

Nouveaux espaces de travail et (ré)engagement des collaborateurs

Septembre 2022



© Macrovector



Une étude coordonnée par Amélie Motte, déléguée générale adjointe de la Fabrique Spinoza

Rédigée par Joy Follet

Sous la direction de Saphia Larabi, directrice des publications de l'Observatoire Spinoza

Avec le soutien de Factory

Merci à Laetitia Latil, Estelle Becuwe et Géraldine Dupré pour leur relecture attentive

Production graphique : Alexandra Auger-Borde sur un
design graphique de Nicolas Berthier

Crédit photos : sites Freepik et Unsplash

Table des matières

Préface	6
La Fabrique Spinoza	7
Messages clés : les grandes tendances de la révolution spatiale	8
Introduction	14
. Le contexte de l'étude	14
. Les objectifs de l'étude	15
. Des enjeux sociétaux qui bousculent les aspirations à de nouveaux modes de vie	15
. Le sacre de la santé	16
. La prise de conscience écologique	17
. La transition vers une société du numérique	19
. Une quête de sens généralisée	21
I. UNE TRANSFORMATION STRUCTURELLE DU RAPPORT AU TRAVAIL	26
1. Un nouveau monde du travail hybride	26
. Les avantages du travail hybride	27
. Ce que le travail hybride implique pour les entreprises	28
2. Un nouveau rapport au temps	30
. Le télétravail, condition essentielle pour un meilleur équilibre de vie	30
. Attention néanmoins aux inégalités provoquées par le modèle hybride	31
. Le phénomène de "blurring" prend de l'ampleur en parallèle	31
. Le droit à la déconnexion s'inscrit au Code du Travail	33
. À chacun de trouver son rythme	34
3. Un nouveau rapport à l'espace	36
. Le Flex office et la place de l'individu	37
. La réorganisation des ratios immobiliers	39
. Nomadisme et tiers lieux	42
4. Un nouveau rapport au collectif	45
. Des allers-retours entre intérêt individuel et collectif	45
. Les relations au travail, vecteur de bien-être	46
. Comprendre les individualités pour favoriser le collectif	47
5. Un nouveau rapport à la performance	49
. Une nouvelle définition de la performance	49
. Le bien-être ou le bonheur au travail	50
. La corrélation entre bonheur et performance	52

II. EXPÉRIENCE COLLABORATEUR, VERS UNE APPROCHE HOLISTIQUE 55

1. La culture d'entreprise, la prédisposition pour favoriser l'engagement 56

- . (Re)définir sa raison d'être 57
- . Adapter sa culture RH et managériale 59
- . Favoriser l'esprit de communauté 60
- . Vers une entreprise apprenante 62

2. Le management, un nouveau rôle à intégrer 64

- . Modifier les rapports hiérarchiques : vers un management par la confiance 65
- . Instaurer un climat sécurisant 67
- . Maintenir la convivialité et la cohésion d'équipe 69
- . Accompagner les managers 71

3. La diversité et l'inclusion 72

- . L'ethnicité et la culture 73
- . Egalité des genres 74
- . Populations multigénérationnelles 75
- . Populations aidantes 76
- . Genres et orientations sexuelles 77
- . Handicap 79
- . Neurodiversité 81
- . Créer les conditions de la diversité et de l'inclusion 82
- . Vers une vision transformée du handicap et de l'inclusion 85
- . L'exemple de Generali France 85

4. La santé, vers une logique de prévention 87

- . Prévenir les risques musculosquelettiques 88
- . Prévenir les risques psychosociaux 94

III. PRINCIPES DIRECTEURS POUR DES ESPACES INNOVANTS ET VERTUEUX 101

1. Le design des aménagements, des enjeux de taille à considérer 101

- . Le concept créatif, pour incarner l'image de l'entreprise 102
- . Le confort acoustique, pour favoriser la concentration et le bien-être 105
- . Les environnements inclusifs, pour permettre la diversité 109
- . Les éléments naturels, pour accroître les bénéfices sur la santé 113

2. La logique de l'usage pour mieux répondre au besoin 119

- . L'approche Activity Based Working, pour accompagner le mode hybride 120
- . Une approche par services, pour faciliter les usages 123
- . Les services pour servir l'environnement de travail 124
- . Les services pour améliorer l'expérience globale 125

PROSPECTIVES FUTURES	129
1. Ouvrir les portes de l'entreprise, pour plus de circularité et de partage	129
. Assumer son ancrage local	129
. Oser collaborer	131
. Externaliser l'innovation	132
2. Numérique, datas et intelligence artificielle au service de l'expérience collaborateur	133
. La data au service de l'immeuble	134
. L'intelligence artificielle au service des espaces	135
. L'intelligence artificielle au service du bien-être collaborateur	136
. L'intelligence artificielle au service de la performance énergétique	137
. Des enjeux de sécurité et de propriété	138
FACTORY : PRÉSENTATION DE NOTRE PARTENAIRE	139
REMERCIEMENTS	140
OBSERVATOIRE SPINOZA	141

