précédemment, la sieste, et plus particulièrement la micro-sieste, est bénéfique pour le bien-être, la concentration et l'efficacité. L'activité de sieste peut donc avoir lieu idéalement dans une salle prévue à cet effet ou en tout cas calme. En revanche, si cela n'était pas possible, des techniques existent pour effectuer ces siestes à son bureau. En effet, Lionel Vernois, hypnothérapeute et spécialiste de la sieste organise fréquemment pour des clients d'Action Spinoza, la branche formation et conseil de la Fabrique Spinoza, des micro-siestes collectives sur chaise. Par des techniques d'auto-hypnose, il est possible de plonger dans un sommeil réparateur de 15 minutes même en position assise.

Il est donc utile de noter que, si les nouveaux espaces de travail visent dans l'idéal à compter l'ensemble des espaces dans toute leur variété, selon les contraintes d'espaces, des accommodations peuvent être faites : une sieste peut donc être réalisée sur une chaise à un bureau dans une pièce calme.

Tips

Le design acoustique* pour adapter l'acoustique à chaque espace et aux différentes activités. Cette méthode repose sur l'évaluation et les conseils d'experts pour permettre le meilleur environnement sonore selon le lieu : bureaux mais aussi enseignement, loisir, commerces, santé...

■ Les zones de circulation et interaction

Comme mentionné plus haut dans l'étude au sujet des liens, les zones de circulation sont des espaces à part entière et à possible forte valeur ajoutée, ou bien en termes de flux de personnes, d'idées, d'émotions ou de sérendipité. Dans un projet d'aménagement, ces zones de circulation ne doivent pas être oubliées. Elles sont le maillage vivant entre les autres espaces fonctionnels. A titre d'exemple, à la Région Ile-de-France, les escaliers sont utilisés pour des activités sportives de type fractionné et créent donc du lien.

■ Les espaces de réunion

Lorsque l'on pense réunion, on imagine un seul type de salle. Or la multiplicité des types de réunion appelle à une multiplicité d'espaces. « Il est clair que les réunions inefficaces ne sont pas rentables et ont un impact financier pour les entreprises. Les réunions de travail sont organisées pour de multiples raisons, et pour répondre à de multiples objectifs ; il faudrait donc que les collaborateurs puissent s'appuyer sur des espaces et des technologies différents en fonction de leurs besoins, plutôt que d'utiliser inlassablement les mêmes salles et les mêmes outils.» Docteur Nigel Oseland, expert en psychologie collaborative du travail et workplace strategist.

L'étude Optimiser la collaboration dans les espaces de travail révèle que 70 % des employés affirment perdre jusqu'à 15 minutes dans la simple recherche d'un espace pour se réunir ; pour 24 %, ils perdent jusqu'à une demi-heure. Il est donc important d'avoir un nombre important de lieux de réunion dédiés ou pouvant faire office de, et que certains d'entre eux soient disponibles sans avoir à passer par un système de réservation.

En complément, un système de réservation partagé ou via une application pour les salles de réunion formelles est un véritable atout. De plus, pour rappel, une vraie collaboration se produit dans un espace capable d'accueillir aisément 4 à 8 personnes (physiquement ou virtuellement) et d'offrir un accès égalitaire aux informations numériques et analogiques, avec un contact visuel direct. Plus précisément, une salle de réunion idéale permet que l'information à partager soit visible de manière multidirectionnelle (selon la disposition des participants) afin que tout le monde puisse la voir. Ainsi, un dispositif de projection qui aille au-delà de la connectique classique est utile, avec par exemple un moyen de partager jusqu'à des notes papier, et ce sur des affichages répliqués.

Enfin, toujours dans cette même étude, il est rappelé que les lieux de collaboration tendent à devenir informels. En d'autres termes, en complément des salles de réunions dédiées à cet usage et réservées à l'avance, la collaboration peut se faire de manière spontanée et sans planification, en se posant dans un espace de proximité offrant cette possibilité.

70% *des employés affirment perdre jusqu'à 15 minutes dans la simple recherche d'un espace pour se réunir*

24% *perdent jusqu'à une demi-heure*

□ **Portrait**



Un cas concret de transformation conjointe de l'espace et des modes de travail

En janvier 2016, la Présidente Valérie Pécresse fait voter en Conseil Régional la délibération qui acte le regroupement de l'ensemble des agents sur un seul un site unique. Le déménagement du siège de la Région à Saint-Ouen a démarré en janvier 2018 dans un premier bâtiment et s'achèvera en janvier 2020 avec l'inauguration du nouvel hémicycle régional. Au final, ce sont 11 sites et la totalité des 1 700 agents rassemblés sur le nouveau lieu, pour une transformation globale des modes de travail. Notre objectif : bâtir une administration qui libère le travail.

Des espaces de travail modernes, ouverts, et lumineux

Le nouveau siège de la Région privilégie les espaces ouverts, colorés, vitrés et la lumière naturelle. Il est labellisé HQE (Haute Qualité Environnementale) aussi bien pour sa construction, que pour son exploitation et la gestion des déchets. Son design intérieur a été primé plusieurs fois, et, parce que la culture est une compétence régionale, des expositions d'art, dans un espace dédié, concourent à son esthétique et à sa mission de service public.

Un projet de transformation globale de l'action publique

Le déménagement est porté par les ressources humaines : même si le nouveau bâtiment permet des économies de 9 millions d'euros par an, il ne s'agit pas d'un simple projet immobilier mais d'un projet global de transformation qui vise à réinventer l'action publique. En effet, les nouveaux espaces sont une formidable occasion de transformer les modes de travail, développer l'agilité, favoriser le bien-être des agents, et par un effet de cascade, améliorer la qualité du service aux usagers. Parmi les ingrédients essentiels de cette transformation figurent 3 piliers : le télétravail, l'open space avec une partie en « Flex office » et la mise à disposition d'une multitude de nouveaux types d'espaces.

Le télétravail, accélérateur des nouvelles pratiques managériales

L'agilité organisationnelle de la Région a permis l'avènement du télétravail, jusqu'à 2 jours par semaine. C'est une véritable révolution des modes de travail, puisqu'il développe l'autonomie des agents, et offre la possibilité de créer une relation de confiance agent-manager. C'est donc la culture managériale elle-même qui se transforme par ce biais.

Cette mutation n'aurait pas été possible sans de nombreuses innovations informatiques aussi bien en termes d'outils digitaux que dans le bâtiment lui-même : Skype for Business, des infrastructures de type VPN, le tout WIFI, des salles équipées en visioconférence permettent une connexion intuitive et instantanée des agents travaillant depuis chez eux. 87% des agents sont satisfaits des équipements IT.

De surcroît, le télétravail offre aux agents plus de souplesse, plus de flexibilité et plus de mobilité dans l'organisation du travail. 90% des agents interrogés jugent ainsi que leur qualité de vie est améliorée.

Open space et « Flex Office », nouveaux modes de travail au service de l'horizontalité et de la collaboration

Le deuxième grand facteur de transformation est le passage en open space intégral de tous les agents quel que soit le niveau hiérarchique. De surcroît, 2 pôles et 7 directions soit 25% des effectifs travaillent en « Flex » (ou Flex Office) c'est-à-dire sans bureaux attitrés. L'espace de travail comporte moins de postes que le service ne compte d'agents - le ratio est en pratique de 10 agents pour 7-8 postes de travail - et la surface ainsi gagnée est en partie utilisée pour créer de nouveaux types d'espaces.

Parce que les postes et les équipements sont les mêmes pour tous, les rapports hiérarchiques, symbolisés traditionnellement par la structuration des espaces dans les administrations, changent profondément. La disparition des cloisons et des bureaux attitrés provoque une harmonisation des statuts et une plus grande horizontalité avec le manager. Ulysse Dorioz, Directeur de la Transformation illustre : "aux premiers jours du déménagement, plusieurs agents sont venus voir le poste de travail en open space du Directeur Général des Services. Ils avaient la preuve par l'exemple, que tous les métiers et tous les statuts sont aussi importants aux yeux de leur employeur ". Grâce à l'Open Space et au « Flex », les managers sont au cœur de leurs équipes, ils sont mieux à même de repérer les signaux faibles et ils sont plus accessibles. Plus largement, cette nouvelle utilisation de l'espace favorise la coopération et permet de resserrer les liens au sein des équipes. Au final, 81% des agents estiment que ces nouveaux espaces de travail renforcent la collaboration.

Nouveaux types d'espaces pour développer l'agilité et la convivialité

Enfin, le dernier ingrédient majeur à la transformation des modes de travail est la mise à disposition de nombreux nouveaux types d'espace : espaces de convivialité, espaces « cocon », espaces individuels fermés, salles connectées de toutes tailles, fab labs équipées d'écrans tactiles...

Cette multitude de lieux crée de la liberté de circulation et permet aux agents, en fonction des besoins, envies et humeurs de s'installer là où ils le souhaitent. Cette liberté de choix renforce le bien-être au travail et encourage le travail agile et collaboratif. Enfin, parce que la sérendipité est co-substantielle de l'innovation, un accent particulier est mis sur les lieux atypiques, qui ne sont pas traditionnellement associés à la notion de travail : cafés, bibliothèque, salle de sport, espace de jeux, restaurants ambiants, tisaneries, jardin central pensé comme la « place du village », le tout, accessible à tous, tout le temps.



©Hugues Marie Duclos

Un processus d'emménagement accompagnant

Les ressources humaines ont mis en place un processus d'emménagement accompagnant et consultatif. Celui-ci s'est déroulé sur plus d'un an, avec des référents dans chaque direction, pour que ce soit un emménagement « par les agents, pour les agents ». De nombreux ateliers sur mesure pour les équipes et les métiers ont permis de co-construire les règles de vie au travail, et plus largement d'accompagner la co-élaboration d'une nouvelle organisation du travail induite par l'open space, le Flex, et le télétravail.

A noter également la mise en place d'un cycle de 9 conférences dont l'objectif était d'inspirer, de faire réfléchir, et surtout de montrer que le projet de bâtir une nouvelle administration était possible. La visite inspirante des équipes du Ministère "libéré" de la Sécurité Sociale belge a nourri les réflexions sur les mutations du travail.

Enfin, l'accompagnement au changement a également consisté en un processus d'appropriation du territoire. Quitter les beaux quartiers de Paris pour venir travailler en Seine Saint Denis est un changement important. Le programme DSTO « Découvertes Saint-Ouen », a permis de répondre aux craintes exprimées par les agents pour qu'ils s'approprient leur nouveau territoire de travail, tout en créant des interactions avec leurs nouveaux voisins. Ce programme unique de 49 activités réalisées entre mars et décembre 2017, allant de la visite des Puces à celle de l'usine d'incinération, en passant par les associations culturelles, les concerts, le stade mythique du RED STAR, etc a permis aux agents de reconnaître les lieux et de se faire connaître. « Ces découvertes nous ont vraiment donné à voir au quotidien une activité, une vie locale » rapporte un agent. Au final, 80% des agents sont satisfaits de l'accompagnement du déménagement.



Un retour globalement positif sur la transformation des nouveaux modes de travail : quelques mois après l'emménagement, 77% des agents interrogés s'estiment satisfaits des nouveaux espaces de travail.



Le télétravail, comme un emménagement, est un levier de transformation des modes de travail et des pratiques managériales. Je ne recommanderais pas de le déployer s'il ne s'inscrit pas dans une réflexion plus large sur l'organisation.

Fabienne Chol,
Directrice générale adjointe en charge des
ressources humaines pour la Région Ile-de-France

Pour aller plus loin

<https://www.iledefrance.fr/ma-nouvelleregionidf-emmenage-dans-son-nouveau-siege-regional-saint-ouen>

https://www.youtube.com/watch?v=Nck_TXIWvB0&feature=emb_title

Contact presse :

servicepresse@iledefrance.fr

■ Les espaces de socialisation

Pour cette étude, il est "indispensable de disposer d'un espace social au cœur de l'espace de travail, pour plusieurs raisons : il peut servir d'espace de discussion sur le travail, de manière informelle, et rassembler des groupes d'individus plus larges, à l'instar d'un « forum ». En outre, un espace social peut insuffler une dimension culturelle au reste de l'espace." La partie de ce rapport dédiée à l'ouverture mettra l'accent sur l'importance de cet espace.

■ Les îlots projets

La taille des îlots de collaborateurs rassemblés par projet, par service, par équipe ou autre est un enjeu clé. Jean-Michel Cornu, spécialiste des processus collaboratifs établit la taille maximale des groupes de coopération à 12 personnes. En effet, parce que $12 \times 12 = 144$, cette taille permet que chacun ait en tête à la fois les 12 personnes mais aussi toutes les interactions entre ces 12 personnes, sans dépasser la limite biologique du nombre de Dunbar (voir zoom dans cette étude). C'est pour cette raison que les équipes de football comptent 11 joueurs. L'entreprise libérée Buurtzorg fixe la taille maximale de ses équipes à 10-12 personnes. Au-delà, le coût de transaction à gérer les interactions et partager l'information est trop élevé. Pour illustration (à quelques collaborateurs près), Microsoft parle de son lieu : "le bâtiment est divisé en quartiers. Chaque quartier regroupe environ 15 collaborateurs". Véolia dit, en parlant de l'un de ses sites : "L'organisation se fait par « grappes » de 12 collaborateurs et d'un superviseur".

Zoom

Ces orientations théoriques du nombre de Dunbar sont parfois suivies au pied de la lettre. En effet, puisque ces recherches invitent à concevoir les unités de travail dans le respect d'une limite de 150 personnes, elles peuvent inciter à scinder les secteurs, équipes ou espaces de travail. Dans son livre *The tipping point*, Malcom Gladwell expose le cas de l'entreprise de fabrication de tissu Gore-Tex* (près de 8 000 associés en 2006 et 2 millions de dollars de chiffre d'affaire en 2008) qui limite la taille de ses sites à 150 personnes. Une fois le seuil atteint, il divise l'effectif pour créer un autre centre opérationnel à proximité.

4. Une activité particulière, la créativité et son lien avec les espaces

Parmi la diversité des activités professionnelles, l'une requiert notre attention de manière spécifique : la créativité. Comment l'espace de travail peut-il stimuler la créativité des collaborateurs ? Au cours de l'Étude, nous avons déjà abordé certains facteurs propices à agir sur la créativité. Tout d'abord, les recherches en psychologie positive associent un gain de créativité de 30% au bien-être des collaborateurs. Agir sur l'espace de travail pour stimuler la créativité du collaborateur commence donc par le fait de stimuler son bien-être, son confort et sa santé environnementale. Ensuite, différentes pistes sont à examiner en termes d'influence sur la créativité : le design biophilique, l'impact de l'art, le design sensoriel, l'impact des couleurs, la lumière, la diversité d'espaces pour combler les différents besoins et type d'activités. Dès lors, quel autre levier pour permettre un espace de travail créatif ?



Vous ne pouvez pas dire à quelqu'un " je veux que vous réfléchissiez différemment, construisiez différemment, et vous comportiez différemment et ensuite leur dire "retournez à votre bureau". C'est absolument incompatible avec l'idée que nous voulons vous voir créer de la croissance. En tant que fondateurs et leaders, nous avons besoin de briser l'environnement des personnes pour véritablement changer leur manière de penser et de créer.

David Kidder, co-fondateur de Bionic

L'évolution des open space : 1959 / 2019

Comment libérer le potentiel créatif et favoriser l'innovation ? Cela se traduit d'une part, par une meilleure compréhension et alignement avec le fonctionnement de son cerveau afin de permettre de se reconnecter à son cerveau créatif ; d'autre part en accordant de l'attention au processus créatif pour le faire émerger.



■ Connecter son cerveau créatif

● **Le temps de la créativité : le cerveau par défaut**

Le réseau par défaut du cerveau est source de productivité et créativité. Une recherche de de la Harvard Business Review (Your brain at work, 2013) explique les mécanismes neuroscientifiques en cause : hors période de concentration sur une tâche, l'esprit vagabonde, la majorité des cas sur des aspects négatifs. On dit que le "réseau par défaut" du cerveau est un "réseau de tâche négative". Cela renvoie au fait qu'en dehors de toute stimulation et donc d'absorption des nouvelles informations, le cerveau opère un traitement éveillé des informations préexistantes. Ce réseau par défaut est également sollicité pour la partie imaginative, projection dans un autre état spatio-temporel. Le cerveau se détache des stimuli extérieurs et imagine le moment présent ailleurs. Ainsi le processus créatif requiert du temps libre. Le premier critère pour stimuler la créativité est donc de lui accorder du temps.

● L'ennui est source de créativité

En ce sens, l'ennui est source de créativité. Comme nous l'avons vu dans l'espace des apports de la neuroscience, en phase de repos, le cerveau reste actif. Dans *Libérez la créativité*, Julia Cameron, artiste confirmée, ex-épouse du réalisateur à succès Martin Scorsese et ayant accompagné de nombreux artistes, raconte que toutes les meilleures idées de Steven Spielberg lui sont venues en conduisant sur les autoroutes. Deux explications neurologiques à cela : d'une part, la conduite sur les longues autoroutes américaines ne requérant pas d'intelligence particulière, le cerveau dit créatif reprend le pas sur le cerveau rationnel et l'esprit s'évade ; d'autre part, le cerveau artiste se nourrit des images et sensations qui surviennent sur ces grandes routes. Le cerveau artiste est un cerveau sensoriel. De sorte que pour activer les facultés créatives les temps d'évasion, de pause ainsi que le design sensoriel visant à stimuler les 5 sens, sont des ressources précieuses.

Les salles de détente sont donc bien importantes et ce d'autant plus le seuil de saturation de capacité de concentration atteint (cf Partie A). Installer une salle de repos permet de se ressourcer. Selon le sondage réalisé par OpinionWay en 2016, 80% des Français se disent fatigués pendant la journée. Le collaborateur est invité à se rendre en salle de repos pour se reposer ; également pour s'inspirer, c'est-à-dire laisser son cerveau par défaut reprendre le dessus ; ou encore pour changer son humeur : un collaborateur de mauvaise humeur peut s'y rendre de lui-même pour tenter de changer son état émotionnel au lieu de se déverser sur ses collègues, en bénéficiant des bienfaits de la lumière douce, des plantes ou de la musique.

Vu chez Google

Google propose à ses collaborateurs une pièce à lumière bleue, (couleur de la créativité cf autre partie de l'étude) avec à disposition des sièges auto-massants dont ils peuvent contrôler l'intensité et les parties du corps sur lesquelles agir. Chaque siège, et même quelques baignoires, donnent vue sur un aquarium pendant que l'éclairage de la salle rappelle le fond des mers. De quoi se sentir, comme un poisson dans l'eau !