Préface

Des lieux inspirants au service de la marque employeur

Nous sommes particulièrement heureux d'être partenaires de cette étude de l'Observatoire Spinoza concernant les nouveaux enjeux du travail : d'une part parce que nos métiers sont intimement liés et que chaque projet ensemble nous prouve que l'association de nos expertises est vertueuse pour les organisations que nous accompagnons ; d'autre part parce que nous avons beaucoup de plaisir à travailler ensemble et que c'est le meilleur moteur pour réaliser de beaux espaces.

Le monde du travail n'a pas changé d'un coup et le bureau était déjà en profonde mutation : le télétravail, la digitalisation des échanges et les outils partagés modifiaient déjà les conditions du travail, en créant même de fortes disparités entre collaborateurs, secteurs et générations ; et puis la crise du covid est arrivée avec ses confinements, ses réunions en visio, et surtout l'acceptation collective que le lieu de vie devenait officiellement aussi un autre lieu de travail.

Depuis 2019, le bureau « physique » qui tendait déjà vers l'expression de l'incarnation spatiale de la marque est devenu un pilier de la stratégie marque employeur : désormais il doit « avoir du sens » pour l'organisation et ses collaborateurs et même en apporter des preuves tangibles. Pour les acteurs de la tech, le lieu (localisation, accès, design et expérience) est clé pour recruter les meilleurs talents et se doit d'être le plus agile possible pour accompagner sa croissance ; pour d'autres, la justification d'un lieu physique dans son organisation est devenue primordiale avec une question récurrente « comment donner envie aux collaborateurs de revenir au bureau ? ». Tous sont unanimes : le lieu du travail est plus que jamais nécessaire pour créer des synergies et proposer une expérience en lien avec ses valeurs : à condition bien sûr qu'il réponde parfaitement aux besoins, qu'il intègre les nouveaux enjeux du travail et surtout qu'il soit inspirant pour ses utilisateurs.

Chez Factory, nous pensons que l'espace de travail doit être inspirant au service de la marque employeur.

Merci aux équipes de l'Observatoire Spinoza pour cette nouvelle étude enrichie de nombreux exemples.

Bonne lecture !

Fabien Rémusat
Co-fondateur de FACTORY

La Fabrique Spinoza



La Fabrique Spinoza est le mouvement du bonheur citoyen, visant à placer le bonheur au cœur 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 sur 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. Déclarée l'un des **12 principaux think-tanks français** par « Acteurs Publics », elle est aussi Correspondante en France de « Wikiprogress », projet de mesure du bien-être sociétal hébergé par l'OCDE, et Coordinatrice d'une commission de l'ONU visant à déployer la résolution 065/39 sur le bien-être comme finalité du développement. Elle est 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 du bonheur - 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.

Messages clés :

les grandes tendances de la révolution spatiale

3 ans après une étude marquante publiée fin 2019 sur les espaces de travail, la Fabrique Spinoza, le think-tank du bonheur citoyen, en partenariat avec Factory, réinterroge après la crise sanitaire la révolution spatiale en cours. En effet, le post-covid pourrait se résumer par "nouvelles vies, nouveaux lieux de travail". Les espaces se transforment de manière accélérée : ils sont sommés de répondre - ambitieusement - à tous les défis des salariés et des organisations et... effectivement apportent des solutions pour les relever !

- Les défis post-covid des organisations sont multiples : la santé des collaborateurs, le recrutement et l'inclusion, la refondation du management, les mutations du travail et la performance globale.
- Les espaces détiennent les clés de ces enjeux par une multitude de leviers comme : l'organisation spatiale des activités, le design biophilique, le "bureau augmenté", le convivialisme, le bureau inclusif, l'accompagnement du management hybride et de la transformation, et enfin l'incarnation de la marque employeur.
- Preuve de la puissance de transformation des espaces : 87% des dirigeants confirment que le bureau a un impact sur l'image de leur entreprise, et pour 81% d'entre eux, les aménagements faciliteront leur attractivité.

8 GRANDES TENDANCES

L'étude révèle, post-covid, 8 grandes tendances à l'oeuvre dans les transformations des espaces de travail.

- 1 Une tendance vers des "**bureaux-santé**", pensés pour la santé voire l'épanouissement des collaborateurs, malmenés depuis 2 ans par une "perma-crise"
- 2 Un "**Activity-Based Office**" (c'est-à-dire conçu selon les activités) bénéfique, devenu maintenant non négociable et qui requiert de ne pas diminuer (significativement) les surfaces
- 3 Des transformations spatiales "**miroirs du travail**", c'est-à-dire déterminées par ET déterminant les mutations du management, des modes de travail, etc.
- 4 Un impératif "**convivialiste**", nouvelle responsabilité des espaces : favoriser les liens entre collaborateurs, avec l'organisation, vers le quartier, à la planète
- 5 Une hyper-digitalisation des espaces de travail, qui s'hybrident via un large panel d'apps et de services, devenant un "**espace de travail augmenté**"
- 6 La nature ou le **design biophilique**, une réponse globale aux enjeux des espaces de travail, potentiellement complétée par l'art ou le beau
- 7 L'aménagement de nouveaux espaces, un travail à haute technicité, impliquant de multiples expertises, au point de parler "**d'espaces accompagnés**" ou de "smart offices"
- 8 "**Future is now**" - une prospective des espaces actuels aux accents futuristes : Intelligence Artificielle, espaces nomades redistribués en hubs, etc.

1. Une tendance vers des "bureaux-santé", pensés pour la santé voire l'épanouissement des collaborateurs, malmenés depuis 2 ans par une "perma-crise".

- La santé est la nouvelle préoccupation des organisations et la 1^{ère} des salariés (Le Monde titrait ainsi en juin 2022 "Burn-out, dépression, absentéisme, peur de tomber malade : la santé devient une priorité des DRH").
- 45% des personnes interrogées se sentent « plus fatigués physiquement et psychologiquement » qu'avant le début de la crise sanitaire.
- Des travers importants du travail hybride sont souvent occultés : diminution des échanges informels (pour 37% des interrogés), le maintien de la cohésion d'équipe (36%), et la gestion de la fragilité des collaborateurs (34%).
- 75% des salariés ne trouvent pas le temps d'inclure des routines saines dans leur quotidien.
- Toutefois, quelques pistes : les nuisances sonores peuvent être atténuées par le micro-zoning, des panneaux acoustiques, les phone box, de la musique ou des sons de nature.
- Parce que 95% de la population française adulte est exposée à un risque de détérioration de la santé par manque d'activité physique ou un temps trop long passé assis, justement des solutions existent : l'ergonomie, l'exercice physique et le repos trouvent leur place dans les espaces de travail, à l'image du protocole à répéter toutes les heures "sit, stand, move, repeat".
- La gamme d'outils de prévention des RPS s'élargit avec par exemple des protocoles de diminution de la charge de travail, ou la méthode du «time-blocking», ou le développement de l'empathie (chez Zendesk ou EY).
- Alors que 47% des employés de bureaux listent la lumière naturelle comme 1^{er} élément essentiel au travail, des éclairages biodynamiques apparaissent.

2. Un "Activity-Based Office" (c'est-à-dire conçu selon les activités) bénéfique, devenu maintenant non négociable et qui requiert de ne pas diminuer (significativement) les surfaces.

- Un collaborateur réalise en moyenne 15 activités différentes par jour.
- Les bureaux n'offrent alors plus un "poste" mais DES "situations" de travail.
- Et un nombre important d'espaces est nécessaire pour les accomplir ; ex : le landing (pour débriefing au sortir de réunion), les espaces informels ouverts, les espaces collaboratifs ouverts, les espaces de créativité, de repos, de concentration, etc.
- Cette approche est vertueuse : 70% des collaborateurs dans un environnement ABW ("Activity-Based Working") sont plus productifs, 2/3 s'estiment plus stimulés, et 60% avec plus d'énergie.
- Le travail à distance accroît le besoin physique d'ultra-collaboration - "Le travail lui-même n'est plus que collaboration" - et les espaces correspondants : le marché révèle une recherche de 60% d'espaces semi-ouverts, ou collaboratifs, pour 40% d'espaces individuels.

- L'immobilier étant le 2e poste de coûts après la masse salariale, la tentation pour les organisations de diminuer les coûts est forte via des gains de surface liés au télétravail et au "flex office" : les ratios de flex sont ainsi passés de 0,8 (poste par employé) avant la crise à 0,67 maintenant.
- Toutefois, attention : pour Factory la diminution de surface doit se situer autour de 15% ; au delà, elle risque d'être nocive pour la performance et la qualité de vie car la proportion des "nouveaux espaces" (voir ci-dessus : repos, collaboration informelle, etc.) est passée de 20 % à 50 % entre avant et après la crise et il faut également nourrir un besoin des collaborateurs d'attachement à un territoire.

3. Des transformations spatiales "miroirs du travail" déterminées par ET déterminant les mutations du management, des modes de travail, etc.