● **La surprise : porte ouverte à la créativité**

Les recherches en neurosciences et psychologie évolutionniste nous enseignent que le cerveau est une machine à détecter les nouveautés, c'est une question de sécurité liée à l'instinct de survie de l'homo sapiens. Dès lors, comment créer une discontinuité dans la routine ? Comment créer de la surprise ? Il est possible d'injecter de la distraction dans les espaces de travail. Une grande fenêtre, des "plus plus" à manipuler à portée de main ; également un changement d'espace ponctuel comme prévoir un séminaire en extérieur ou organiser une séance de Jelly : lorsque toute une équipe est invitée ponctuellement à faire son travail habituel dans un autre cadre pour stimuler les interactions. Surprendre son cerveau, c'est ouvrir la voie de la créativité.

● **Le mouvement créatif : reconnexion grâce à la kinesthésie**

Le mouvement libère la créativité. C'est le principe de la kinesthésie. Cette science clinique consiste à opérer différents mouvements, principalement des mouvements d'opposition, pour permettre une reconnexion cérébrale. En se basant sur ce principe, qui veut que l'homme pour des raisons physiques et cognitives a besoin de bouger, Pascale Richert chez Herman Miller suggère de créer des parcours dans l'espace : un espace dédié uniquement à la marche. Un tel espace pourrait être chronométré par couleurs elles-mêmes porteurs de sens : 5 minutes de marche dans l'espace rouge (couleur de l'action), 10 minutes de marche dans l'espace jaune (enthousiasme), 15 minutes dans l'espace bleu (créativité) et 20 minutes dans l'espace vert (sérénité).

■ **Un cadre propice à la créativité et à l'innovation**

● **Un cadre à la créativité : la créativité ça s'organise**

Einstein disait "la créativité, c'est l'intelligence qui s'amuse". Ici, cela signifie que la créativité requiert aussi d'être pensée. La créativité ne jaillit pas de nulle part. Elle a besoin d'être accueillie. Ainsi, nous l'avons vu le premier critère de son émergence est de lui accorder du temps. La créativité requiert également de la liberté et de l'autonomie de la part du collaborateur ; également de la diversité entre les collaborateurs. La diversité professionnelle, culturelle, ou personnelle (voir les différents tests de personnalité explorés dans l'étude) est toujours source de créativité. Une équipe composée d'employés ayant des points de vue différents sera toujours plus susceptible de proposer des solutions créatives, par opposition à un groupe homogène. C'est ce que révèle l'étude *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*, (Scott Page, Princeton University Press, 2007).

Good Morning Creativity : une créativité en 5 axes

Dans son article : innovation, fruit de la passion*, Good Morning Creativity (2017) distingue quatre phases distinctes toutes nécessaires au processus créatif. Idéalement, l'espace de travail créatif est un lieu propice tour à tour à l'inspiration, au partage, au jeu, à la création stricto sensu et ensuite au prototypage d'idées. C'est l'idée qu'à un même lieu, correspond un certain usage optimal et que l'espace de travail créatif (et idéal) rassemble l'ensemble de ces lieux en un seul.

● Place au partage d'idées

Pour offrir un espace créatif, il convient d'accorder une place à la créativité. Cela peut se traduire de différentes manières : installer des boîtes à idées où chaque collaborateur pourra déposer ses suggestions ; créer un mur des possibles ; un vision board ; tout support permettant une expression créative en physique ou version digital via un réseau social d'entreprise. Par ailleurs, les salles de réunions peuvent être équipées de matériel nécessaire aux séances de design thinking. Le fleuriste Au nom de la rose inscrit chaque mois à l'ordre du jour des rapports mensuels d'activité (et enregistre donc dans le compte-rendu de cette réunion entre la direction et les responsable de boutique), toutes les nouvelles idées concernant les produits, les services ou l'organisation. Il s'agit de ritualiser la créativité pour la stimuler et permettre une appropriation de la part de chacun. Chaque organisation gagnerait donc à se doter d'un espace interne spécifique dédié à la créativité et à l'innovation. C'est un signe fort de l'organisation et un critère de performance.



Ne laisse jamais tes murs blancs.

Pascale Richert de chez Herman Miller

Nous avons vu que les dispositifs spatiaux soulignent l'importance de la médiation visuelle. Nous verrons ensuite l'importance des stimulations issues du design visuel. Aussi, un moyen simple de stimuler la créativité est de penser à transmettre des messages phares. Cela peut être les valeurs de l'entreprise ; des citations inspirantes ou engageantes. Les affichages, quels qu'ils soient sont toujours plus productifs qu'un mur blanc.

■ L'audace : plaisir d'oser

Les aménagements d'espaces sont innombrables et eux-mêmes expressions d'une créativité. Ainsi de nombreuses entreprises voient grand et offrent de véritables décors parfois dignes de plateaux de cinéma. D'autres utilisent des artifices à moindre coût et tout aussi innovants : utilisation de hamac (La ruche), de balançoires, de tapis de pelouse, de bac à sable (Leavy)...

L'entreprise LEGO au Danemark, a souhaité aménager ses locaux avec un design plus "fun" plus adapté à la culture d'entreprise de la marque de jouet. Ils ont ainsi choisi d'installer un toboggan d'entreprise comme alternative aux escaliers et pour permettre de glisser jusqu'au coeur de la cible.

Des salles non conventionnelles dédiées à la créativité sont proposées chez les grands groupes. Google crée ainsi des pièces inattendues : des cabines de sky, une montgolfière ou un hélicoptère pour passer des appels ; ou cette salle de réunion innovante avec une grande barque en guise de siège.



© Lego Danemark, l'express



©DR

Tips : un palmarès de salles de réunion insolites pour booster la créativité

De la cabane en bois, au bateau pirate, en passant par une caverne, la jungle, les montagnes, un espace façon spa ou salle de concert, The Coolest Offices in the World* répertorie des salles insolites pour inspiration ...



"The King Arthur, round swing table"
à siège balançoire



■ L'espace, vecteur d'une culture d'innovation collaborative

L'espace de travail est la première image de l'organisation, il s'agit donc de veiller, y compris dans des aménagements créatifs, à être fidèle à la culture de l'organisation. Par ailleurs, l'espace de travail véhicule une culture d'innovation collaborative. Il s'agit d'offrir un espace de travail suffisamment adapté pour combiner la variété des besoins des collaborateurs, la variété des modes de travail et la nécessité de travailler ensemble.

Tous ensemble pour les mêmes locaux

Good Morning Creativity est à noter dans le projet de transformation de l'espace de travail chez Ayming. Celui-ci a été pensé par les collaborateurs et pour les collaborateurs sous forme créative : atelier de codesign pour associer les collaborateurs au projet de la direction ; séances de bricolage collectif entre collaborateurs qui sont autant d'occasions d'apprendre à se connaître, échanger, partager, coopérer et trouver des solutions créatives pour les nouveaux locaux. Ce projet fédérateur est source de

- convivialité et de cohésion d'équipe en partie grâce aux
- processus créatifs qui l'ont ponctué.

5. Adapter les espaces aux retours empiriques

■ Les Tests multiples Be-Coworking

Les théories présentées ci-dessus visent à guider le design en amont ou lors de transformation. En revanche, rien ne remplace l'approche de Test & Learn. Ainsi, c'est l'expérimentation à l'usage de l'espace qui révèle la pertinence de son aménagement et les changements à apporter.

Ainsi, Ruben Grave, fondateur de Be-Coworking rappelle que pour la création de son espace Joncquière ou la transformation de L'Antenne, ce sont des dizaines d'activités et donc d'aménagement qui ont été testés. Seul le retour utilisateur a permis d'affiner le design.

■ Une analyse statistique - Étude Leesman

Selon une approche data-oriented, Leesman, société d'analyse quantitative sur le tertiaire collecte des données d'enquêtes auprès d'usagers d'espaces de travail et les compile pour révéler a posteriori les impacts des nouveaux espaces de travail. Une telle approche offre le bénéfice du retour usager croisé avec l'impact du quantitatif et la rigueur de l'analyse empirique. Ils calculent notamment le Leesman Index qui récapitule bien-être, engagement et activités au travail.

Parmi les exemples d'apprentissages tirés de leur enquête auprès de plus de 600 000 usagers, on notera par exemple :

- Parce que ce qui fait que les gens se sentent bien au travail est la complexité de leur rôle, il est impossible de dessiner un espace de travail sans vraiment comprendre ce que les usagers font, et combien de temps par semaine
- Un grand nombre de nouveaux espaces de travail sous-performent, c'est-à-dire qu'ils ont un Index de Leesman en dessous de 50%
- L'activité variant, les collaborateurs peuvent être interrogés annuellement pour évaluer leur satisfaction quant à leur espace de travail
- Parmi les questions posées, on compte : mon espace de travail me permet de travailler de manière productive ; mon espace de travail est un lieu où je suis fier d'inviter des visiteurs
- Les collaborateurs de plus de 50 ans sont plus sensibles aux changements de statut dans l'espace car leur carrière est plus avancée
- Les nouveaux espaces de travail sont d'autant plus bénéfiques que la complexité de leur travail est importante
- Le passage au flex office est une tendance croissante qui ne génère une augmentation de satisfaction que si la transformation est accompagnée humainement
- La différence de satisfaction et de productivité telle que mesurée par l'indice entre les meilleurs et les pires performeurs est de 62%.



*Le plus gros problème
du design est de savoir ce
que le client veut vraiment.*

Syd Mead



B6. 6ème Facteur : Un espace d'ouverture

S'ouvrir sur le monde, sur la planète et sur la vie



1. Une ouverture sur l'extérieur

■ La rencontre avec le quartier

Chez Be-Coworking, un effort est réalisé pour s'ouvrir sur le quartier et favoriser l'ancrage local. Ainsi, à l'espace Jonquière à Paris, des cartes de réductions pré-négociées avec les commerçants du quartier (restaurants, cordonniers, pressing) sont distribuées aux résidents, permettant la découverte de nouveaux lieux ou services locaux. L'attention ainsi prodiguée est valorisante pour les usagers.

Dans leur site L'Antenne à Paris, Be-Coworking organise une Journée Portes Ouvertes. Il est proposé aux résidents de préparer des réponses à un mini-reportage de présentation de leur structure. Avec ces informations, l'Antenne pagine, maquette, imprime des posters pour donner de la visibilité à chacun et permet aux visiteurs de la Journée Portes Ouvertes de découvrir les entreprises hébergées. C'est à cette occasion, par exemple, que la Fabrique Spinoza a rencontré sa chargée de Relations Presse.

■ Une génération d'opportunités

Dans les locaux baptisés Officars de l'entreprise de services informatiques Officiencia, ce sont même des grandes entreprises comme Orange qui sont invitées à venir visiter les lieux, à écouter les pitches des résidents afin de permettre à ces derniers de rencontrer un client potentiel.

Des entreprises aux modèles innovants organisent même explicitement des learning expeditions chez elles : d'autres organisations viennent leur rendre visite dans leurs bureaux afin de les découvrir et de s'immerger dans leur manière de fonctionner. Pour permettre cela, Onepoint, spécialiste de la transformation numérique, a pensé ses nouveaux bureaux ouverts sur l'extérieur.



Tips

L'entreprise libérée nantaise d'Alexandre Gérard Chronoflex, à force d'être visitée par d'autres, a décidé de créer une activité de conseil et d'accompagnement à la transformation vers son propre modèle.

■ Ouverture totale, famille et fierté

Via une journée de la famille, des entreprises comme Areva, BNP Paribas, la CAF de Lille ou Orange ouvrent leurs bureaux sur l'extérieur, en invitant les familles des collaborateurs et usagers. Recommandé par l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise, cette pratique est un moyen de faire découvrir annuellement l'entreprise aux enfants et conjoints de manière ludique et pédagogique.

L'open book management

Dans d'autres entreprises, la philosophie « Portes Ouvertes permanentes ». On parle alors d'Open Book Management ou de Management à livre ouvert, comme à la Fondation Edward Lowe. Le principe est que toute information est accessible à toute personne de l'entreprise quel que soit son niveau hiérarchique, voire à l'extérieur. La conviction est ainsi que les bénéfices de l'ouverture y compris aux possibles concurrents, sont supérieurs aux inconvénients liés au rapt d'information. L'ouverture totale de l'organisation est source de fierté pour les collaborateurs.

■ Disparition des frontières entreprises / clients / fournisseurs

Si les espaces de travail sont vus comme des espaces d'ouverture complète sur le monde, alors la frontière entreprise, clients, fournisseurs disparaît.

A la Bananeraie, le siège social de Michel et Augustin, depuis la création, les clients-fans sont invités à venir visiter les bureaux et goûter les produits gratuitement. Sur la durée, ces moments sont devenus récurrents et une soirée mensuelle conviviale et festive est maintenant organisée pour les clients dans les locaux pour déguster et resserrer les liens entre l'entreprise et sa communauté. Pour les collaborateurs, c'est source de fierté et de reconnexion avec ceux qu'ils servent.

Lors d'une session de l'APM (Association pour le Progrès du Management) animée par la Fabrique Spinoza à Tours, cette dernière a détecté une pratique innovante d'une entreprise locale consistant à organiser ses réunions internes dans les locaux de ses clients ou fournisseurs et inversement inviter ses fournisseurs ou clients à organiser leurs réunions internes chez eux. De manière similaire, chez Herman Miller, les amis ou partenaires sont invités à venir travailler dans leurs bureaux Parisiens qui deviennent ainsi un showroom. Ainsi, grâce à des espaces ouverts, les frontières autour de l'organisation disparaissent.



Une entreprise doit permettre d'accueillir des événements, proposer une pépinière d'entreprises ou un incubateur de start-up. C'est l'ère de « l'entreprise-ruche » qui intègre des tiers-lieux.

Mode d'Emploi, réinventer les espaces de travail : 7 défis pour les entreprises*

Tips

Be-Coworking cultive l'intelligence des langues, afin de favoriser l'ouverture sur les autres. En encourageant une diversité de résidents, par des affichages en langues multiples, en mettant à l'honneur les cultures étrangères en devanture, un esprit international règne.

■ Prospective : vers une hybridation complète. L'entreprise devient communauté

Pour ses futurs bureaux à l'été 2020, la Fabrique Spinoza projette d'emménager avec notamment Kawaa et Bleu-Blanc-Zèbre dans un espace dont la moitié de la surface au rez-de-chaussée, est ouvert sur la cité avec un café associatif. Ainsi, la frontière avec l'extérieur est abolie : le café a explicitement l'objectif d'être une zone de transition entre le monde de la ville ainsi que ses citoyens et le lieu de travail et les organisations qui y résident.

Afin de prendre la mesure de l'hybridation en route, les entreprises mutualistes, observant la diminution de la fréquentation de leurs agences, examinent aujourd'hui la possibilité d'accueillir des cafés et associations dans leurs locaux pour recréer animation, flux et interactions, ainsi que pour réoccuper leurs bureaux. De manière similaire, le projet solidaire des 1000 cafés, initié par le gouvernement, et confié au Groupe SOS, vise à éviter la disparition des cafés en zone rurale. Il est envisagé que ces cafés puissent incorporer des zones de co-working.

Les 1000 cafés

Recréer des espaces de rencontre et de services de proximité dans les communes rurales qui n'en ont plus, c'est l'objectif des 1000 cafés, initiative du GROUPE SOS.

A partir du 12 septembre, le GROUPE SOS lance un appel à candidature ouvert aux Maires de communes de moins de 3 500 habitant.e.s, pour identifier des lieux de création de cafés multiservices.



© Groupe sos, groupe-sos.org

Dans sa vision prospective, Frédéric Laloux dans son livre *Reinventing organizations* décrit le stade ultime (ou le plus avancé et connu) des organisations, le stade "Opale" comme des communautés auto-organisées. Dans cette optique, les espaces s'adaptent, les frontières interne-externe disparaissent. Comme chez Officiene, les partenaires sont hébergés dans les locaux et font partie de l'écosystème rassemblé autour d'une cause commune. L'entreprise va alors au-delà de ses collaborateurs, et l'espace le reflète.

2. Une ouverture sur la planète

■ Un mobilier respectueux

L'ouverture sur le monde n'est complète que si elle l'est aussi sur la planète. Ainsi, l'entreprise Adopte un bureau propose du mobilier durable, neuf ou reconditionné. Constatant que chaque année, les entreprises françaises achètent pour plus d'1 milliard d'euros de mobilier neuf et jettent 250 000 tonnes de mobilier, ils affirment qu'il est temps de revoir les modèles de consommation dans une approche plus responsable, notamment en travaillant sur la réduction de ses déchets en achetant du mobilier reconditionné ou dont la 2ème vie est prévue. Adopte un bureau est d'ailleurs le seul acteur agréé par Herman Miller pour la rénovation et la remise sur le marché des sièges Herman Miller. Les équipes sont en mesure de réparer, rénover et commander les pièces détachées nécessaires à la remise en état les fauteuils ergonomiques.

Zoom

De la même inspiration, l'entreprise Upcycly offre une solution clef en main de fabrication de mobilier en bois recyclé à l'aide d'une méthodologie collaborative. Entreprise de l'économie sociale et solidaire, ils sont également convaincus par les principes de l'économie circulaire et proposent donc des solutions d'aménagement professionnel responsables pour inscrire leurs clients dans une démarche de développement durable en réduisant les déchets et en créant des emplois locaux.

- Leur matériau de base pour la fabrication du mobilier de bureau est la palette en bois !

■ Un espace qui facilite les éco-gestes

Une autre manière de prendre en compte la planète dans les espaces de travail est de simplement apprendre aux collaborateurs les bons éco-gestes et réaliser du tri. Chez Bloom at Work, bien que startup d'une dizaine de collaborateurs seulement, leur lieu est pensé pour qu'il y ait un recyclage facilité quel que soit le déchet produit. Au siège de la Région Ile-de-France, si le niveau d'équipement est très élevé - 87% de taux de satisfaction des équipements informatiques par exemple - , certains équipements comme ceux de collecte sont raréfiés et incitent donc les agents à se déplacer, à exercer leur corps, générant ainsi un flux de personnes et de la convivialité.



© Challenge Pomme d'Happy chez Twelve

Par ailleurs, les Bloom Awards 2019 qui récompensent les initiatives en faveur du bien-être au travail ont récompensé l'entreprise Twelve (cabinet de conseil de 70 personnes) pour leur initiative Pomme d'Happy. Les collaborateurs se voient offrir une corbeille de fruit s'ils relèvent une série de défi ludiques tournés vers l'alimentation et la planète tels que : supprimer des mails de sa boîte de réception (pour économiser de l'énergie des serveurs), manger végétarien (pour diminuer les émissions carbone), recycler ses déchets, etc. Pour permettre aux usagers de réaliser ces challenges, les espaces doivent être adaptés !

A noter également, Click'Eco collecte auprès de TPE/PME les déchets dangereux pour l'environnement et les accompagne dans l'organisation de déjeuners "zéro déchets". Cette liste d'actions en faveur de l'environnement en lien avec les espaces de travail ne vise pas à être exhaustive. Pour des exemples additionnels, on pourra examiner l'ouvrage populaire "Zéro déchet - Cahier pratique pour les Nuls".

Tips

Apocapoc, entreprise Barcelonaise de création de coworking verts crée dans ses lieux le "Labcuina", une cuisine laboratoire où les coworkers peuvent profiter de repas préparés par des chefs saisonniers.

■ Des jeunes qui exigent une prise en compte de l'environnement

Ces préoccupations environnementales paraissent à la fois utiles en termes d'impact sur la planète mais aussi en termes d'image de marque. En effet, selon le rapport d'octobre 2015 du C3D La Génération Y & le Développement Durable*, 43% des jeunes de l'échantillon déclarent intégrer le développement durable dans leurs pratiques quotidiennes. Un baromètre "de l'économie positive et durable" réalisé par YouGov pour Business Insider France en 2019 révèle que 26% des répondants affirment que la cause environnementale est leur première préoccupation. De manière croissante, le choix d'une entreprise employeuse peut donc se faire sur des critères de préservation de la planète.

26% *des répondants considèrent l'environnement comme leur 1ère préoccupation*

3. Une ouverture sur la vie personnelle

■ Un accroissement des services et ses risques

Dans son enquête Les 5 regrets des personnes en fin de vie, l'infirmière en soin palliatif Bronnie Ware, révèle que l'un des grands regrets au bord de la mort est de ne pas avoir passé plus de temps auprès de ceux que l'on aime et de ne pas leur avoir suffisamment dit. La question de l'équilibre vie privée vie pro est donc essentielle au travail.

L'accroissement des services au travail susceptibles de soulager les collaborateurs obéit donc à ce besoin. Pourtant, des ouvrages comme Happycratie de Eva Illouz et Edgar Cabanas ou

La Comédie inhumaine de Julia de Funès et Nicolas Bouzou mettent en gardent contre la possible intention cynique des entreprises et la possible détention des collaborateurs qui finissent par vivre entièrement au bureau. En effet, un autre regret issu de l'enquête de Bronnie Ware est d'avoir trop travaillé.

Il convient donc d'être attentifs à rester dans une position juste de la part de l'employeur : "L'organisation propose, le collaborateur dispose".



Salle de gym, plusieurs piscines et de nombreuses activités sportives, salles de musique, cinéma pour laisser libre cours à vos inspirations, plus de 500 restaurants gratuits, bars à fruits, bars à smoothie, bar à jus d'herbes, bars à sieste, dortoir, appartements sur site, cabanes de bureau, douches, coiffeur gratuit, massages, médecin, zoo, bowling, parc d'attraction, Séquestrer nos employés sans avoir besoin de les attacher. 'Et oui, moi cela fait 1 an que je n'ai pas vu mon mari et mes enfants'.

Poodle Life, fausse pub' France Inter du 21 octobre 2016

96% *c'est la proportion des usagers satisfaits du calme et des services proposés chez Multiburo*

■ Une prise en compte de la vie de famille

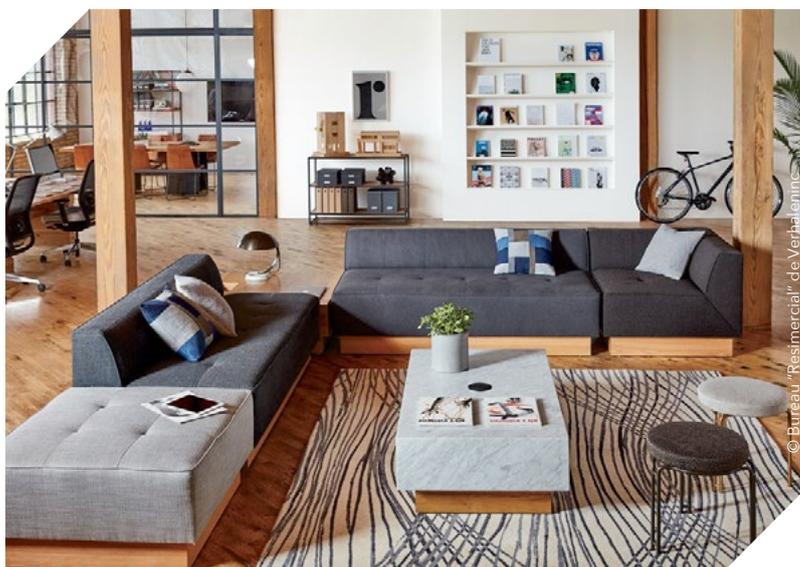
La coexistence d'une vie de famille et d'une vie professionnelle peut être épuisant. Un nombre croissant d'entreprises met en oeuvre des initiatives de covoiturage pour les collaborateurs. Un moyen de créer du lien, améliorer la qualité du transport et diminuer le temps de trajet. Klaxit propose ainsi des solutions de conceptions de Plan de Déplacement d'Entreprise qui incorporent le covoiturage. Les espaces de travail doivent alors pouvoir incorporer les infrastructures nécessaires à ces modes de transport.

Dans un autre champ, la parentalité peut être accompagnée via la création d'un espace de crèche d'entreprise dédié à l'organisation ou inter-organisations voire intersites. De plus, constatant le temps consacré par les collaborateurs à effectuer des recherches sur Internet, ou simplement à se préoccuper de questions parentales, des organisations proposent des actions innovantes. Ainsi Edumiam est une application de sensibilisation, information, auto-formation ou accompagnement à l'alimentation des bébés pour les parents (et les professionnels de la petite enfance). De son côté, Quokka organise des groupes de parole en entreprise pour les parents d'adolescents afin qu'ils échangent sur leurs possibles difficultés à ces âges particulier de leurs enfants.

Le Resimercial ou la disparition des limites vie privée - vie pro dans le design

“Resimercial” est un terme à la croisée du génie civil et du design architectural, devenu tendance dans le design de bureaux. Il s’agit de l’abréviation des mots “résidentiel” et “commercial” visant à offrir un design des espaces de travail intégrant le confort de la vie à la maison au sein de la vie professionnelle. Ce faisant, ce concept place au centre du design le bien-être du collaborateur. Ce type de design est notamment recherché par les Millenials.

Ces enjeux soulèvent la question de créer (ou pas) des espaces qui autorisent à inviter les problématiques privées au travail et les facilitent. Les implications peuvent être de différents ordres : création de salles permettant de tirer son lait pour les mamans qui allaitent, salles d’ateliers pour les échanges et groupes de parole, cuisines permettant de préparer des repas pour enfants, crèches d’entreprise (ou de coworking), lieux d’affichage visibles pour une Charte de la parentalité.



Tips : jusqu’au bout du concept comme à la maison

La fin des chaussures au bureau chez PSG Konsult au Japon : PSG Konsult au Japon propose de remplacer au bureau, les chaussures par des chaussons, pour augmenter le confort et la convivialité

Enfin, puisque d’après l’enquête Les Français et la mobilité de BVA Salesforce, le temps de trajet moyen est de 28 minutes, la capacité du lieu de travail à dessiner des modes de transport plus apaisés, moins coûteux en temps et potentiellement collectifs est clé. On parle alors parfois de Plan de Déplacement d’Entreprise (PDE).

28min

*le temps de trajet moyen
domicile-travail en France*

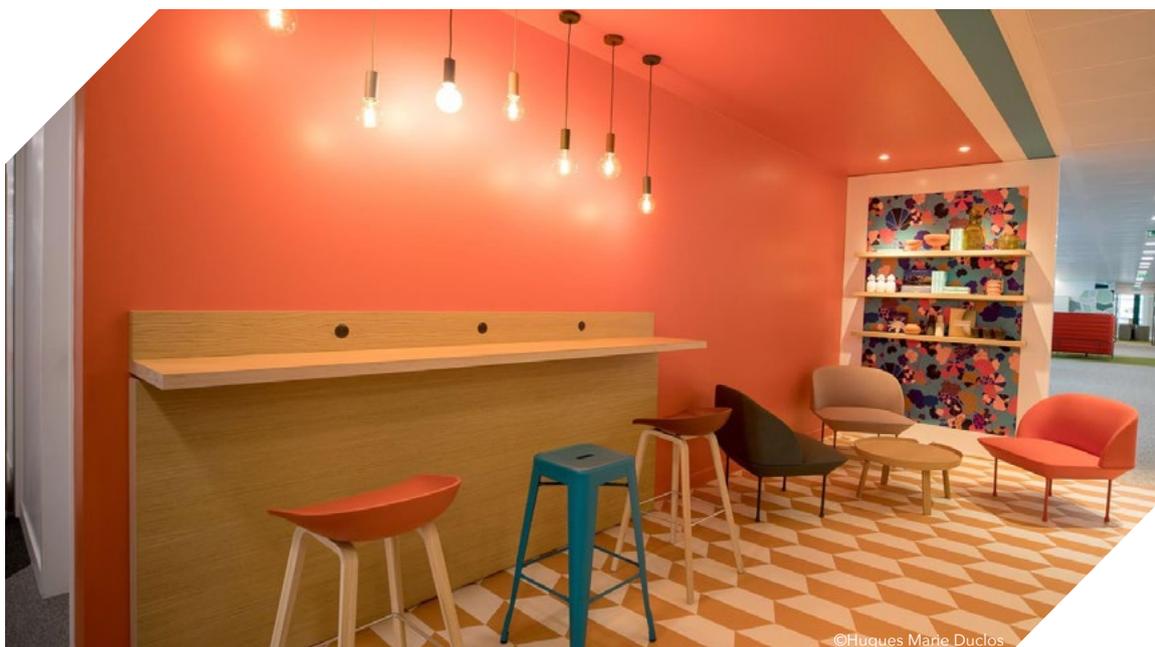
■ Des espaces où la nourriture est vertueuse

Le repas à la Française figure maintenant au Patrimoine mondial de l'UNESCO. La prise en compte des enjeux d'alimentation au travail est donc importante. Les Paniers de Léa proposent ainsi des services autour de l'alimentation.

Le programme de recherche "Alim @ Work" des Paniers de Léa

Début 2017, les Paniers de Léa ont initié un programme de recherche qui vise à évaluer scientifiquement la mise en place de programmes QVT autour de l'alimentation en entreprise, en partenariat avec l'Institut Pasteur de Lille et le cabinet Artémis. L'objectif : évaluer l'impact sur la santé et les comportements alimentaires individuels et l'impact sur les organisations et le résumer dans un livre blanc. Les Paniers de Léa mettent en application ces recherches dans leurs corbeilles de fruits et leurs services d'alimentation et de convivialité au travail.

- Chez Now Coworking, à Rouen, une grande salle de convivialité comprend une longue table en bois pour partager des repas. Le soir, si des coworkers travaillent tard, un repas commun est préparé et partagé entre tous, générant un lien bien particulier.
- Chez Multiburo, les hôtes à l'accueil peuvent réserver sur demande des coworkers des tables au sein des restaurants environnants grâce à des partenariats locaux. Ainsi, les usagers peuvent à la dernière minute être soulagés d'un besoin logistiques pour eux-mêmes et/ou leurs clients sans inquiétude.
- Cyrille Schwartz de Corporate Garden propose de créer des salles de réunion hydroponiques dans lesquelles poussent légumes et fruits. Il est alors possible en réunion de lever la main, cueillir une tomate et la déguster.
- Chez Be-Coworking sur leur site de l'Antenne, le rez-de-chaussée comprend un restaurant gastronomique ouvert sur l'extérieur, et dont les arômes sont cultivés sur le toit dans un espace végétalisé.
- De son côté, au siège de la Région Ile-de-France, les multiples lieux de restauration (cafés, 3 restaurants, « pop cafés », tisaneries) sont tous ouverts toute la journée et créent ainsi des espaces de convivialité, de rencontre, de partage, mais aussi permettent aux agents de choisir parmi des ambiances de travail variées.



■ Services multiples

De manière plus large, une multiplication des services est possible pour soulager le collaborateur. On voit ainsi émerger de manière croissante les conciergeries d'entreprise. L'offre s'étend progressivement et peut ainsi inclure : "pressing, repassage ou retouche de vêtements, cordonnerie, réception de colis personnel, vente de timbres, de presse ou de pain, soins esthétiques ou de bien-être (coiffure, modelage, relaxation), lavage de voiture, livraison de fleurs, recherche et commande de billets de trains ou d'avions, prestations à domicile (ménage, garde d'enfants, bricolage, jardinage)." L'entreprise Mondelez, candidate aux Bloom Awards, et multinationale agro-alimentaire, propose à ses collaborateurs en France un "drive-piéton" où il est possible grâce à un espace dédié de repartir avec un panier de courses chez soi.

■ Le télétravail

Le télétravail est évidemment au coeur de la transformation des espaces de travail puisque cette pratique est à l'origine de la diminution des besoins en postes fixes et donc encourage la mutation des lieux. On pourra se tourner vers le portrait du siège de la Région Ile-de-France dans cette étude pour appréhender des actions possibles relatives au télétravail. On pourra également examiner le zoom sur le télétravail dans la partie Mutations du travail de ce rapport.

B7. 7ème Facteur : Un espoir de pouvoir partagé

Dessiner une gouvernance positive
par l'espace et dans l'espace



Comme vu précédemment, l'espace physique conditionne non seulement l'expérience corporelle, mais aussi les relations sociales, le flux d'idées et jusqu'aux relations de pouvoir, c'est à dire la gouvernance même de l'organisation. Une maxime inspirante résume cela :



*Le pouvoir de l'espace ou
l'espace prend le pouvoir.*

Pascale Richert, Herman Miller

1. L'espace et le statut

La disparition progressive des bureaux selon le modèle dit domestique (voir plus haut) et donc de bureaux attitrés de tailles différentes interroge sur l'espace comme symbole du pouvoir. Cette sous-partie examine la relation entre celui-ci et le statut conféré aux individus.

■ Séparer selon les statuts

Au début des années 2000, au Mexique, une multinationale agro-alimentaire avait décidé de séparer les lieux de restauration pour les employés et pour les managers.

Plus récemment, et en France, la pratique consistant à installer les bureaux du comité de direction à l'étage le plus élevé est courante. L'importance du rang dans l'entreprise se mesure encore beaucoup à la taille du bureau, ou au nombre de travées de fenêtres. Des places de parking sont attribuées selon le statut.

Un exemple extrême de cela est l'antenne française d'une entreprise d'audit et de conseil. Une ancienne stagiaire rapporte l'anecdote suivante. "Un matin, dans la cuisine des bureaux, je me servais un café dans une tasse quand un associé m'a dit que les tasses n'étaient pas pour les stagiaires. J'ai éclaté de rire. Pas lui. Il m'a expliqué que les stagiaires avaient des gobelets, les auditeurs des tasses et les associés des Mugs avec leurs noms !"

L'espace révèle le statut jusque par les objets qui l'habitent.

L'indice de distance hiérarchique

Geert Hofstede, ingénieur et psychologue, élabore la notion de La distance hiérarchique : elle représente la mesure du degré d'inégalité de pouvoir entre la personne qui détient un pouvoir hiérarchique et celle qui lui est soumise. Les pays à forte distance sont les pays asiatiques (Chine, Japon), certains pays européens (France, Espagne, Italie, Belgique) puis à un degré moindre l'Allemagne, les pays Arabes et d'Amérique du sud. Dans ces pays, l'organisation est plutôt pyramidale et il est accordé une forte importance aux symboles de statut : bureaux, téléphones, voitures de fonction, apparence vestimentaire, etc.



© Fauteuil Throne de Fer

■ Une correspondance entre le physique et le pouvoir

La symétrie entre les inégalités dans l'espace et les inégalités de gouvernance est illustrée de manière sarcastique par le Laboratoire de l'Égalité (femmes-hommes) dans sa campagne de publicité de 2013.

La force des représentations statutaires relatives à l'espace est également illustrée dans le cas du déménagement de la Région Ile-de-France (voir encart dédié). En effet, suite au passage partiel à l'Open Space et au "Flex office", les agents se pressaient pour observer le Directeur Général des Services travailler à un bureau "comme les autres".

Lorsque Laurence Vanhée, DRH du ministère de la Sécurité Sociale belge, décide de mener une transformation pour plus de bonheur au travail et des modes de travail transformés, elle entame la mutation par une réorganisation des espaces et le nivellement des statuts.

Les impacts et difficultés rencontrés par la disparition spatiale des marques de statut est illustrée par une étude de cas du jeu Workplace Game (présenté précédemment). Situation 13. Depuis la mise en place du nouvel environnement de travail, un des managers ne cesse de réclamer un bureau individuel. Qu'en pensez-vous ? a. de la part d'un manager, on peut l'accepter b. il serait préférable que l'entreprise attribue des bureaux individuels aux managers c. c'est vraiment inadmissible, un manager doit montrer l'exemple aux autres...



Zoom

Dans les organisations au niveau de conscience le plus élevé, dites Opales, d'après Frédéric Laloux, on observe une disparition des signes statutaires. Les espaces sont chaleureux, décorés par les salariés et ouverts aux enfants, aux animaux et à la nature. Les valeurs sont claires, traduites en règles explicites, définissant les comportements (in)acceptables, et créant un environnement où l'on se sent en sécurité. Il existe des méthodes de questionnement permanent des valeurs et des règles du jeu. On trouve des lieux de silence, des méditations en groupe, des moments d'introspection en grands groupes et une supervision d'équipe et du coaching par les pairs est mis en place.

Il est communément admis, quoique non répertorié de manière quantitative, que la proportion des managers quittant les organisations qui se "libèrent" est d'environ 25%, principalement pour la perte de statut formel (passage de manager hiérarchique à manager coach, perte de bureau attribué, etc.)

L'espace induit donc bien un statut et confère ainsi plus ou moins de pouvoir aux individus.

2. L'espace et la vision

L'espace structure différemment les relations entre ses usagers selon qu'ils sont en capacité de se voir, ou pas. La sous-partie ci-dessous examine l'impact d'une proximité visuelle dans l'espace sur la gouvernance.

La transparence visuelle permet à l'empathie de se déployer, et donc affecte les modes de décision.