- Le travail et les bureaux 100% présentiels semblent révolus pour de bon.
- Forbes observe dans "The next-in-demand job title : Head of the future of work" l'apparition de nouveaux métiers de "Responsable du futur du travail" ou "Directeur/trice du travail hybride", et une augmentation de 60% de ces offres d'emploi depuis la pandémie : travail et espaces se réinventent ensemble.
- Une demande forte de bienveillance - 93% des collaborateurs déclarent qu'ils resteraient avec un employeur empathique - matérialisée en miroir dans le management et les espaces : 50% des salariés qui ont des dirigeants empathiques estiment que leur lieu de travail est inclusif.
- Un besoin que les espaces réinventés accompagnent au mieux les managers fragilisés par les mutations : ils sont 1,5 fois plus touchés que les collaborateurs par le burn-out, et pour 70% des managers, le management en télétravail est plus difficile qu'en présentiel (alors même qu'ils ont 80% plus de visioconférences que leurs équipes).
- Des "pratiques spatiales" de travail innovantes émergent telles le co-walking (ou le travail à quelques uns en marchant) révélant la transformation conjointe des espaces et des modes de travail.
- Avec le travail hybride, les postures de management évoluent et les espaces avec. Exemples : **le management par la confiance** demande une augmentation de la transparence des informations et des espaces (67% des salariés souhaitent un management plus axé sur la confiance, la prise d'initiatives et le droit à l'erreur) ; **le management inclusif** exige des espaces adaptés à la diversité physiques et psychiques des équipes ; **le management non statutaire** implique la fin des marques spatiales de pouvoir ; **le management sécurisant** est favorisé par des espaces apaisants (car 35% des salariés se sentent davantage exposés à la pression mentale lorsqu'ils travaillent au bureau) ; **le management empathique** suggère la présence d'espaces de repos et de régénération ; **le management convivial** nécessite un accroissement du nombre d'espaces informels.

4. Un impératif "convivialiste" - Favoriser les liens, nouvelle responsabilité des espaces : entre collaborateurs, avec l'organisation, vers le quartier, à la planète, etc.

- Avec la pandémie, 40% des télétravailleurs ont constaté une dégradation de la qualité des liens avec leurs collègues ; 69% des salariés n'ont pas réussi à maintenir des interactions qualitatives avec leurs collègues lorsqu'ils travaillaient à distance, et 70% aspirent pourtant à travailler dans une atmosphère soudée, au sein d'une communauté solidaire.
- Devant une tension croissante entre individu (en télétravail) et collectif (les impératifs des collègues et l'entreprise), et une tendance claire à l'individualisation des préoccupations du salarié, le maintien de la cohésion est clé. Celle-ci est compatible avec les intérêts individuels : post-Covid, parmi les employés qui se sentent plus productifs au bureau, 44 % disent que c'est grâce à l'interaction avec leurs collègues, et 33 % grâce à l'aspect social et à la collaboration avec leur équipe.
- Justement, parce que les liens sociaux se délitent, la culture de l'entreprise devient un ciment bienvenu qui resserre les liens avec les employés, et peut se renforcer grâce aux espaces de travail. Ex : Michel et Augustin, qui concocte depuis 15 ans des biscuits, choisit d'incarner son ADN dans son espace en créant un lieu de vie pour ses collaborateurs « la maison des trublions ».
- Autre exemple vertueux, les espaces inclusifs et au service de la diversité favorisent qualité de vie (67% des demandeurs d'emploi recherchent un environnement de travail inclusif) et performance (supérieure de 20%). Quelques clés : signalétique multiculturelle et diversifiée, design équitable, flexibilité d'utilisation, usage intuitif, information perceptible, multi-sensorialité.
- Les espaces sont puissants pour réenchanter les conditions d'interaction en visant un modèle optimal de "proxémie" : zones d'intimité, zones personnelles et zones sociales. Le bâtiment devient alors un lieu de partage où chaque individu doit pouvoir créer une relation avec autrui.
- Les liens avec le quartier et la planète peuvent aussi être développés via des espaces ouverts et respectueux de l'environnement.

5. Une hyper-digitalisation des espaces de travail, qui s'hybrident via un large panel d'Apps et de services, devenant un "espace de travail augmenté".

- En complément de la transformation physique, les espaces de travail se transforment numériquement et s'adjoignent des services (numériques et autres) et apps qui parachèvent leur mutation.
- Malgré des travers, des avantages clés sont reconnus au numérique : 43% des salariés interrogés voient le numérique comme un moyen de faciliter la collaboration en hybride ou à distance, 64% des 22-35 ans estiment que la digitalisation peut contribuer à offrir un environnement de travail plus flexible et agréable.
- Exemples : Workadventure permet de se localiser dans un espace virtuel rappelant l'univers graphique 2D des années 80/90 afin d'indiquer sa disponibilité ; Space Well permet de réserver un poste et de vérifier en temps réel son utilisation ; Witco développe une communauté élargie qui va des collaborateurs au quartier pour créer un lien (bon plans, événements, annonces, etc.) ; Deloitte utilise à Amsterdam une

app qui réserve automatiquement des postes adéquats en fonction des activités figurant au calendrier du collaborateur.

- Via des apps, la gamme de services des espaces peut être élargie donnant lieu à des "espaces augmentés" : conciergerie, coaching sportif, offre de restauration, ostéopathie, nutrition, ergonomie, soutien psychologique, intelligence émotionnelle, envoi de colis, mécénat, etc.

6. La nature ou la biophilie, une réponse globale aux enjeux des espaces de travail, potentiellement complétée par l'art et le beau.

- L'hypothèse biophilique date de 1984, et postule que l'être humain a besoin de et bénéficie de la connexion avec la nature : elle a depuis été démontrée.
- Incorporé dans la conception des espaces, le design architectural dit biophilique peut réduire le stress, améliorer les fonctions cognitives et la créativité, accélérer les guérisons, et renforcer les liens sociaux. Il a une importance clé dans la réduction de l'absentéisme et l'augmentation de la satisfaction au travail.
- Interface dit avoir mesuré un gain de productivité de 40% grâce au design biophilique de leurs nouveaux espaces.
- Le design biophilique se traduit par une conception inspirée de la nature, des matériaux naturels ou inspirés de la nature, des formes organiques, des couleurs naturelles, des images de nature, une lumière naturelle, des plantes, des espaces extérieurs, et même la présence d'animaux. Les 14 principes biophiliques de Terrapin résument cette approche.
- En complément, l'art s'invite au travail pour un impact positif sur la santé (l'OMS a recensé 3000 études le démontrant), la motivation, et la satisfaction au travail. Bright permet la co-construction d'oeuvres d'art à partir de data collectées des collaborateurs. Artify diffuse des oeuvres d'art géantes en haute définition sur les murs de l'entreprise.

7. L'aménagement de nouveaux espaces, un travail à haute technicité, impliquant de multiples expertises, au point de parler "d'espaces accompagnés" ou de "smart offices".

- Seule l'analyse fine des besoins de l'organisation, du métier, et des collaborateurs permet de dessiner les espaces adaptés, via la conception puis le micro-zoning.
- Après la smart city, puis le smart building, c'est maintenant le tour du "smart office" qui collecte les données et réagit en fonction.
- La consultation des collaborateurs pour la conception des espaces et l'accompagnement à la transformation spatiale est déterminante de la qualité de vie est de la productivité dans le nouvel environnement de travail (+32% via l'effet dit "Hawthorne").

8. "Future is now" - Une prospective des espaces actuels aux accents futuristes, via l'intelligence artificielle, ou des espaces nomades redistribués en hubs.

- Via la collecte de données par capteurs couplée avec de l'Intelligence Artificielle, le bureau peut être apprenant et proposer des transformations des types d'espaces pour mieux correspondre aux usages effectifs.
- L'analyse des émotions via des caméras ou l'analyse lexico-graphique d'échanges sur les réseaux internes pourrait permet d'appréhender le bonheur des collaborateurs et de rechercher des changements souhaitables à apporter : Canon demande même en Chine à ses salariés de sourire à une caméra pour accéder aux salles de réunion !
- Des paramètres objectifs comme le taux de CO2, le niveau de lumière, la température peuvent également donner lieu à des ajustements automatisés des espaces.
- Les espaces de travail commencent à s'articuler différemment à la ville, renforçant le "nomadisme" : dans une approche Club & Hub, le collaborateur dispose de 3 lieux : le Club siège et garant de l'ADN de l'organisation, le domicile pour le télétravail, et le Hub ou satellite local potentiellement partagé avec d'autres organisations. Pour exemple, Blablacar si dit prête à ouvrir une antenne (hub) quand au moins 15 salariés aspirent à s'installer dans la même ville.
- Dans ce modèle dit de "nomadisme", la gamme d'espaces d'un collaborateur est élargie et peut comprendre jusqu'à du micro-working - cabines louées 15 minutes dans les centres commerciaux - ou de la workspitality - des espaces de travail pensés comme des maisons où l'on peut dormir sur place, inspirés de l'hôtellerie.
- L'Etat pourrait accompagner ces transformations de mode de travail / vie via l'instauration de "Titres-Télétravail" sur le modèle des "Titres-Restaurants".
- Le bureau du futur est à la fois local, intégré dans la cité, et pleinement ouvert sur le monde. Demain, il doit être tout à la fois un siège social, une vitrine sur ses savoir-faire, un lieu de vie de sa culture d'entreprise qui intègre les spécificités de son écosystème urbain (accès, services, etc.).