■ Séparation ou transparence

Lorsque le psychologue social Stanley Milgram décide de contribuer à la compréhension des déterminants qui avaient permis au drame et à l'horreur de la Shoah de se produire, il dessine une expérience où il recrute des sujets pour une expérience en laboratoire. Les sujets doivent interroger des participants à des tests de culture générale (ces derniers sont en fait complices de l'expérience). Lorsque la réponse est mauvaise, les sujets sont invités par les équipes de Stanley Milgram à délivrer des - fausses mais ils ne le savent pas - décharges électriques aux participants. Sur injonction, la majorité des sujets va même jusqu'à délivrer des - fausses - décharges mortelles. Lorsque les participants sont dans une pièce séparée (loin des sujets), la proportion de ces derniers franchissant le seuil et délivrant des - fausses - décharges mortelles augmente. En résumé, lorsque les personnes impactées par nos actions sont éloignées - et notamment extraites à notre vue - alors notre attention aux conséquences diminue. C'est la théorie de l'agentisation. Appliqué aux espaces de travail, cette théorie suggère que le cloisonnement des espaces conditionne le management, mais aussi que la transparence vitrée transforme la manière d'exercer le pouvoir au travail.



■ Modes de décision, vision et présence physique

Dans l'univers de l'holocratie, c'est-à-dire des réflexions sur les modes de décision innovants, un outil proposé est la sollicitation d'avis. Son principe : toute personne peut prendre n'importe quelle décision relative à n'importe quel aspect de l'organisation, sans être entravé ni par un processus ni par une hiérarchie, pourvu que les experts et les personnes impactées soient sollicités. Ce principe est au coeur des entreprises libérées telles que décrites dans le livre Liberté & Co d'Isaac Getz. La consultation peut être conduite ou bien de manière digitale ou bien de manière physique, c'est-à-dire de visu. Ainsi la proximité physique qui permet de se voir, et le décroisonnement des espaces favorisent la consultation des avis et donc l'émergence de nouvelles gouvernances.

Tips

Pour aller plus loin, regarder la vidéo* sur la sollicitation d'avis par Alexandre Gérard, patron d'Inov-On, entreprise libérée.

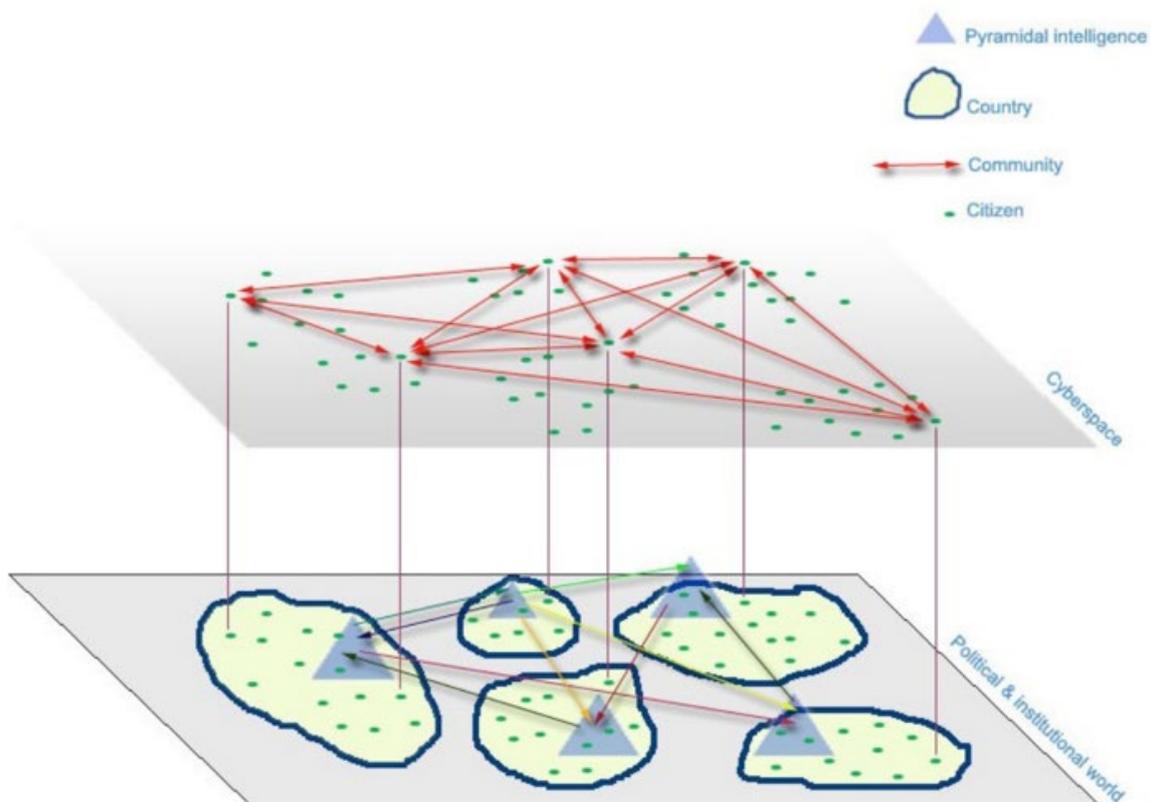
■ Holoptisme vs. Panoptisme

Se dégageant d'une vision pyramidale du pouvoir et de l'espace matérialisée par le Panoptisme (vu précédemment dans cette étude), Jean-François Noubel définit la notion d'holoptisme. Il s'agit de l'équivalent spatial d'une gouvernance plus partagée. Il le définit ainsi : "Espace physique ou virtuel dont l'architecture est intentionnellement conçue pour donner à ses acteurs la faculté de voir et percevoir l'ensemble de ce qui s'y déroule" ou encore "un espace qui permet à tout participant de percevoir en temps réel les manifestations des autres membres du groupe (axe horizontal) ainsi que celles provenant du niveau supérieur émergeant (axe vertical)". La notion d'holoptisme révèle l'incidence en termes de relations et de pouvoir d'une certaine configuration spatiale.



La simple vision des autres dans une configuration réciproque induit une gouvernance plus horizontale.

Principe Holoptique



Jean-François Noubel présente dans son ouvrage* de 2004 *La Révolution invisible de l'intelligence collective*, une vision spatiale de l'holoptisme à l'échelle transnationale.

3. L'espace et la transversalité

Si l'espace peut induire de la transversalité, alors il est à même de modifier profondément la structure des relations de pouvoir dans l'organisation. Cette sous-partie examine des conditions permettant d'induire une gouvernance plus horizontale.

■ 3 conditions à la collaboration : proximité, intimité et permissivité

Pour pouvoir parler de travail collaboratif, il ne suffit pas de placer côte à côte des individus qui travaillaient auparavant de manière séparée. En étudiant les espaces de travail collaboratif, Anne-Laure Fayard et John Weeks dans "Who moved my cube ?" expliquent en 2011 dans la Harvard Business Review*, ont mis en évidence trois facteurs : la proximité, l'intimité et la permissivité. Le facteur de la proximité doit rapprocher les individus. L'intimité leur permet de rester maîtres de leur accessibilité aux autres. Enfin, la permissivité signifie que la possibilité d'interagir en dehors de relations de travail structurées est non seulement permise, mais encouragée.

D'un point de vue opérationnel : la proximité passe par une distance inférieure à 15 mètres. C'est une distance au-delà de laquelle les individus se déplacent peu ; l'intimité passe par un système permettant de signaler un besoin de concentration (ex des Flow Lights vues auparavant) ou la possibilité de s'isoler dans un autre espace facilement ; enfin, la permissivité s'établit par des Chartes de convivialité co-élaborées, partagées et affichées.

■ Les îlots libres : espaces de travail et adhocraties

Dans Gangloff-Ziegler, les espaces de travail collaboratifs sont décrits comme étant des adhocraties au sens de Mintzberg (1998), c'est à dire des organisations à la gouvernance souple. Les caractéristiques communes que partagent espaces physiques et organisations sont les suivantes : peu de technostructure, groupes de travail ou îlots projets, définition de règles communes simples, besoin de mécanismes (voire de postes) de liaison. L'organisation des fonctions et des espaces est alors souvent structurée de manière organique en petites unités qui travaillent conjointement sur les projets spécifiques. Ces petites unités dynamiques bénéficient d'une liberté opérationnelle importante et d'une décentralisation des pouvoirs. Dans l'exemple de l'adhocratie, il y a une symétrie des formes entre l'organisation et l'espace qui se structure en îlots de niveau équivalent.

■ Décloisonnement managérial et des espaces

Dans le numéro de Septembre 2016 de la Nouvelle revue du travail consacrée à L'espace dans l'analyse du travail, il est indiqué : "Les choix d'aménagement, s'ils répondent en partie à des impératifs économiques, se voient dans le même temps investis de projets managériaux. En effet, l'économie contemporaine de l'espace cherche à incarner, dans les pratiques et les valeurs des occupants, une conception de l'activité qui serait organisée autour de principes de communication, de transversalité, de disponibilité et de réactivité. (Baron, 2012). [...] La multiplication des open space pour les cadres du tertiaire apparaît fortement associée au fonctionnement par projet. Les plateaux projet [...] se « décroissent », rompant avec l'image des boîtes fermées, dans le but explicite de favoriser les « échanges de pratiques » et la « mutualisation des savoirs » (Cihuelo, 2016). [...] Enfin, les nouveaux espaces, qualifiés de « tiers lieux », où se rassemblent télétravailleurs, entrepreneurs ou salariés de plusieurs entreprises dans des espaces partagés, semblent ces dernières années matérialiser les promesses managériales de décroissement et de porosité des frontières organisationnelles (Blein, 2016 ; Trupia, 2016 ; Fabbri, 2015 ; Cléach et al., 2015). Autrement dit, l'espace apparaît à la fois comme un opérateur et un révélateur de l'action managériale." Les nouveaux espaces créent de la transversalité et en sont les miroirs.



L'espace apparaît à la fois comme un opérateur et un révélateur de l'action managériale.

Thierry Pilon

En 2016, dans la même revue, Thierry Pilon publie un article sur l'évolution des configurations spatiales et managériales des bureaux. Il y rend compte du rôle croissant des professionnels de l'immobilier à la fois sur les conditions de déroulement de l'activité mais aussi sur les relations et donc la gouvernance au travail. Il précise que les modes d'aménagement, proposés et retenus, contribuent à traduire spatialement les principes d'organisation valorisés et leurs visées managériales.



Au final, et conformément à l'intuition, la transversalité est consubstantielle au décroisement des espaces.

■ Les nécessaires relais humains à l'espace physique transversal

Lors d'un séminaire managérial auprès d'un de ses clients industriels Weldom, Action Spinoza, la branche conseil et formation de la Fabrique, a observé les dynamiques de transversalité. Divisés en 10 groupes de 6 personnes, les 60 managers étaient invités à relever un défi d'ingénierie ludique consistant à concevoir un dispositif de protection d'oeufs lâchés à 7 mètres de hauteur, munis de sacs, pailles, scotch et cure-dents. Malgré un espace ouvert pour relever le défi, les équipes tendent à travailler isolément. C'est uniquement la présence de certains "butineurs" sortant de leurs groupes et rapportant de l'information nouvelle ou en distribuant que la transversalité s'opère. Les groupes ayant choisi de s'isoler spatialement sont coupés de ces flux d'information. L'espace physique requiert donc un miroir humain mobile (les butineurs ici) qui puisse rendre effectif le potentiel de transversalité.

Tips

Instaurer dans son organisation, ou son espace de travail des butineurs chargés de connecter les gens et essayer l'information. Au NUMA, dans la "Silicon Sentier", ces profils sont bénévoles et appelés des "connecteurs".

■ La proxémie pour dessiner la coopération

Comme vu précédemment, la proxémie examine - notamment - les rapports interpersonnels induits par la configuration spatiale entre individus. Ainsi, issue de ces recherches, une gouvernance coopérative peut être favorisée par l'existence de postes de travail où les usagers sont côte-à-côte ou en diagonale, mais aussi par des salles de réunion évitant la configuration en U, ou encore des dispositions spatiales en cercle. Symboliquement, et proxémiquement, dans une pièce rectangulaire, des bureaux qui seraient tous tournés vers le mur, et ce faisant, où les collaborateurs seraient majoritairement dos-à-dos les uns par rapport aux autres décourageraient la transversalité.

■ La distribution des lieux de coopération

L'article* Optimiser la collaboration par l'espace de travail révèle un phénomène clé : les temps de collaboration ne sont plus des moments isolés dans une journée de travail. Ils tendent à devenir le travail lui-même, qui n'est plus que collaboration.



Dans cette situation, les besoins autrefois ponctuels ou segmentés de lieux de coopération laissent place à un besoin omniprésent de lieux multiples y compris informels de collaboration imprévue.

Dans cette optique, c'est une multitude d'espaces qui doivent pouvoir se transformer en lieux impromptus horizontaux de rassemblement et de travail collaboratif. Par cette transformation, la gouvernance s'horizontalise car la décision se décentralise, tout en devenant plus rapide, imprévue, réactive et instantanée.

4. L'espace et l'information

L'espace, par son organisation, induit des modalités de distribution de l'information, et par là-même de distribution du pouvoir. Cette sous-partie examine l'incidence de l'espace sur l'information.

■ La parole au centre pour éviter la privatisation de l'information

L'université du Nous, spécialiste des mécanismes de coopération, prodigue des conseils pour des réunions réussies. La métaphore utilisée est celle du cercle. Ainsi, la disposition spatiale doit être horizontale. Plus étonnant, ils suggèrent de "placer la parole au centre". Ainsi, lorsque l'on répond à ce qui a été dit, on ne s'adresse pas à la personne qui vient de parler mais on s'adresse à la fois physiquement (en se tournant successivement) mais aussi syntaxiquement (vous inclusif du collectif) et dans le contenu lui-même à l'ensemble des participants de la réunion. Cela évite une "privatisation" à deux de la réunion. Les nouveaux espaces de travail, pour les activités de groupe, doivent donc permettre que la parole soit "placée au centre", via une qualité acoustique (tout le monde s'entend), une disposition spatiale (tout le monde voit tout le monde), un affichage de données partagé (toute l'information est visible pour tous).



En permettant “la parole au centre”, l’information est partagée et donc, dans une certaine mesure, le pouvoir.

■ Par delà les organigrammes : les relations informelles partagent l’information

Lors d’une journée de rencontre autour de la Qualité de Vie au Travail organisée par les Passeurs du Bonheur (la communauté des bénévoles de la Fabrique Spinoza) à Tours sous l’égide d’Anne-Béatrice Martinez, une intervenante de la Caisse d’Epargne d’Indre-et-Loire rapportait que le passage partiel de son siège départemental au “flex office” avait permis aux collaborateurs de s’asseoir côte-à-côte par affinité. C’est l’un des bénéfices induits de cette configuration spatiale. En effet, dans des organisations travaillant en mode matriciel, toute occasion de créer du lien par delà les organigrammes est une opportunité. Or les affinités peuvent rassembler les collaborateurs indépendamment des organigrammes. L’institut d’étude Gallup inclut d’ailleurs dans son enquête mondiale “Engagement survey” de 12 questions une d’entre elle sur l’amitié “Avez-vous un bon ami au travail ?” Ils affirment également, recherche à l’appui que la présence d’un bon ami au travail est source de satisfaction et d’engagement au travail.

Tips

Dans la pratique, en complément du placement par affinité, il est recommandé d’encourager les équipes à se mélanger régulièrement pour éviter les effets de clans.

Pour autant, à supposer qu'il y ait parfois une rotation au delà des affinités, les amitiés qui se créent ainsi permettent de partager l'information de manière informelle. Ce faisant, ce sont aussi de nouveaux projets ou simplement de nouvelles décisions qui se prennent. Le pouvoir est donc redistribué.

■ La machine à café, lieu de décision stratégique

L'ancienne directrice de la qualité de vie au travail à la Poste rapporte que des expérimentations ont été lancées dans des centres de distribution, où les machines à café ont été supprimées. Or ces transformations ont été catastrophiques. Si elles ont permis de gagner de l'espace et de diminuer les "temps improductifs", la satisfaction au travail et le partage d'information s'en sont trouvés gravement affectés. Les espaces de convivialité sont donc des espaces productifs, de création de liens, de partage d'information et de pouvoir.



Je limite mes réunions à une heure chacune, par contre je passe du temps à la machine à café, c'est là que les projets émergent.

Un associé chez Deloitte Capital Humain

■ Les affichages verticaux, socle de la démocratie du lieu

L'étude Optimiser la collaboration via les espaces de travail met l'accent sur l'importance des affichages verticaux comme mécanismes de partage de l'information entre l'ensemble des résidents des espaces. Ils permettent de partager aussi bien des règles de vie, des événements clés de la vie de l'organisation ou du lieu, des informations projets ou même stratégiques. Ils alignent l'organisation et distribuent le pouvoir en donnant l'information à tous et inter-unités opérationnelles.



Un affichage vertical inspirant au siège de la Région Ile-de-France pour faire écho à l'emménagement en bord de Seine.

En conclusion des 3 sous-parties précédentes, en permettant que les collaborateurs ou usagers se voient, en décloisonnant, en suscitant le partage d'information, l'espace est en capacité de transformer la matrice même du pouvoir dans l'organisation.

5. La gouvernance de l'espace lui-même ou de sa transformation

Nous avons examiné la relation entre l'organisation de l'espace et les structures de pouvoir qui s'y créent. Nous faisons dans la sous-partie qui suit une mise en abyme en étudiant la question du pouvoir dans le design ou la transformation de l'espace lui-même. En d'autres termes, lorsqu'une organisation ou un lieu se transforme spatialement ou emménage ailleurs, quels sont les enjeux de processus ? comment l'organiser ? quelles conséquences ?

■ Un besoin fondamental de contrôle sur son environnement

Dans le concept émergent de Healing Design, il est introduit au sujet des espaces de travail la notion d'"ownership" : les employés tirent une satisfaction nette de leur capacité à influencer leur expérience dans l'environnement de travail. Ce sentiment de contrôle personnel aurait un effet positif sur la productivité, la motivation, la cohésion de groupe et la satisfaction au travail. Selon ce concept, la personnalisation des espaces de travail réduirait la fatigue émotionnelle. De surcroît, être capable d'ajuster le mobilier, contrôler le climat intérieur ainsi que la luminosité, choisir l'emplacement de travail de son choix selon la tâche à réaliser permettrait de créer un sentiment d'appartenance, d'encapacitation et d'autonomie. Plus fondamentalement, la Déclaration universelle des droits de l'homme rappelle :



Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage.

Article 23

Contribuer à décider de son futur lieu de travail est donc un besoin fondamental pour le travailleur.