Introduction

Le contexte de l'étude

Rappelons-nous. Mars 2020. Le verdict présidentiel est tombé. Le mot confinement, jusqu'alors méconnu de notre vocabulaire, a désormais fait partie de notre quotidien. Après la panique, les allers-retours au bureau pour chercher ses affaires, la mise en place de nouveaux rituels et d'une nouvelle organisation entre les 4 murs de son domicile, pour certains, les départs précipités à la campagne, le silence est apparu, laissant la population dans une stupeur générale et un climat incertain. **La Covid est venue bouleverser tous nos repères**, et nous découvrons aujourd'hui encore ses conséquences sur notre santé physique et psychologique.

Les études montrent en effet que nous avons tous été confrontés à une **intense fatigue physique et mentale** et à des niveaux d'anxiété supérieurs à la moyenne, conséquence de l'isolement, du stress, des réunions à répétition, de la sur-connexion, du peu de respiration entre vie professionnelle et vie personnelle, du huis-clos familial, ou du manque d'activité physique, etc. Les personnes en activité professionnelle ont été confrontées à des changements intenses et de façon inégale selon leur situation. On a pu observer une hyperactivité des professionnels de santé ou de ceux répondant à des besoins de première nécessité, mais pas uniquement. Un sondage de l'ANACT¹ réalisé en septembre 2020 a révélé que 80 à 85 % des organisations ont maintenu voire augmenté les objectifs de performance, générant une augmentation de la charge de travail pour 36% des cadres aux emplois plus propices au télétravail. À l'inverse, près de 9 millions de salariés étaient au chômage partiel au plus fort de la crise au printemps 2020.

Cette crise a cependant démontré la **capacité d'adaptation** exceptionnelle des salariés et du monde de l'entreprise. Le télétravail à grande échelle a été rendu possible pour une grande partie des français, y compris pour des métiers qui n'étaient jusqu'alors "pas éligibles".

Deux ans après la pandémie, le monde du travail semble avoir trouvé son nouveau mode de fonctionnement et les salariés leur nouveau rythme. Cette crise a fait couler beaucoup d'encre, y compris sur l'impact des nouveaux modes de travail et des enjeux immobiliers. Il y aura un avant et un après dans le rapport au travail, au bureau et au rythme de travail. Le mode 100% présentiel est révolu, bouleversant de fait de manière structurelle les modes de travail, l'expérience collaborateur et les espaces de travail. Dans un contexte où les choses semblent peu à peu se stabiliser, il s'agira dans ce guide, d'apporter des éclairages sur **les enjeux de transformation des espaces de travail et d'identifier les leviers d'action pour repenser l'expérience collaborateur**.

1 ANACT - Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, 2020, Covid-19 : Isolement et conditions de travail favorisent les conduites addictives

Les objectifs de l'étude

L'étude "**Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur**"² a été publiée par la Fabrique Spinoza en décembre 2019 avec pour objectifs d'explorer les fondements théoriques des espaces de travail, de démocratiser la connaissance autour de l'aménagement de l'espace, et enfin de démontrer la nécessaire combinaison de facteurs qui permettent de créer le meilleur cadre de travail possible pour une expérience collaborateur positive, heureuse et performante.

Les évolutions et enjeux du monde du travail se retrouvent depuis 2 ans en première ligne. De nombreux articles ou rapports ont été publiés avec l'intention de soutenir certaines positions sur toutes les thématiques liées à l'environnement de travail. Mais comment s'y retrouver dans le flot sans fin de toutes ces nouvelles tendances ? Ce guide a vocation à réaliser un état des lieux complet, et à développer les sujets qui nous semblent **clés pour apprécier l'environnement de travail dans sa globalité**.

Ce guide, qui s'appuie sur les mêmes fondements et la même vision holistique, se veut être une **mise à jour, post pandémie**, de notre étude Nouveaux Espaces et Expérience Collaborateur. Il apportera en préambule, un éclairage sur les mutations de la société post-Covid, et mettra en avant dans un second temps les impacts de la crise sanitaire sur l'expérience collaborateur et sur les nouveaux espaces de travail.

Cette synthèse s'adresse à tous les métiers (architectes, designers, créateurs, gestionnaires, directions immobilières, RH, QVT, RSE) intervenant dans une réflexion ou un processus de transformation des espaces de travail.

Nous souhaitons, à travers ce guide, exposer les bases de réflexions multiples pour donner des points de repère aux entreprises qui souhaitent repenser l'expérience collaborateur à l'aune de la crise Covid. Nous exposerons notamment les récents projets et pratiques innovantes pour donner une vision opérationnelle, tangible, et ainsi mettre en lumière les potentiels de transformation des espaces.