L'effet Hawthorne

L'effet Hawthorne est une expérience sociologique d'Elton Mayo, à l'usine "Hawthorne Works" près de Chicago de 1924 à 1932. L'équipe de chercheurs procède à différents types d'éclairage et interrogent les collaborateurs sur leur taux de satisfaction. Ce que l'équipe constate c'est que alors même que l'éclairage diminue, la satisfaction des collaborateurs interrogés augmentent. C'est donc bien l'effet de la consultation et non de l'éclairage qui est source de satisfaction. La participation à l'expérience, plus que les tests expérimentaux, se révèle être source de motivation.

■ Quand les usagers pensent pour eux-mêmes

Le patron Jean-François Zobrist de l'entreprise libérée Favi déclare de son côté que ce sont les collaborateurs eux-mêmes qui sont en capacité d'établir ce qui est bon pour eux et pour leur travail aussi bien en termes de processus que d'environnement. Ce sont ainsi les employés eux-mêmes qui décident de se réorganiser en "mini-usines" et de redessiner leur espace de travail, en l'occurrence de production. En élargissant ce propos, ce sont en fait les usagers eux-mêmes qui sont les sachants pour transformer leur lieu de travail.

80% *proportion de l'innovation qui se produit 3 degrés en dessous de la direction ou en-dessous*

Certivéa apporte de l'eau au moulin pour une démarche participative puisqu'ils rapportent deux statistiques issues de la recherche : tout d'abord, l'innovation se produit à 80% à au moins trois niveaux en dessous de la direction ; ensuite, le fait de donner la parole aux utilisateurs augmenterait de 32% la productivité du collaborateur impliqué. Ce sont donc les usagers qui doivent penser l'espace dans lequel ils travaillent.

■ La peur du changement

Non seulement, les collaborateurs sont les sachants quant à leur espace de travail, mais ne pas les mobiliser est source de stress. ARP Astrance, spécialiste de la conception et de la transformation des espaces rappelle que l'accompagnement du changement dans un projet d'aménagement est souvent la clef du succès. Toute modification même positive de l'environnement de travail est un facteur de déstabilisation des salariés. Elle induit une perte de repère et une modification globale des conditions de vie au travail. Le changement peut être inquiétant tant qu'il est abstrait. Il peut également suggérer une remise en cause des systèmes en place puisqu'il affecte le travail lui-même et par là-même attiser un climat social tendu. Pour cette raison là, dans le cadre d'un réaménagement ou d'un déménagement ARP Astrance rappelle qu'il est important de communiquer sur le fait que ce changement est porteur de sens, rechercher l'adhésion de tous et enfin apporter des réponses pragmatiques aux interrogations.



■ Transformation et emménagement : un processus complet

Lorsqu'il s'agit de transformer en profondeur l'espace de travail, et a fortiori de déménager, les collaborateurs doivent être au centre du dispositif, à l'image de la mutation vécue par la Région Ile-de-France dans son transfert de Paris à Saint Ouen (voir encart dédié). Pour mener ce challenge, un processus complet a été dessiné étalé sur deux ans et comprenant les grandes étapes suivantes du plus ancien au plus récent :

Tout d'abord une série de votes préalables par les différentes autorités concernées : vote du principe du déménagement du siège par le conseil régional ; vote en comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) de la liste des 16 critères préalables au choix du futur site ; vote en comité technique (CT) des critères de choix du futur hôtel de Région. S'en suivent les premières visites. Puis une seconde série de décisions basées sur les 6 sites retenus par les organisations syndicales ; les représentants du personnel s'expriment lors du comité technique (CT) et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) sur ces différents sites sélectionnés et indiquent leurs préférences ; ensuite, élimination de 3 des 6 sites après consultation des instances représentatives du personnel ; et enfin une sélection du site avec l'annonce du choix du site de Saint-Ouen suivi du vote de l'emménagement à Saint-Ouen par le conseil régional. Commence alors un suivi des travaux et actions de préparation des agents et de digitalisation de la région : mise en place de la Mission d'Information et d'Evaluation (MIE) ; premières conférences sur les nouvelles méthodes de travail ; début des visites hebdomadaires du chantier de Saint-Ouen pour le personnel ; début de la campagne d'archivage ; début des travaux du second bâtiment ; dématérialisation/ouverture de l'application de numérisation des courriers. Enfin, dernières étapes pour l'installation : adoption du plan de déplacement de l'administration (PDA) ; emménagement à Saint-Ouen (cabinet et DG) ; début des visites du showroom de présentation du mobilier (Invalides) ; les premiers services s'installent à Saint-Ouen.



Un emménagement est donc un processus complexe, long, à fort enjeu à la fois économique, de qualité de vie au travail, et d'engagement des usagers. Il requiert un nombre d'étapes importantes et au fil du processus d'y associer les parties prenantes internes et externes.

■ Transformation : des dispositifs de participation multiples

Parmi les dispositifs mis en place dans l'accompagnement, on compte notamment : des ateliers Charte de vie au travail et Réunions d'équipe, des échanges lors du Campus des cadres, des visites découvertes de Saint Ouen, 6 conférences inspirantes pour revisiter les manières de travailler, un envoi en amont de son ordinateur portable et de son casque audio, des journées de tri, des stands "A votre écoute", un livret explicatif "Déménagement", des formations des Référents "Conduite du changement" sur les méthodes agiles et le Design thinking, des démonstrations de "Softphonie", et un accompagnement au plus près des agents (33 visites d'accueil, 16 passages dans les étages, 160 mails sur la boîte mail "A votre écoute", 6 sessions "A votre écoute"). Le recueil d'avis des usagers lors d'un emménagement et le partage d'information doit être fait via de multiples canaux pour s'assurer que tout le monde y prend part.

□ **Portrait**

Transformer les espaces de travail pour une expérience collaborateur augmentée

**DYNAMIC
— WORK
PLACE ***

Réalisant que 66% des actifs pensent que leur lieu de travail n'est plus adapté*, Philippe Morel crée en janvier 2019 Dynamic Workplace avec Mathieu Gémon. La mission principale de la jeune entreprise : aider les organisations à intégrer de manière efficiente les nouveaux modes de travail au sein de leurs bureaux et notamment les paradigmes clés des espaces de coworking pour aboutir à une démarche de "corpworking".

3 métiers tournés vers 1 seule ambition : l'amélioration de l'expérience collaborateur

L'expertise de Dynamic Workplace s'articule autour de trois métiers :

- **Du conseil sur les nouveaux modes de travail collaboratifs** et modèles économiques pour optimiser leur performance
- **De la conception d'usage** à l'intérieur des bâtiments tertiaires via des réponses physiques, digitales et humaines
- **Des services d'opérateurs** d'espaces afin de garantir la plus-value effective des méthodes et services implémentées chez leurs clients

"Tout l'enjeu pour l'employeur est que le collaborateur retrouve au travail un univers personnel et intime, une seconde maison" affirme Philippe Morel. Au travers de ces expertises transverses, Dynamic Workplace créé le Dynamic Working System® (DWS*), le nouveau modèle de référence de l'immeuble humain et performant de demain. Le DWS* est composé de 3 zones bien distinctes et complémentaires :

■ Pour créer l'énergie : la "Life Zone"

Ouverte et accessible, La "Life Zone" rassemble les espaces d'accueil (les premières dans l'expérience de chaque visiteur), les espaces de convivialités (coin café, salle à manger, lieux de restauration) les espaces de services (fitness, télémédecine, conciergerie...). Ces espaces sont primordiaux pour l'épanouissement de l'humain au coeur de son environnement. La "Life Zone" se doit d'être chaleureuse, agréable, personnalisée et animée "par de l'humain". Cela permet le passage à un état émotionnel positif qui conditionnera l'état d'esprit des collaborateurs et les mettra en capacité de développer des ondes positives au travers de son travail quotidien.

■ Pour partager la créativité : la "Share Zone"

Espaces semi-ouverts destinés aux collaborateurs de l'entreprise, résidents ou de passage, ainsi qu'aux entreprises partenaires de l'écosystème permettant à tous d'échanger des idées, de l'information, des méthodes dans un cadre accueillant, interactif et stimulant. Source de dynamisme, c'est dans la "Share Zone" que les codes du coworking sont les plus forts au travers de ses espaces de corpworking. C'est le lieu d'accélération de l'innovation de l'entreprise.

■ Pour délivrer la promesse de l'entreprise : la "Core Zone"

Espaces de travail privatifs et confidentiels destinés aux collaborateurs, ce sont les espaces où la nature même de l'activité de l'entreprise est produite. Ils doivent être en mesure de répondre à plusieurs enjeux : favoriser la communication et la collaboration, stimuler la créativité et offrir le cadre le plus propice à la productivité. On y retrouve une multitude d'usages des espaces afin d'être au plus près des besoins des collaborateurs. C'est le coeur de l'entreprise.

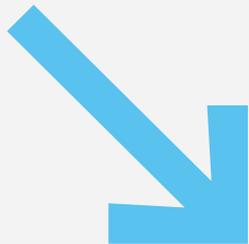
Un diagnostic objectif : le taux d'occupation réel du bâtiment

C'est l'optimisation de chacune de ces zones et la symbiose entre elles qui vont permettre à l'espace de répondre aux besoins et aux envies des collaborateurs. En tant qu'acteur pragmatique, Dynamic Workplace utilise le taux d'occupation réel des bâtiments comme outil de mesure : "L'enjeu majeur est d'améliorer le taux d'occupation réel du bâtiment, vos collaborateurs viennent-ils travailler dans vos bureaux ? Si la réponse est 'oui', et si l'envie est là, c'est que la promesse est tenue." affirme Philippe Morel.



La clé pour la réussite d'une organisation : bien vivre ensemble et être en totale adéquation avec l'ADN de l'entreprise.

Philippe Morel, Dynamic Workplace, co-fondateur



Après moins d'un an d'activité, Dynamic Workplace a déjà contribué à repenser 160 000 m² pour 15 000 collaborateurs concernés.



Pour aller plus loin

mydynamic-workplace.com

33 *visites d'accueil pour découvrir le site en amont de l'emménagement de la Région Ile-de-France*

■ Création d'une équipe dédiée

Le pilotage d'un déménagement nécessite la constitution d'une équipe dédiée. Celle-ci doit être diverse à la fois en termes de transversalité des activités, mais aussi des fonctions et enfin des géographies si nécessaire. Cette équipe doit être capable d'écouter les besoins des collaborateurs ou usagers. Enfin cette équipe doit comprendre ou s'articuler avec les instances représentatives du personnel.

■ Les enjeux clés du statut et de la vie ensemble

Parmi les ateliers clés menés par la Région Ile-de-France, on notera les ateliers Règles de vie au travail. En effet, dans tout nouvel espace, il faut (ré)apprendre à vivre ensemble au travail. L'élaboration et le respect de ces règles est un défi. Plus largement, la transformation des espaces, en particulier le passage conjoint à l'open space et au "Flex" a nécessité d'accompagner les agents - via des ateliers de co-construction - dans la définition d'une nouvelle organisation du travail, par métier et par équipe.

A titre d'illustration de la question du vivre ensemble, à la Bibliothèque des Cités des Sciences et de l'Industrie, qui peut être considéré comme un espace de travail, une voix rappelle toutes les deux heures les principes fondamentaux tels que le respect du silence, l'interdiction de réserver une place pour soi-même ou pour d'autres et invite à passer ses appels dans les zones dédiées.

Une entreprise du CAC 40 présente à la Défense confiait à Action Spinoza, la branche conseil et formation de la Fabrique Spinoza, sa surprise que leur nouvel étage-pilote dans une tour soit aussi silencieux malgré le mini-terrain de basket, la fontaine de chocolat et les multiples animations sociales prévues dans ce tout nouvel espace de collaboration. Leur projet n'avait ni mise en place de mobilisation ou sollicitation des collaborateurs, ni imaginé de personnes responsables de l'appropriation des espaces, ni proposé d'élaboration de règles de vie ensemble. Les collaborateurs y étaient tétanisés.

De manière croissante, les organisations décident d'élaborer des chartes de convivialité pour favoriser le bien vivre ensemble au travail.



© Alex Ishchenko

Lors d'une table ronde dédiée aux nouveaux espaces de travail et organisée par le think-tank NWOW (New Ways Of Working), Emmanuel Franck rappelait que l'impact de perte de reconnaissance pour les managers liée à la possible disparition de leur bureaux individuels nécessitait un accompagnement spécifique pour surmonter "le traumatisme de perdre son territoire".

Comme vu précédemment, le jeu Workplace Game peut s'avérer précieux pour trouver leur règles de vie dans les bureaux de manière collaborative, autour d'études de cas. La situation 7 illustre cela : une de vos collègues s'est installée à un poste de travail. Peu après, cette collègue le quitte pour rejoindre une réunion. Quelle est la règle dans ce cas ? A. Lorsque l'on quitte un poste de travail, on doit toujours le laisser entièrement libre. B. Si on quitte un poste de travail pour moins de deux heures, on peut y laisser ses affaires. C. S'il y a suffisamment de place autour (par exemple le vendredi après-midi), on peut laisser ses affaires. D. Autres ...?

En résumé, la transformation d'un lieu par la profondeur de son impact nécessite un accompagnement. L'espace n'étant qu'une modalité, les collaborateurs qui y emménagent ont besoin d'un processus de coélaboration et d'appropriation au risque sinon de voir un rejet s'opérer. Pour finir, il y aurait un paradoxe à transformer les espaces vers plus de coopération via un processus qui serait lui-même purement vertical.

Action Spinoza pour croiser accompagnement de l'espace, des femmes et des hommes

Action Spinoza est la branche conseil et formation de la Fabrique Spinoza. Son objet est d'accompagner la transformation des organisations désireuses de mettre l'épanouissement au coeur de leur évolution. Dans ce cadre, Action Spinoza, en association avec des spécialistes de l'immobilier, propose des accompagnements à la transformation immobilière pour s'assurer que les nouveaux espaces sont bien bien vertueux pour les usagers, c'est à dire générateurs de bien-être, d'engagement et de performance. Action Spinoza considère toute transformation immobilière comme une formidable opportunité de transformation des pratiques de travail et de collaboration. Pour ce faire, elle propose une démarche structurée, inclusive et participative, qui s'appuie sur la puissance de l'intelligence collective pour : définir une vision commune et partagée de l'ambition du projet ; rendre chacun acteur de la transformation ; faciliter l'appropriation des espaces et développer un sentiment de fierté d'appartenance ; intégrer et ancrer les nouvelles pratiques dans la durée. Dans un tel projet, Action Spinoza se focalise sur les facettes RH, organisationnelles et modes de travail, et s'assure de la cohérence avec la transformation des espaces.

Une gouvernance au service d'un ADN partagé

En prenant du recul, on pourrait établir que parmi les grands enjeux de conception ou transformation de l'espace, il en est un qui se détache : que la gouvernance du projet serve l'ADN de l'organisation, du lieu et des personnes qui le composent. En effet, l'espace une manifestation matérielle d'une culture. En ce sens, il doit, dans le processus de décision, s'acheminer vers la révélation de cet ADN.

Le Digital Village, un lieu au fort ADN

L'espace de travail peut être sectoriel comme le coworking thématique de Digital Village "DV", un groupement de freelances spécialisés dans le digital. Dans ce cas, le lieu est tourné vers l'expression de cet ADN fort qu'est le digital. Il réunit différents experts, sur une plateforme et en espace de coworking, pour créer ensemble de l'activité professionnelle. L'interaction est source d'apprentissage et d'entraide, d'opportunité. Les professionnels choisissent les projets et la rémunération et DV porte le projet global. Cela permet notamment de développer des équipes de taille importante pour des projets d'envergure.

Dans une gouvernance au service de la culture d'entreprise ou du lieu, l'ADN s'exprime dans l'espace lui-même. Ainsi, conformément à la culture de l'entreprise, Airbnb a ainsi dessiné ses nouveaux espaces de travail dans une ambiance "comme à la maison" : les différents espaces de travail sont décorés chacun comme un lieu réel (appartement, maison, etc.) que l'on pourrait louer sur la plateforme. BlaBlaCar offre un BlaBlaMuseum* pour s'imprégner de l'histoire de l'entreprise et décline différemment ses salles de réunion, jusqu'à proposer 40 ambiances différentes. Les mises en scènes d'architectes sont parfois impressionnantes, usant d'artifices dignes d'un plateau de tournage avec décor ou écrans géants, à l'image de Google Suisse, dans un esprit Alpin, offrant une salle de communication en station de ski, ou cette startup à l'esprit californien qui a élaboré un espace sous forme de ring de boxe afin de permettre aux collaborateurs de pitcher des projets concurrents en interne en face à face.

C. Vision globale pour aujourd'hui, demain et après-demain

Next

*Parce qu'il est mono-usage –
logement, bureaux, éducation,
commerce, santé..., le bâtiment
est largement sous-utilisé.*

**Emmanuel François, président de la
Smart Building Alliance**

C1. 10 Grands principes pour un espace de travail optimal aujourd'hui

L'espace de travail à impact positif sur l'expérience du collaborateur est un espace en quête d'équilibre : équilibre entre l'individu et le collectif ; l'organisation et l'environnement ; le sensoriel et le cognitif de l'individu. Il répond à une compréhension globale d'un individu dans son environnement professionnel. C'est aussi un équilibre entre le global et le sur mesure. Par espace optimal (ou performant), nous voulons dire performant au sens global, c'est à dire pour chacun afin qu'il puisse réaliser son travail, pour l'organisation en tant que collectif, pour l'homme puisqu'il y vit une expérience, et enfin pour la planète qui nous abrite. Quelques pistes pour repenser les nouveaux espaces de travail aujourd'hui :

1

Un espace singulier

Il n'est pas de réponse unique pour tous les lieux et tous les usagers. Chaque espace (ou groupement d'espaces reliés) requiert ainsi un aménagement fonctionnel spécifique des différents espaces, une disposition particulière, une réponse unique.

Un espace fonctionnel

Il s'agit de viser un espace fonctionnel et esthétique pour adapter l'espace aux différentes activités et modes de travail : un espace Activity Based Working. L'accent est mis sur la capacité à exercer son travail individuel et collectif. Chaque lieu est pensé à partir d'une multitude d'espaces distincts pour répondre aux différentes personnalités, besoins, activités, et manières de travailler de chacun.

2

3

Un espace modulaire

Il est modulaire et non figé ce qui permet une adaptation, une mobilité du mobilier et des aménagements multiples possibles. Les utilisations des espaces sont variées et peuvent être changées, y compris selon les moments de la journée. Certains usages apparaissent ponctuellement puis disparaissent.

Un espace intuitif

Penser l'espace physique comme doublé d'un espace digital pour faciliter l'accès et la maîtrise des outils. Un usage intuitif pour apporter paix digitale et sérénité. Un espace connecté pour améliorer la communication et les interactions à distance.