Des enjeux sociétaux qui bousculent les aspirations à de nouveaux modes de vie

Avant notre entrée en matière sur l'expérience collaborateur et les nouveaux modes de travail, nous tenons à mettre en parallèle **les impacts du Covid sur les nouveaux modes de vie** et par conséquent sur les nouveaux modes de travail. Bien que la plupart des tendances aient déjà été présentes de manière sous-jacente, les périodes de confinement ont accéléré les remises en question et fortement impacté nos modes de vie. En quoi cette période a-t-elle influencé notre vision ? Nos aspirations personnelles et professionnelles ? Nos envies de changement ? Et va-t-elle véritablement faire passer les citoyens de l'intention à l'action ? Edgar Morin a déclaré en 2020³ :

2 Fabrique Spinoza, 2019, Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur

3 Nicolas Truong, 2020, Entretien Edgar Morin, Le Monde



“Cette crise nous pousse à nous interroger sur notre mode de vie, sur nos vrais besoins masqués dans les aliénations du quotidien.”

Selon un sondage d'opinion Harris Interactive⁴, **plus d'un français sur trois** déclarait vouloir changer de mode de vie à la suite du premier confinement. Santé, quête de sens, enjeux environnementaux, soif de collectif, frugalité, ... les modes de vie sont donc déjà en cours de mutation. Mais il y a par corrélation une **forte attente** envers les entreprises et les marques, pour qu'elles apportent également un changement positif en menant des initiatives de changement et en engageant toutes les strates de l'organisation.

● Le sacre de la santé

“Quand la santé va, tout va ...”. Celle-ci a pourtant été mise à rude épreuve depuis 2019. La troisième édition de l'indice **“Qualité de vie au travail & télétravail”**⁵ (QV2T) réalisé en janvier 2022 par la Fabrique Spinoza en partenariat avec l'institut Think et Norstat a noté une hausse de 6 points de stress ou d'anxiété au sein des répondants depuis les précédentes vagues de Covid, une hausse de 4 points de fatigue, et de 3 points sur les problèmes de sommeil. Selon cette enquête :



57%

des répondants ressentent régulièrement de la fatigue dans leur travail.

46%

des répondants ressentent régulièrement du stress ou de l'anxiété au travail.

27%

des répondants se sentent actuellement en situation de surmenage ou de burn out.

4 Harris Interactive, 2021, Enquête 3/3 : Chez soi, du cocon au repli ?, Enquête Harris Interactive pour les zooms de l'observatoire Cetelem

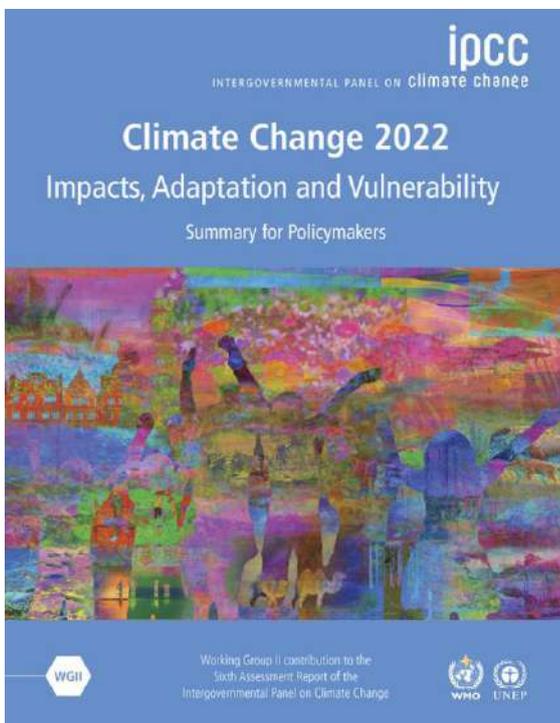
5 Fabrique Spinoza, 2021, Enquête Qualité de vie au travail et télétravail (QV2T)

Les multiples transitions sociétales (démographiques, épidémiologiques, politiques, systémiques, urbaines, numériques) ont mis en lumière aux yeux des français **l'importance** d'améliorer leur santé (physique, mentale, sociale) pour vivre plus heureux et plus longtemps en bonne santé. Et pourtant, selon une étude de l'expert en immobilier tertiaire JLL⁶, 75% des salariés ne trouvent pas **le temps** d'inclure des routines saines dans leur quotidien. De plus, selon une étude de l'institut Paris Région⁷, depuis le début de la crise sanitaire, 36% des personnes interrogées ont renoncé, retardé ou annulé des rendez-vous de soin dont elles avaient besoin.