4

5

Un espace inclusif

Penser l'équilibre vie privée et professionnelle dès la conception pour prendre en compte les multiples dimensions du collaborateur ou de l'utilisateur. Ce faisant le lieu est vecteur de sérénité pour les utilisateurs et leur permet d'être plus focalisés sur leur activité.

Un espace à fort sentiment d'appartenance

6

Avec une identité forte et une ouverture sur le monde, l'espace est le miroir de la culture de l'organisation ou des différentes organisations qui le composent sous une ombrelle thématique commune. Cette culture rayonne et soude la communauté.

7

Un espace Interactif

Penser l'espace comme flux de personnes qui l'animent - et non uniquement comme du mobilier et autres objets physiques qui le composent - de telle sorte à favoriser la rencontre, la sérendipité, et donc le lien et les opportunités économiques et d'innovation. Les espaces dédiés ou susceptibles de générer des interactions sont considérés comme clés dans la conception, et comprennent les zones de circulation.

Un espace multisensoriel

8

Stimuler les 5 sens et développer les intelligences multiples pour associer l'espace au bien-être du collaborateur. Cette stimulation des sens participe d'une réhabilitation du corps au travail. Par lui les collaborateurs se relient, interagissent et réalisent leur travail.

9

Un espace co-élaboré

Privilégier un espace concerté plutôt que imposé ; il peut même être créé en co-élaboration avec les collaborateurs et usagers. Il prend ainsi en compte les besoins de chacun, engage, est plus adéquat et crée de la cohésion.

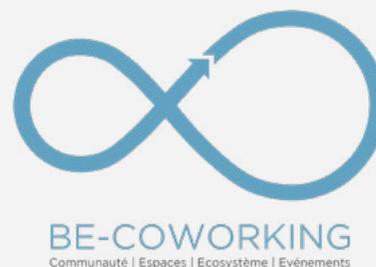
Un espace artistique et naturel

10

L'art et le vivant trouvent leur place dans l'espace comme des facteurs esthétiques, de sérénité, d'innovation, d'inspiration et de reliance. Le potentiel de transcendance de l'art et de la nature est mis à profit.

□ **Portrait**

Concevoir, gérer et animer des lieux centrés sur l'humain



Be-Coworking conçoit, réalise et opère des lieux en marque propre ou en marque blanche. Be-Coworking accompagne les entreprises, les collectivités et les porteurs de projets, dans la création d'un lieu. L'accompagnement de Be-Coworking permet une cohérence entre le concept d'un espace, son histoire, son modèle économique et l'expérience finale du client/utilisateurs.

Comment Be-Coworking à développé son expertise ?

Depuis 10 ans ses équipes ont créé des incubateurs, des lieux de vie, des espaces de coworking et de coliving. Be-Coworking est opérateur de 3000 mètres carrés répartis sur plusieurs lieux à taille humaine à Paris et en province. L'accompagnement proposé est le fruit de cette expérimentation continue.

Be-Coworking coordonne et aligne tous les métiers nécessaires à la conception et à l'exploitation d'un lieu : design de l'offre et des services, architecture, décoration, finance, mobilier, informatique, domotique, recrutement et formation des équipes, process, communication, commercialisation et exploitation. Cette offre à 360 permet de concevoir différents types de lieux : coworking, coliving, tiers-lieux, mais aussi des écoles spécialisées, des boutiques, des hôtels, et des espaces événementiels.

La mission élargie de Be-Coworking : concevoir, accompagner la réalisation puis animer les espaces centrés sur l'expérience, l'humain et son bonheur.

Une vision holistique de l'humain : lier l'espace et l'expérience

Concevoir des espaces centrés sur l'humain nécessite une approche holistique de l'individu. Réunir des grandes entreprises, des start-up, des artistes, des associations et habitants dans un même lieu, tout en garantissant une expérience agréable est un défi. Le but : « transformer l'espace en média, les mètres carrés en expérience ».

Une vision holistique de l'humain : lier l'espace et l'expérience

Be-coworking a mis au point une méthodologie, résultat de 5 ans de recherches, qui est améliorée en continu par l'expérimentation réalisée dans nos espaces. Cette méthode est basée sur le principe d'alignement global de l'individu avec son environnement de travail et de vie. La conception en amont permet la continuité logique, l'harmonie et la cohérence entre des éléments multiples : histoire du lieu, concept, modèle économique, process, ressources humaines, codes de communication, structure du lieu, technologie (jusqu'à la domotique), communication digitale, territoire, écosystème de partenaires, communauté.

Les 5 piliers fondamentaux d'un projet de lieu

Les 4 premiers piliers d'un espace : l'espace physique, l'espace numérique, la communauté, l'écosystème de partenaires (locaux ou internationaux), qui soutiennent le 5ème pilier : les services. Ce travail d'accompagnement nécessite entre 2 et 24 mois en fonction de la taille du projet. Par exemple, l'accompagnement pour le lancement de L'ANTENNE (voir plus bas) a nécessité 13 mois. C'est une période de design thinking importante pour aligner le lieu à la diversité des besoins : il faut tester des organisations, des activités, des modèles de prix et de configurations différentes.

L'ANTENNE, un lieu conçu autour d'un ADN fort : les médias

L'ANTENNE est un lieu unique conçu autour de la thématique du contenu et des médias. Le site propose toutes les solutions de création de contenu pour écrire, vivre, partager et diffuser l'histoire d'une marque, d'une entreprise ou d'une personnalité. Il offre également un espace de coworking et accompagne toute organisation souhaitant "transformer sa marque en médias", du lancement de l'entreprise à la production de contenu.

L'ANTENNE c'est 1800 m2 au cœur du 11ème arrondissement, dédiés à différents services et équipements médias privatisables : un théâtre, un plateau-télé, une cabine podcast, un studio d'enregistrement, un studio fond vert, des salles de post production, un coworking, une grande verrière pour les événements, un roof top végétalisé, un lieu de vie, un restaurant local à circuit court.

Pour les coworkers, L'ANTENNE propose différents espaces qui répondent aux besoins de flexibilité ou de résidence, avec des bureaux privés ou partagés. Outre les services traditionnels (domiciliation, communication...), L'ANTENNE propose une agence événementielle pour accompagner des lancements de produits, workshop, ateliers médias, projections. S'il le souhaite, la vie du coworker est ponctuée d'afterwork, petit-déjeuners, soirées thématiques, qui l'inscrivent ainsi dans une communauté vivante.



Locaux de Be-Coworking à Paris

Un labo permanent de pratiques

Les lieux conçus ou opérés par Be-coworking font l'objet d'expérimentations continues pour améliorer l'expérience collaborateurs dans des domaines variés : fréquence des animations, conception de nouveaux services, expérience sensorielle, interculturalité, innovation / décentrage par des artistes, mobilier flexible, applications mobiles, logiciels, modalités de rencontres des coworkers, développement économique local, etc. Ces améliorations sont permanentes et touchent à toutes les facettes de l'entreprise. Ainsi, les coworkings et tiers lieux du 17ème, du 18ème, du 11ème et en Normandie offrent d'un côté des formations gratuites en gestion financière, accueil des show-rooms jeunes créateurs ou animent l'écosystème local commerçants, habitants et associations. Ces valeurs-ajoutées diverses unissent les collaborateurs en une communauté d'expériences et d'opportunités.



Au final, le concept entier du lieu est pensé pour enchainer l'expérience collaborateur, l'alignement du projet et de l'espace bénéficie aux usagers, génère de la convivialité et fait émerger pour eux des opportunités économiques.



La nature est un concentré de très haute technologie. Quand une question se pose, je me demande comment la nature à répondu et très souvent elle apporte une solution adaptée et innovante, à l'image par exemple de l'architecture cellulaire des lieux. (...) A l'image de la nature, un lieu abrite une communauté au sein d'un écosystème local et a besoin de diversité.

Ruben Grave, fondateur de Be-Coworking

Pour aller plus loin

be-coworking.fr

be-tiers-lieux.fr/

antenneparis.com

C2. Prospective - l'espace de demain

En prenant un envol prospectif, non pas après-demain mais demain, on peut rêver de nouveaux espaces de travail comme une intégration de 7 stades d'évolution du vivant qui bouclent sur eux-mêmes. Plus précisément, parce que la vie a traversé des stades d'évolution qui partent du plus ancré et aboutissent au plus moderne, on peut par un travail d'imagination dessiner un espace qui garderait l'essence de chacun de ces stades comme des composantes fondamentales qui allient héritage et progrès. Vu ainsi, et de manière poétique, les éléments explorés précédemment dans cette étude ébauchent un espace qui revient à ses sources vivantes et aboutit à un lieu organique.

1

Végétal

La Nature habite entièrement les espaces de travail ; non seulement les arbres y poussent, mais les espaces de travail sont construits autour d'eux. La biophilie est au coeur des espaces. Inspirations : ARP Astrance et le rapport Terrapin sur la biophilie.

2

Animal

La forme vivante de l'animal prend sa place dans les bureaux de manière naturelle. Elle y est vectrice d'humanisation. Elle crée convivialité, chaleur, et oblige au respect mutuel pour trouver les règles de vie collective avec cette forme de vie. Inspirations : le programme Pets @ Work et le stade Opale des entreprises libérées

3

Paléolithique

Dans l'esprit des chasseurs-cueilleurs d'il y a 50 000 ans et selon la règle de Dunbar, le clan ou groupe humain optimal compte 150 personnes maximum qui travaillent dans l'espace. En plus d'être rationnel, le collaborateur et usager exerce ses émotions qui enrichissent l'espace et les relations. Inspirations : Dunbar et l'entreprise Gore

**7**

Organique ou communautaire vivant

L'espace de travail vivant, telle une ruche, s'hybride avec son environnement. Le métissage est interorganisations, entreprise-client-fournisseur, et engage le quartier également via les commerçants et les agences locales. Le lien vivant ainsi créé revêt même une dimension spirituelle et de reliance. Le lieu ne peut plus être distingué de son territoire, biotope et écosystème.

Inspiration : Reinventing organizations de Frédéric Laloux.

6

Bionique ou data-driven

De nombreux capteurs sont présents dans l'espace. Ils permettent d'identifier température, humidité, niveau sonore, etc. et les collaborateurs choisissent d'en porter pour alimenter une information commune et vivante sur l'état de l'espace et de ses usagers. L'analyse fine de ces datas permet d'ajuster l'espace rapidement et démocratiquement.

Inspiration : Rapport Leesman The World's Best Workplaces

5

Technophile ou "IT-centric"

Les espaces de travail sont digitaux, bien au-delà de l'utilisation d'outils : le digital est au centre et innerve les activités mêmes des collaborateurs, les produits et services et jusqu'au modèle d'entreprise. Inspiration : Rapport Deloitte / WSJ "The future of work in Tech".

4

Limnique ou Pluri-émotionnel

Le cerveau limbique, régulateur des émotions, y est célébré dans sa diversité et avec respect. Dans ces espaces de travail, on trouve rire, joie et également calme, sérénité, concentration. La pluri-émotionnalité y est vecteur d'épanouissement et d'efficacité. La convivialité fait la part belle au calme : chacun trouve des espaces de refuge ou préservés des interactions pour se centrer et produire.

Inspiration : Multiburo

C3. Repenser les besoins sociétaux

Afin de visualiser les espaces de travail de demain, et sur une inspiration de Ruben Grave fondateur de Be-Coworking, cette étude propose une analyse de besoins sociétaux clés à pourvoir à la fois pour la ville, pour les entreprises et pour les citoyens. Quatre grands types de besoins sont ici examinés : des besoins sociaux, territoriaux, économiques et liés à la vie privée. Pour chaque besoin est esquissée une pratique ou orientation correspondante relative aux espaces de travail.



Des besoins sociaux

■ Se rencontrer et décider ensemble

Le Labo de la fraternité le rappelle : “la fraternité est le parent pauvre du triptyque Républicain”. Il existe donc un véritable besoin de partage entre citoyens, et au-delà de co-construction.

→ Les espaces nécessitent une animation et création de lien, via une personne dédiée (cf. partie B3) mais aussi une gouvernance partagée (cf. partie B7).

■ S'intégrer

Parce que Mohammed a 4 fois moins de chances d'être recruté que Michel, et parce que certaines populations n'échangent pas entre elles, Mozaik RH organisait en 2016 la rencontre de centaines de jeunes talents issus de la diversité et de DRH de grands groupes.

→ Les espaces de travail doivent pouvoir potentiellement se trouver sur des territoires mixtes et surtout accueillir une diversité de personnes y compris de minorités ou en fragilité sociale et économique, en promouvant par exemple la diversité des langues (cf. partie B6).

■ Prendre soin

Selon une étude des Petits Frères des Pauvres, 27% des seniors déclarent éprouver un sentiment de solitude. Cet isolement est alarmant.

→ Les espaces de travail doivent être suffisamment ouverts pour que les personnes âgées y soient les bienvenues ou même contributrices. L'organisation d'animations et événements va dans ce sens. (cf. partie B3).



Des besoins territoriaux

■ Rassembler

L'étude Les salariés et la mobilité de BVA-Sales Force montre que le temps de trajet domicile-travail (aller seulement) est de 44 minutes en Ile-de-France. La distance entre lieux d'habitation, de vie et d'activité est donc souvent grande.

→ Chaque lieu d'habitation pourrait aussi être lieu de travail (et inversement), de commerce, d'événement, de service, de nature, de production locale, de recyclage (cf. partie B6).

■ Préserver la planète

72% des Français prennent la voiture pour se rendre à leur travail. Le déplacement domicile-travail est donc source de pollution.

→ Les espaces de travail pourraient proposer des modes de transport alternatifs, à l'image des Plans de Déplacement d'Entreprise (cf. partie B6).

■ Mutualiser les surfaces

Les bâtiments mono-usages ne sont occupés qu'une partie de la journée et incomplètement. Un bureau n'est ainsi occupé que 45 à 55% selon Cowork.

→ L' "Activity Based Working" optimise les espaces (cf. partie B6). De surcroît, en mutualisant les espaces (de travail mais pas que) au sens large, entre acteurs et en étendant leurs usages, les lieux seraient plus utilisés donc les espaces et le territoire optimisés.

■ Dynamiser l'écosystème local

L'article La Défense va vivre la nuit révèle que des quartiers entiers en particulier d'affaire sont inoccupés à certains moments de la journée

→ Les espaces de travail, en s'hybridant pourraient repositionner le travail dans les systèmes locaux et d'habitation (cf. partie B6).



Des besoins économiques

■ Utiliser les surfaces disponibles

“En Ile-de-France, les propriétaires des bureaux se sont engagés à transformer 500.000 m² de bureaux en logements d’ici la fin du quinquennat” relate Julien Denormandie. Les surfaces non utilisées représentent une forte moins-value économique.

→ Les espaces de travail pourraient réinventer leurs modèles économiques, devenant multi-usages, voire se doter de nouveaux opérateurs capables de gérer cette complexité (cf. portrait de Be-Cowoking).

■ Fidéliser les Ressources Humaines

89% des salariés interrogés déclarent que leur espace de travail est déterminant de “leur plaisir à venir travailler”. Les usagers ou collaborateurs exigent à la fois de pouvoir télétravailler et d’être dans des lieux de travail stimulants.

→ Les espaces de travail doivent conjuguer proximité et prise en compte de toutes les dimensions de la Qualité de Vie au Travail (cf Partie B. dans sa globalité).

■ Soutenir l’emploi

Jean-Paul Delevoye, lorsqu’il était Président du Conseil Economique Social et Environnemental, déclarait que nous finirions par devoir imaginer et réinventer une société capable de fonctionner avec une économie à croissance faible. L’économie atone recherche donc des leviers de croissance humanistes et respectueux de l’environnement.

→ 123 milliards de retombées économiques pourraient advenir par les tiers-lieux d’ici 2030. Cette révolution des tiers lieux est un vivier de croissance en soi et, si les lieux sont dessinés de manière adaptée aux personnes et aux activités, elle est susceptible d’alimenter innovation, entrepreneuriat, efficacité et fraternité (cf. partie B5).

■ Digitaliser

Pour l’agence digitale Elaee, dans la pyramide de Maslow, le Wifi et les infrastructures permettant le 3.0 redescendent au niveau des besoins primaires, notamment parce qu’il permet d’exercer une activité économique

→ Les espaces doivent pouvoir se doter des équipements nécessaires au travail 3.0 sur le lieu lui-même, mais aussi bénéficier des infrastructures adéquates sur le territoire, y compris semi-urbain et semi-rural (cf. partie B4).



Des besoins liés à la vie privée

■ Maintenir le corps en forme

L'image d'Emma vision prospective de 2040 d'une employée de bureau morphologiquement très affectée rappelle les dangers afférents à la sédentarité et l'immobilité jusque dans l'espace de travail.

→ Les espaces de travail pourraient être repensés comme prenant soin de l'individu dans sa globalité, jusque dans son corps, y compris en faisant appel aux bienfaits de la nature (cf. parties B1 et B2).

■ Travailler avec des petits enfants

Les crèches d'entreprise ne livrent pas toutes leurs promesses car elles peuvent nécessiter de prendre les transports sur de longs trajets et d'emmener son enfant en bas âge jusqu'à un travail éloigné.

→ Les espaces de travail réinventés et en proximité pourraient offrir des gardes d'enfants (cf. partie B6).

■ Éduquer

Emmanuel François Président de la Smart Alliance Building déclare : " Si les espaces dans les bâtiments variaient leurs usages au fil des journées (par exemple, 6h en salle de cours, puis 2h pour la restauration, ensuite 4h pour un temps de cinéma, enfin 12h pour le logement), la ville serait plus durable."

→ L'éducation des enfants ne serait pas segmentée géographiquement des zones d'activités des parents ; les espaces de travail pourraient trouver une place à l'éducation à l'image du proverbe Africain "Il faut tout un village pour élever un enfant" (cf. partie B6).

■ Réduire le temps de transport

Le temps de travail se révèle une réalité pour 1 français sur 4 (cf. zoom Télétravail), principalement motivé par un besoin de rééquilibrage vie privée-vie pro.

→ Les espaces de travail doivent être facilement accessibles et suffisamment nombreux et distribués pour couvrir le territoire (cf. partie B6).

C4. Prospective - Après-demain : une vision écosystémique

Pour terminer, rassemblant les savoirs issus de cette étude, les besoins identifiés juste au dessus et les 7 stades d'évolution imaginés, nous pouvons dresser le portrait d'un espace après-demain : celui-ci serait écosystémique. Explications.

D'une part, les nouveaux espaces de travail ont déjà opéré un mixage des activités en étendant l'espace à d'autres que les collaborateurs, en s'ouvrant parfois aux clients, aux fournisseurs, à des visiteurs, à d'autres organisations, à l'art, aux associations, à la nature, aux enfants, à la famille, etc. Pour rappel, les mutuelles envisagent d'accueillir du coworking dans leurs agences moins fréquentées afin de recréer de la vie. Également, les 1000 cafés ruraux du Groupe SOS pourraient accueillir des travailleurs. L'hybridation multiforme est en route.

D'autre part, les besoins sociaux, économiques, environnementaux, urbains et familiaux évoqués plus haut suggèrent une possible convergence de fonctions et populations. Parce que les nouveaux espaces de travail pourraient être plus essaimés sur le territoire, parce qu'ils pourraient être ainsi au plus près des citoyens, parce qu'ils pourraient faire une place aux populations fragilisées ou isolées, parce qu'il se situent au coeur d'un système local de commerçants, etc, mais surtout parce que leur fonction essentielle pourrait être de redynamiser le lien social, alors tout suggère une évolution possible vers un espace de travail qui devient un écosystème de vie, local et complet.

Dans cette vision, la concentration de fonctions séparées dans des lieux urbains et différents - l'activité économique dans le quartier d'affaires sans vie, l'habitat dans une commune résidentielle sans activité économique, le loisir et la consommation dans des centres commerciaux ou d'attraction excentrés - laisse sa place à ce double mouvement : la reconcentration de ces fonctions en un espace (ou groupement d'espaces) polyvalent, local et vivant, et surtout le ré-essaimage de ces lieux sur le territoire en milieu urbain, péri-urbain voir semi-rural. C'est la matrice même du territoire qui est potentiellement ainsi revue.

En tirant le fil de cette évolution amorcée en 7 stades et de celle dessinée par les besoins ci-dessus, l'espace de travail prend de l'ampleur et pourrait créer une nouvelle forme en milieu urbain : "l'immeuble écosystème". Dans cette vision, l'espace de travail a re-rassemblé en son sein activité économique, commerces, crèche, lieu de socialisation ouvert, lieu d'habitation, nature végétale et animale, et pourquoi pas lieu d'éducation. De tels immeubles ou sans présager de leur structure spatiale de tels bâtis sont à la fois écosystème et biotope. Dans la vision de Teilhard de Chardin, ils rassemblent géosphère, biosphère, sociosphère, noosphère. Différentes générations y cohabitent. La place de chacun est retrouvée, quelle que soit son ethnie, son âge ou ses différences. La taille de ces structures est inférieure à 150 personnes pour s'aligner avec la taille optimale des groupes humains de confiance selon Dunbar. Le taux d'occupation en est élevé car certains des espaces peuvent changer d'attribution selon les moments de la journée. L'espace de travail est redevenu local une partie de la semaine et prend ainsi en compte les contraintes écologiques.

Emmanuel François, président de la Smart Building Alliance, déclare : “En 120 ans, depuis le début du 20^e siècle, la population mondiale est passée de moins de 2 milliards d’habitants à près de 8 milliards. Dans le même temps, le bâtiment n’a quasiment pas évolué. Or, parce qu’il est mono-usage - logement, bureaux, éducation, commerce, santé..., le bâtiment est largement sous-utilisé. Nous aurions besoin de moins d’espace foncier, de moins de matériaux pour construire, de moins d’énergie pour chauffer ou pour se déplacer ! Et grâce aux plateformes d’optimisation des espaces, les citoyens seraient informés sur les espaces à leur disposition pour travailler (flex-office), pour se loger (flex-living) ou encore pour acheter. Le commerce éphémère de proximité dans les immeubles en ville permettrait de rééquilibrer l’espace urbain. Fini les boutiques de luxe en centre-ville et les supermarchés en périphérie. Grâce aux nouvelles technologies, les habitants seraient informés d’une vente de produits proche d’eux, afin de rationaliser leurs déplacements. Tout le monde serait gagnant !”

Rêvons alors : après-demain, les transformations des espaces de travail induisent une mutation bien plus vaste de notre société, et par leur biais, ce sont localement les dimensions humaines, sociales, environnementales, économiques et de vie privée qui sont réunies, et même reliées, pour une plus grande harmonie. L’espace est redevenu vie !



C5. Grandes orientations et préconisations

Orientation 1 : reterritorialiser

Mettre à profit l'essor du télétravail et les mutations des espaces de travail pour relocaliser les activités économiques, inter-organisations en les mutualisant au sein de tiers-lieux parsemant le territoire :

- Organiser des colloques pluri-acteurs pour faire émerger une politique claire et ambitieuse de tiers-lieux (à l'image de la réunion nationale des tiers-lieux)
- Garantir la présence d'infrastructures TIC haute qualité sur les territoires y compris en milieu semi-urbain et semi-rural
- Organiser l'engagement et le rassemblement d'agents publics, et de salariés de grandes entreprises publiques et privées pour atteindre des masses critiques de collaborateurs pouvant donner lieu à l'émergence de nouveaux espaces de travail mutualisés locaux

Orientation 2 : prototyper

Expérimenter des bâtis-écosystèmes rassemblant une grande diversité de fonctions intégrées et en synergie : habitat, travail, commerces, associations, gardes d'enfant, etc.

- Procéder par appel à innovation et donc soutenir la création d'un tel lieu
- Créer un cadre réglementaires simplifié - d'expérimentation - aidant pour l'émergence de ce prototype (PLU, petite-enfance, etc.)

Orientation 3 : évaluer et labelliser

- Encourager les tiers-lieux et nouveaux bureaux des organisations à l'auto-évaluation en termes de Qualité de Vie au Travail dans ces espaces
- Promouvoir la labellisation des tiers-lieux pour encourager à l'innovation, la QVT et la performance
- Soutenir ou récompenser les organisations entamant des démarches qualités autour de leurs espaces de travail

Nos partenaires : Des experts à votre service

Ils nous ont accompagné depuis le début de l'aventure. C'est grâce à leur soutien financier et à la richesse éditoriale apportés au cours des mois de conception que la Fabrique Spinoza a été en mesure de concevoir l'Etude. Ils peuvent également, chacun dans leur secteur, vous aider à inspirer, transformer ou créer vos espaces de travail pour améliorer l'expérience de vos collaborateurs.



Merci à Herman Miller

Fabricant de mobilier de bureau et spécialiste de l'aménagement d'espace tertiaire, Herman Miller vous propose des solutions de mobilier design et du conseil en aménagement via les solutions Living office, pour améliorer le bien être et la productivité de vos collaborateurs.

Pascale RICHERT // pascale_richert@hermanmiller.com
hermanmiller.com



Merci à ARP Astrance

Conseil, aménagement, environnement et biodiversité, ARP Astrance déploie énergie, expérience et expertise pour que vos bâtiments soient adaptés à l'usage, à la raison d'être de l'espace à penser, et puissent ainsi devenir des lieux d'épanouissement et de bien être pour vos collaborateurs.

Arnaud FERRAND // aferrand@arp-astrance.com
Gwennaële CHABROULLET // gchabroullet@arp-astrance.com
arp-astrance.com



Merci à la Région île-de-France

En janvier 2016, la Présidente Valérie Pécresse fait voter en Conseil Régional la délibération qui acte le regroupement de l'ensemble des agents sur un seul un site unique. Au final, ce sont 11 sites et la totalité des 1 800 agents qui seront rassemblés sur le nouveau lieu à Saint-Ouen, pour une transformation globale des modes de travail avec une stratégie forte : bâtir une administration qui libère le travail. Un exemple inspirant de transformation conjointe des espaces et modes de travail.

Christophe ROUX // christophe.roux@iledefrance.fr
iledefrance.fr



Merci à Multiburo

Que vous soyez créateurs d'entreprise, travailleurs indépendants, dirigeants, responsables immobilier, formateurs, coachs professionnels... Multiburo vous offre un environnement de travail propice à la concentration. Au total, 26 espaces peuvent vous accueillir en France, Belgique, et en Suisse au coeur des grandes villes et des gares.

Laura MAURI // laura.mauri@multiburo.com.

multiburo.com



Merci à Certivéa

Certivéa est un opérateur de services sur la performance durable des bâtiments non résidentiels, infrastructures et territoires. Organisme de certification HQE, il propose également une attestation QVT (Qualité de Vie au Travail) pour à la fois améliorer la qualité de vie de vos collaborateurs et contribuer à la performance de votre organisation : le label OsmoZ.

Catherine MOULIN // catherine.moulin@certivea.fr

certivea.fr



Merci à Be-Coworking

Be-coworking est un opérateur de lieux proposant une offre à 360° à destination de coworking, tiers-lieux, mais aussi écoles, boutiques, hôtels, et espaces événementiels. Leur mission élargie : concevoir, accompagner et animer vos espaces dans lesquels chacun peut se sentir bien.

Ruben GRAVE // ruben@mybe.co

be-coworking.fr



Merci à Dynamic Workplace

Dynamic Workplace vous conseille sur l'optimisation de vos m² et sur l'intégration des nouveaux modes de travail collaboratifs ; vous aide à concevoir les nouvelles réponses physiques, digitales et humaines pour une expérience enrichie de vos collaborateurs ; et peut opérer vos espaces et animer vos lieux.

Nermine EL SHEKSHAKY // nermine@mydynamic-workplace.com

mydynamic-workplace.com

C'est grâce à eux que l'Étude a pu être pensée, conceptualisée et produite. Merci à tous ceux qui ont apporté leur pierre à l'édifice.

Merci à tous nos partenaires et notamment :

- Chez Herman Miller : merci à Pascale et Maria pour leur enthousiasme, le partage de toute l'expertise Living Office et leur accueil dans leur spacieux bureaux de la rue St Augustin.
- Chez ARP Astrance : merci à Arnaud et Gwennaële pour leur énergie, leur expertise pointue sur la vision de l'homme dans l'espace et la visite de leur "savane" en plein coeur de Paris.
- À la Région Ile-de-France : merci à Fabienne, Ulysse, Christophe et Charles de nous avoir permis de plonger au coeur de la transformation effectuée avec succès par la Région Ile-de-France.
- Chez Multiburo : merci à Stephanie, Béatrice et Lorella de nous avoir fait découvrir en pleine immersion l'expérience Multiburo. On vous recommande notamment le Centre à St Lazare qui offre un cadre de calme unique pour travailler en toute sérénité.
- Chez Certivéa : merci à Catherine et Yona de nous avoir partagé leur savoir et la méthode approfondie de labellisation des entreprises.
- Chez Be-Coworking : merci à Ruben, Fanny, Margaux, Valentin, Hélène et ses équipes de nous accueillir dans leurs différents locaux et pour la vision humaine mise en place au quotidien au sein de leurs espaces.
- Chez Dynamic Workplace : merci à Philippe, Mathieu et Nermin de nous avoir ouvert leur porte et de nous avoir transmis leur savoir-faire avec enthousiasme depuis le début de l'aventure.

Merci à l'ensemble des acteurs du secteur tertiaire et aux spécialistes du monde l'entreprise qui oeuvrent chaque jour pour proposer des services, concevoir, transformer, aménager, opérer les espaces de travail et en faire des lieux toujours plus adaptés à l'épanouissement de l'Homme. Un merci particulier à Factory Aménagement qui nous a inspiré. Un merci également à Wojo, Steelcase, Regus, WeWork, Movilab, International Workplace Group, Actineo, Neogarden, Purina, Corporate Garden, Sanebox, In Spir, Les Paniers de Léa, Klaxoon, Bloom at Work, Click Eco, Twelve Consulting, Upcycly, Deloitte Capital Humain et Digital Village.

Enfin merci à toutes les entreprises à l'initiative de belles actions au travers de leurs espaces pour favoriser le bonheur de leurs collaborateurs et notamment à : Terrapin Bright Green, Volkswagen, Bouygues, Bike'n learn, Panasonic, la CAMIF, ING, Linked In, Michel et Augustin, Disney, Belron, Cap Gemini, Reuters, Toyota, Atos, Toucan Toco, Au Nom de la Rose, Lego, Google, PSG Konsult, Airbnb et Blablacar.

Merci à Saphia Larabi pour la direction et la production globale de l'Étude.
Merci à Xavier Pichelin pour la gestion des relations partenaires.

Merci à tous les contributeurs de l'Étude pour leur aide précieuse : Alexandre Jost, Sacha Lobermann, Ruben Grave, Clémentine Prost, Amélie Motte, Géraldine Dupré, Céline Souveton, Juliette Lérault, Béatrice Vitry et Stanley Kollen.

Merci à Nicolas Berthier pour la mise en forme graphique de l'Étude.
Merci à Ingrid Zémor et Elise Plat pour la mise en lumière de l'Étude dans les médias.

Merci à Christian de Portzamparc pour son inspiration quant à la Préface.

Agir ensemble pour plus de bonheur ... au travail

La Fabrique Spinoza vise à replacer le thème du bonheur au coeur de notre société. Pour cela, elle est active sur une variété de thèmes : santé, éducation, démocratie, etc. Parmi tous ces thèmes, il en est un qui se détache : le Travail, très investi par la Fabrique Spinoza, comme dans cette étude.

Trois branches de la Fabrique contribuent à servir sa mission autour du bonheur citoyen :

- **L'Observatoire Spinoza**, via des études
- **Action Spinoza**, via de la formation et du conseil
- **Les Passeurs du Bonheur**, via une communauté de bénévoles sur les territoires

→ L'Observatoire Spinoza : observatoire@fabriquespinoza.org

L'Observatoire Spinoza a publié 78 Etudes, notes de synthèse, Guides pratiques, Petits Manuel et Kits de bonnes pratiques.

Retrouvez l'ensemble de nos publications sur fabriquespinoza.org/productions

Dans la collection Bonheur Au Travail, voir également sur notre site : Le Guide pratique CHO : Le chief Happiness Officer, quelle réalité derrière les fantasmes ? ; le Kit des passeurs du Bonheur Au Travail ; le bien-être au travail, vecteur de performance socio-économique ; guide pratique des outils de mesure du Bien-être au Travail ; les incontournables de la littérature du Bonheur Au Travail ; les 12 déterminants du Bonheur Au Travail...

→ Action Spinoza : action@fabriquespinoza.org

Action Spinoza accompagne les organisations désireuses de mettre l'épanouissement au coeur de leur évolution.

En particulier, en lien avec le thème de la présente étude, Action Spinoza a développé une offre pour croiser accompagnement de l'espace, des femmes et des hommes. Voir zoom dédié en partie B7 de ce rapport.

Egalement : nos sites relatifs à l'Université du Bonheur Au Travail et l'Académie Spinoza, l'école des formations au bonheur de la Fabrique Spinoza.

“

*C'est du topos que
jaillit le logos.*

Christian de Portzamparc

”

Bibliographie

- 1.R. Oldenburg. (1989). The Great Good Place.
- 2.La Coopérative Tiers-Lieu(x), (2019). Typologies & définition.
- 3.Movilab.org. (2017). L'ADN des Tiers Lieux.
- 4.G. Gombert. (2011). Coworking : ces salariés qui partagent leur bureau.
- 5.Lavieimmo.com. (2017). Paris 3e ville au monde en espace de coworking.
- 6.P. Levy-Waitz. (2018). Rapport Mission Coworking - Faire ensemble pour mieux vivre ensemble.
- 7.Foertsch, C. (2016). First results of the 2017 Global Coworking Survey.
- 8.Lavieimmo.com. (2017). Paris 3e ville au monde en espace de coworking.
- 9.Immobilier.jll.fr. (2019). Spaces la Défense : L'un des plus grands espaces de coworking au monde ouvre à la Défense.
- 10.Utopies . (2015). L'ESPACE DE TRAVAIL : UN OUTIL DE STRATÉGIE ET DE MANAGEMENT
- 11.Novethic. (2018). [Le chiffre] Le coworking va générer 123 milliards d'euros de retombées économiques en France d'ici 2030.
- 12.C. Foertsch, (2016). First results of the 2017 Global Coworking Survey.
- 13.L'observatoire ACTINEO. (2019). Rapport 2019.
- 14.Frédéric Micheau. (2016). La relation entre l'environnement de travail et le bien être des salariés.
- 15.L'observatoire ACTINEO. (2019). Rapport 2019.
- 16.Utopies . (2015). L'ESPACE DE TRAVAIL : UN OUTIL DE STRATÉGIE ET DE MANAGEMENT.
- 17.Ibid.
- 18.M. Foucault. (1975). Surveiller et punir.
- 19.Wikipédia. (2019). Panoptique.
- 20.G. Agamben. (2006). Qu'est-ce qu'un dispositif ?.
- 21.M. Lussault. (2016). L'Homme spatial. La construction sociale de l'espace humain: La construction sociale de l'espace humain.
- 22.M. Lussault. (2017). Hyper-lieux. Les nouvelles géographies de la mondialisation.
- 23.J. Estebanez. (2010). Le zoo comme dispositif spatial : mise en scène du monde et de la juste distance entre l'humain et l'animal.

24. Poulizac, M. (2016). Comment (se) sauver (de) l'open-space? Décrypter nos espaces de travail, de Élisabeth Pélegrin-Genel. Urbanisme.
25. E. T. Hall. (Traduction en française de 1971). La Dimension cachée.
26. M. Joos. (1962). The Five Clocks.
27. E.T. Hall. (1968). Proxemics. Chicago Journals.
28. C. John. (1960). Factors in Mass Mortality of a Herd of Sika Deer. Chesapeake Science.
29. R. I. M. Dunbar. (1992). Neocortex size as a constraint on group size in primates. Journal of Human Evolution.
30. Arnaboldi, V., Passarella, A., Conti, M., & Dunbar, R. I. (2015). Online social networks: human cognitive constraints in Facebook and Twitter personal graphs. ; abc.net. (20 janvier 2016). Facebook: 150 is the limit of real friends on social media.
31. R. H. Thaler & C. R. Sunstein (2009). Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness.
32. Lyonmag.com. (2019). Lyon : le nudge expérimenté dans une station de métro !.
33. G. Plesse. (2016). Transilien veut vous « manipuler »... mais c'est pour votre bien.
34. Contemporist. (2016). These Stairs Show How Many Calories You Burn While Climbing Them.
35. E. Singler. (2018). Nudge management: comment créer du bien-être, de l'engagement et de la performance au travail avec la révolution des sciences comportementales.
36. Davidson, RJ, J. Kabat-Zinn, J. Schumacher, M. Rosenkranz, D. Muller, Santorelli, SF, ... & Sheridan, JF (2003). Altérations du cerveau et de la fonction immunitaire produites par la méditation de pleine conscience. Médecine psychosomatique.
37. La Fabrique Spinoza. (Novembre 2017). Kit des passeurs du Bonheur Au Travail.
38. C. Boyer. Effets d'une sieste post-prandiale courte sur la vigilance: étude quasi-expérimentale AVANT/APRÈS sur une population d'étudiants et de salariés.
39. S. Lohr. (2007). A warning on the limits of multitasking.
40. American Psychological Association. (2006). Multitasking: Switching costs-subtle "switching" costs cut efficiency, raise risk.
41. Mark, G., Gudith, D., & Klocke, U. (2008, April). The cost of interrupted work: more speed and stress. In Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in Computing Systems.
42. S. Begley. (2007). Train Your Mind, Change Your Brain: How a New Science Reveals Our Extraordinary Potential to Transform Ourselves.
43. TEDxParis à l'Olympia. (6 octobre 2012).
44. Steelcase.com. (2019). Un cerveau haute performance.
45. Ratey, J. J. (2008). Spark: The revolutionary new science of exercise and the

brain.

46.Ecophon.com. (2019). 7 visions de l'aménagement des espaces de travail centrés sur l'humain.

47.G.S. Levit. (2001). Biogeochemistry - Biosphere - Noosphere: The Growth of the Theoretical System of Vladimir Ivanovich Vernadsky. Verlag für Wissenschaft und Bildung.

48.Ibid.

49.M. Catchlove, H. Miller, N. Oseland. (June 2012). The Psychology of Collaboration Space.

50.N. Oseland, M. Catchlove & H. Miller. (2012). The Psychology of Collaboration Space.

51.E.O. Wilson. (1984). Biophilia, Cambridge, Harvard University Press.

52.W. Browning, Hon., C. Ryan, J. Clancy. (2014). 14 MODÈLES DE CONCEPTION BIOPHILIQUE, AMÉLIORER LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE DANS L'ENVIRONNEMENT BÂTI.

53.Terrapin Bright Green. (2015). ÉCONOMIE DE LA BIOPHILIE CONCEVOIR AUTOUR ET AVEC LA NATURE : UN BON SENS ÉCONOMIQUE.

54.W. Browning, N. Kallianpurkar, C. Ryan, L. Labruto. (2015). ÉCONOMIE DE LA BIOPHILIE, CONCEVOIR AUTOUR ET AVEC LA NATURE : UN BON SENS ÉCONOMIQUE.

55.HermanMiller. (2013). Nature-Based Design: The New Green.

56.Entreprises.gouv.fr. (2012). Le télétravail dans les grandes entreprises françaises: Comment la distance transforme nos modes de travail.

57.Zevillage.net. (2018). LE COMPTOIR MM DE LA NOUVELLE ENTREPRISE REGARDS CROISÉS DES SALARIÉS ET DES ENTREPRISES DU PRIVÉ SUR LE TÉLÉTRAVAIL.

58.C. Armand. (2019). 85% des Français mettent l'environnement au coeur des municipales.

59.J.D. Lévy, G. Lancrey-Javal, A. Leroy. (2019). LES FRANÇAIS ET L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE.

60.C. Samama. (2017). L'Expérience Collaborateur : Faites de vos employés les 1ers fans de l'entreprise !.

61.V. Nayar. (2010). Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down.

62.P. Escande. (2013). La directrice de Yahoo! en croisade contre le télétravail.

63.Fabrique spinoza. (2018). Chief Happiness Officer, quelle réalité derrière les fantasmes ?

64.Anact - TNS Sofres. (2013). La qualité de vie au travail pour vous c'est quoi ?.

- 65.Baromètre Edenred-Ipsos. (2016) .Comprendre et améliorer le bien-être au travail.
- 66.Sondage OpinionWay pour Capgemini Consulting. (2015). Les Français et l'uberisation de l'économie.
- 67.La Fabrique Spinoza. (2014). LES 12 DIMENSIONS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL, un cadre d'analyse global du bien-être au travail.
- 68.S. Achor. (2011). The happiness advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work. Random House.
- 69.S. Lyubomirsky, L. King & E. Diener. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. Psychological bulletin.
- 70.Legifrance.gouv.fr. (2008). Article R4213-7 du Code du travail.
- 71.Baromètre ACTINEO/ CSA. (2015). QUELLE VIE AU BUREAU EN 2015 ?.
- 72."Opinion Way. (2018) .LES IMPACTS DU FROID SUR LES FRANÇAIS.
- 73.L'observatoire ACTINEO. (2019). Rapport 2019.
- 74.O. Seppänen, W.J. Fisk, Q.H. Lei. (2006). Effect of Temperature on Task Performance in Office Environment.
- 75.C. Baudouin. (2006). Qualité de l'air intérieur dans les bâtiments de bureau : spécificité de la problématique et d'études à mener (tome 1).
- 76.Wikipédia. (2019). Loi Évin.
- 77.Certivéa - Ozmoz. (2018). Le référentiel technique détaillé Version 1.0.
- 78.Ibid.
- 79.Juritravail.com. (2019). Article R4225-2 du Code du travail.
- 80.Legifrance.gouv.fr. (1962). Circulaire du 15 mars 1962 RELATIVE AUX INSTRUCTIONS GÉNÉRALES CONCERNANT LES EAUX D'ALIMENTATION ET LA GLACE ALIMENTAIRE.
- 81.Legifrance.gouv.fr. (2016). Décret n° 2016-1074 du 3 août 2016 relatif à la protection des travailleurs contre les risques dus aux champs électromagnétiques.
- 82.Centre International de Recherche sur le Cancer. (2011). LE CIRC CLASSE LES CHAMPS ÉLECTROMAGNÉTIQUES DE RADIOFRÉQUENCES COMME « PEUT-ÊTRE CANCÉROGÈNES POUR L'HOMME ».
- 83.T.B.C. KONLACK et R. TCHUIDJAN. (2011). Analyse de l'impact des ondes électromagnétiques sur l'homme.
- 84.Organisation Mondiale de la Santé. (2004). Stratégie mondiale pour l'alimentation, l'exercice physique et la santé.
- 85.Atomic Research. (2019). Le collègue du futur (The work colleague of the future). Le Dauphine.
- 86.Baromètre Attitude Prévention. (2017). Le niveau d'activité physique ou sportive des Français : résultats 2016 et bilan de 5 ans d'étude.

- 87.ONAPS. (2017). DEBOUT L'INFO ! N°3 - ACTIVITÉ PHYSIQUE ET SÉDENTARITÉ EN MILIEU PROFESSIONNEL.
88. C. A. Celis-Morales, D. M. Lyall, P. Welsh, J. Anderson, L. Steell, Y. Guo & J.M. Gill (2017). Association between active commuting and incident cardiovascular disease, cancer, and mortality: prospective cohort study.
- 89.S. GOARIN. (2018). Enquête sur les bienfaits qu'apporte le Postural Ball®.
- 90.Kiwili.com. (2019). 10 exercices de sport faciles et discrets à faire au bureau.
- 91.W. G., Thompson & J. A., Levine (2011). Productivity of transcriptionists using a treadmill desk. *Work*.
- 92.Y. Vibert. (2016). Promouvoir des environnements favorables à la réussite scolaire et à la pratique de l'activité physique : « REP Actif , Bouger pour être en bonne santé et réussir ».
- 93.J. Ricci et L. Gagnon, Université de Montréal, modifié par F. Laureyns et JM. Séné. (2016). Questionnaire d'auto-évaluation du niveau d'activité physique.
94. M. Grosclaude, & J.L. Ziltener. (2010). Les bienfaits de l'activité physique (et/ou les méfaits de la sédentarité). *Revue médicale suisse*.
- 95.F. Coppex (2018). La sédentarité dans le milieu professionnel. Analyses des changements de comportement induits par des bureaux de type assis-debout (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des sciences sociales et politiques).
- 96.S. Annetts, P. Coales, R. Colville, D. Mistry, K. Moles, B. Thomas, & R. Van Deursen (2012). A pilot investigation into the effects of different office chairs on spinal angles. *European Spine Journal*.
- 97.A. F. Schon & D. Preim (2000) .*Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*.
- 98.Azergo. (2015). Utilisation d'un repose pieds, quels bénéfices pour ma posture ?.
- 99.F. Cail et C. Gaudez-INRS. (2015). Quand les souris se redressent. *Travail et sécurité*.
- 100.F. Cail et C. Gaudez-INRS. (2016). Effets sur les sollicitations musculaires et posturales, sur la performance et le ressenti des utilisateurs de différentes souris informatiques et de leur positionnement sur le bureau.
101. J. Carter - Bien dans mon travail.fr. (2015). Choisir son clavier d'ordinateur.
- 102.G. Mark, D. Gudith, & U. Klocke (2008). The cost of interrupted work: more speed and stress. In *Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in Computing Systems*. ACM.
- 103.M. Csikszentmihalyi. (2008). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*.
- 104.S. Karabell. (2018). *Art Is Good for Business*.
- 105.S. Zeki. (1998). *Art and the Brain*. Publié par: The MIT Press pour l' American Academy of Arts & Sciences.

- 106.D. An, & N. Youn (2018). The inspirational power of arts on creativity. *Journal of Business Research*.
- 107.Exeter.ac.uk. (2010). Designing your own workspace improves health, happiness and productivity.
- 108.Camif.fr. (2010). ANNE-LAURE MAISON : UNE ARTISTE EN RÉSIDENCE À LA CAMIF.
- 109.A. Parkinson, G. Kahn, E. Peck, and R. Cohen (2017). *Business Contributions to the Arts*.
- 110.M. L. Martínez-Martí, M.J. Hernández-Lloreda & M. Avia (2015). Appreciation of Beauty and Excellence: Relationship with Personality, Prosociality and Well-Being. *Journal of Happiness Studies*.
- 111.Citation extrait de Hase, Betty, tirée d'un entretien individuel réalisé le 10 décembre 2012 ; reprise par l'étude d'Herman Miller : Un design fondé sur la nature : un nouveau concept de l'écologie.
- 112.Kaplan, R. et S. Kaplan. (1989). *The Experience of Nature: A Psychological Perspective*. Cambridge University Press.
- 113.Terrapin Bright Green. (2015). ÉCONOMIE DE LA BIOPHILIE CONCEVOIR AUTOUR ET AVEC LA NATURE : UN BON SENS ÉCONOMIQUE.
- 114.C. Schwartz. (2019). Pourquoi végétaliser son entreprise ?.
- 115.M. Nieuwenhuis. & al. (2014). The Relative Benefits of Green Versus Lean Office Space: Three Field Experiments.
- 116.Medef 92. (2018). AMÉNAGEMENT DES ESPACES DE TRAVAIL.
- 117.J. MAYER H.. (2013). J. MAYER H. completes Court of Justice Hasselt.
- 118.J. Rexhausen, H. Hildebrandt & C. Auffrey. (2012). The Economic Value of On-Premise Signage.
- 119.M. Pakdaman Silva. (2017). *Healing Design for the Senses*.
- 120.Ddock.com. (2019). Our proven approach to a healthy workspace.
- 121.Ibid.
- 122.Elzeyadi I. (2011) Daylighting-Bias and Biophilia: Quantifying the Impact of Daylighting on Occupant Health.
- 123.J. G. Causse & O. Guillemin. (2014). *L'étonnant pouvoir des couleurs*. Éditions du Palio.
- 124.Jean-Gabriel Causse. (2015). Le pouvoir des couleurs. TEDxDunkerque.
- 125.Journee-audition.org. (2017). Revue de Presse JNA 2017.
- 126.CSIRO Staff Association. (2014). Literature review of office design.
- 127.Panasonic.net. (2017). WEAR SPACE, A WEARABLE DEVICE THAT GIVES THE USER A PERSONAL PSYCHOLOGICAL SPACE.

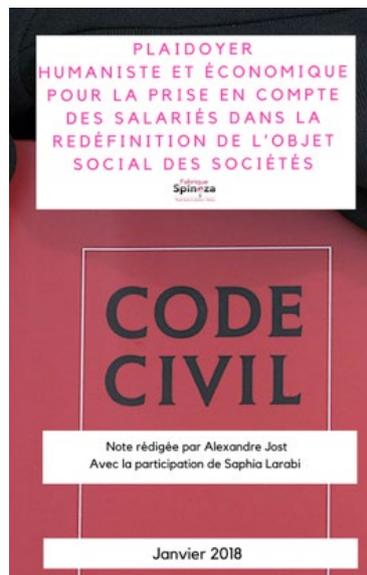
- 129.T. Beguier. (2017). In-Spirétude #1 – Productivité & Olfaction.
- 130.Regus.fr. (2019). L'odeur du succès existe vraiment.
- 131.Scientificamerican.com. (2002). Do scents affect people's moods or work performance?.
132. J. L. Millot, G. Brand, & N. Morand (2002). Effects of ambient odors on reaction time in humans. *Neuroscience Letters*.
- 133.B. Dognin. (2018). NOTRE PROGRAMME DE RECHERCHE : « ALIM@WORK ».
- 134.R. Waldinger. (2015). Qu'est ce qui fait une vie réussie ? Leçons de la plus longue étude sur le bonheur.
- 135.Vaillant, G. E. (2012). *Triumphs of experience*. Harvard University Press / Vaillant, G. (2009). Yes, I Stand by My Words,"Happiness Equals Love. Full Stop". *Positive Psychology News Daily*.
- 136.Askenazy, P., Baudelot, C., Brochard, P., Brun, J. P., Cases, C., Davezies, P., ... & Grignon, M. (2011). Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.
- 137.L'observatoire Actineo. (2015). OBSERVATOIRE DE LA QUALITÉ DE VIE AU BUREAU QUELLE VIE AU BUREAU EN 2015 ?.
- 138.Achor, S. (2012). Comment devenir un optimiste contagieux. Belfond.
- 139.Wayne baker. (2013). Reciprocity ring teaching social networks.
- 140.A. Motte, S. Larabi, S. Boutet. (2018). .La boîte à outils du Chief Happiness Officer.
- 141.S. Lyubomirsky, & L. King (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?.
- 142.COFER, D. (2000) Informal Workplace Learning, Practice Application brief n°10.
- 143.Herrera, F. (2010). The digital workplace: Think, share, do Transform your employee experience.
- 144.Elleas. (2016). 6 actifs sur 10 (62%) considèrent que des règles devraient être mises en place.
- 145.Anact. (2016). Numérique et conditions de travail : les enjeux d'une transformation en marche.
- 146.T. Klein & D. Ratier. (2012). L'impact des TIC sur les conditions de travail.
- 147.G. Mark, V. M. Gonzalez, J. Harris. (2005). No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work.
- 148.M. Plummer. (2019). Interruptions Steal a Ton of Your Time. Here Are 3 Ways to Get Those Hours Back.
- 149.Dabbish, L., Mark, G., & González, V. M. (2011, May). Why do i keep interrupting myself?: environment, habit and self-interruption. In *Proceedings of the SIGCHI*

- Conference on Human Factors in Computing Systems (pp. 3127-3130). ACM.
- 150.M. Rigby. (2019). Battery icons shape perceptions of time and space and define user identities.
- 151.Wikipédia. (2019). Nomophobie.
- 152.AAFER. (2013). ETUDE D'IMPLANTATION D'ESPACE(S) DE CO TERRITOIRE D'ARCACHON/VAL DE L'EYRE.
- 153.Channelbp.com. (2019). Les PME perdent de l'argent à cause de réunions inefficaces.
- 154.Wikipédia. (2019). Réseau social d'entreprise.
- 155.P. M. Gomes Lopes, P. Chateau-Terrisse. La construction d'un réseau d'acteurs humains et non-humains : cas de l'adoption d'un portail digital dans un cabinet d'expertise comptable. Transitions numériques et informations comptables.
- 156.C. Laval. (2019). Atos : "Le zéro email, c'est la conséquence et pas le but".
- 157.Züger, M., Corley, C., Meyer, A. N., Li, B., Fritz, T., Shepherd, D., ... & Snipes, W. (2017, May). Reducing interruptions at work: A large-scale field study of flowlight. In Proceedings of the 2017 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems.
- 158.Aractidf. (2017). Charte unilatérale sur le droit à la déconnexion.
- 159.Appel - Meulenbroek, H. A. J. A., Groenen, P. J. M., & Janssen, I. I. (2010). An end user's perspective on activity-based office concepts. In Proceedings of the 26th ARES conference, Naples, FL (USA)
- 160.L. Gibson. (2017). Susan Cain foments the "Quiet Revolution". Harvard Magazine.
- 161.Candido, C., Thomas, L., Haddad, S., Zhang, F., Mackey, M., & Ye, W. (2019). Designing activity-based workspaces: satisfaction, productivity and physical activity. Building Research & Information.
- 162.P. Clark. (2019). The hidden hell of hot-desking is much worse than you think.
- 163.Decision-achats.fr. (2019). Espaces de travail alternatifs : ce que veulent vraiment les employés.
- 164.CBRE. (2016). POUR LE BIEN-ÊTRE ET LA PRODUCTIVITÉ DES ÉQUIPES.
- 165.Bene.com. (2019). Bene Office Guide.
- 166.Institut CSA et au cabinet d'études marketing et prospectives UBTrends. (2016). Le travail devient lifestyle, les générations Y et Z réinventent l'entreprise.
- 167.Rockfon.fr. (2019). Relever les défis posés par les bureaux d'aujourd'hui.
- 168.V. Burkhardt. The Tipping Point. Ideaconnection.com
- 169.A. Waytz & M. Mason. (2013). Your Brain at Work.
- 170.C. Bourtier - goodmorningcreativity.com. (2017). L'INNOVATION, FRUIT DE LA PASSION.

- 171.Lina D. (2014). 12 Of The Coolest Offices In The World.
- 172.Leesman. (2019). The world's best workplaces 2018.
- 173.F. Mazoir. (2015). Réinventer les espaces de travail : 7 défis pour les entreprises.
- 174.La Fabrique Spinoza. (2015). La Génération Y & le Développement Durable.
- 175.Inov-on experience. (2017). La sollicitation d'avis.
- 176.J.F. Noubel. (2004). Collective Intelligence, The Invisible Revolution.
- 177.A.L. Fayard et J. Weeks. (2011). « Who moved my cube? ». Harvard Business Review.
- 178.Steelcase.com. (2019). Optimiser la collaboration grâce à l'espace de travail.
- 179.Mr21.org. (2016). Le travail devient lifestyle Les générations Y et Z réinventent l'entreprise. JLL études.

L'observatoire Spinoza

Les dernières études



Toutes les publications sur www.fabriquespinoza.org/productions



**“ NOUS SOMMES DES
ÊTRES D’ESPACE ”**

Christian de Portzamparc



Contacts :

Directrice de l’Observatoire – Saphia Larabi // saphia.larabi@fabriquespinoza.org
Relations Partenaires – Xavier Pichelin // xavier.pichelin@fabriquespinoza.org

Pour former votre entreprise au Bonheur au Travail :

geraldine.dupre@fabriquespinoza.org