Face à ce constat, la Fabrique Spinoza a publié l'étude "Santé Positive : guide des déterminants scientifiques aux citoyens, professionnels et institutions"⁸ en 2022, pour étudier le champ de la santé et du bien-être de manière globale et active. Autant de variables interdépendantes qui doivent être comprises dans un ensemble pour adopter une logique de prévention (éthique du care) et ainsi **favoriser une santé positive** sur le long terme et au sein de l'environnement de travail. Les employeurs vont devoir prendre en compte ces besoins émergents et **proposer un cadre de travail bienveillant et sécurisant**.

● La prise de conscience écologique

Le deuxième mais non moins important facteur sociétal bousculé par la crise Covid, est la prise de **conscience planétaire sur les enjeux climatiques** - bien que les premières alertes émanant du corps expert datent des années 70. La date du jour du dépassement de la Terre avance inexorablement au fil des années, et nous savons que nous vivons écologiquement "à crédit".



Même si l'année 2020, grâce aux périodes de confinement à travers le monde, a entraîné une forte baisse des émissions de CO₂, un nouveau rapport de l'**ONU**⁹ en 2022 indiquait que les émissions de carbone nocives n'ont jamais été aussi élevées qu'entre 2010 et 2019. Le nouveau rapport du **GIEC**¹⁰ publié en avril 2022 insiste sur le fait que pour limiter le réchauffement climatique à environ 1,5 degrés, les émissions mondiales doivent être réduites de 43% d'ici 2030 ... au plus tard.

6 Flore Pradère et Joy Follet (JLL), 2021, Le bureau régénérant, pour des salariés épanouis et engagés durablement
7 L'institut Paris Région, 2021, Conditions de vie et aspiration des franciliens en 2021, Enquête annuelle
8 Fabrique Spinoza, 2022, Santé positive : guide des déterminants scientifiques aux citoyens, professionnels et institutions
9 ONU Info, 2022, Climat : c'est maintenant ou jamais
10 GIEC, 2022, Climate Change 2022 : Impacts, Adaptation and Vulnerability

Les citoyens exercent une **pression croissante et constante** sur les entreprises pour qu'elles adoptent des pratiques plus durables. Cette pression s'accompagne d'attentes accrues des salariés en matière de **responsabilité et d'actions** en faveur du climat et d'un monde plus éthique. Les entreprises qui sont à la traîne vont devoir agir vite sous peine de ne plus paraître attractives aux yeux des jeunes talents. Selon le groupe Calixa¹¹, **la RSE** est un moyen de promouvoir les valeurs de l'entreprise auprès des salariés :

“Les entreprises qui adoptent une politique RSE sont perçues comme plus responsables, éthiques, soucieuses du bien-être des salariés, des consommateurs et de l'environnement.”



Les récents résultats de l'étude de Birdeo¹² nous indiquent néanmoins que près de 60% des salariés interrogés estiment ne pas **être assez informés** de l'actualité RSE de leur entreprise, et pour ceux qui le sont, la majeure partie d'entre eux jugent qu'il s'agit d'abord d'une **démarche de communication plutôt qu'un engagement sincère**. Les chiffres tirés des différentes études prouvent que cette démarche doit être ancrée dans la **culture d'entreprise** :



Les salariés directement engagés dans le développement durable, la RSE ou les projets à impact positif

sont 2 fois plus nombreux

à se dire satisfaits de leur travail (50% contre 25% pour les employés non investis dans ces questions)¹³.

11 Calixa Group, 2018, Démarche RSE : l'engagement collaborateur devient un enjeu stratégique
12 Birdeo, 2021, Les professionnels du développement durable, RSE et métiers à impact positif, Etude Birdeo
13 Clément Fournier, 2020, Les professionnels de la RSE sont-ils les salariés les plus heureux ?, You Matter

44%

des salariés aspirent à travailler dans des lieux qui respectent les ressources de la planète et agissent pour le climat ¹⁴.

51%

des 18-25 ans sont prêts à vivre un style de vie plus minimaliste en luttant contre la surconsommation

et

51%

pensent que sauver la planète nécessitera une action radicale ¹⁵.

A l'heure où tous les salariés souhaitent s'investir davantage dans cette démarche à titre personnel, et il est aussi du rôle de l'entreprise de les mobiliser à travers des **actions concrètes et sincères**. Ainsi, la RSE et les démarches de développement durable déployées par les entreprises peuvent permettre d'**accélérer les recrutements, d'améliorer l'engagement collaborateur, et de favoriser leur fidélité**.



Par ailleurs, les modalités d'engagement au sein de l'entreprise ne manquent pas. Selon Charlotte Dekoker (Déléguée générale adjointe de l'Association Admical), la fierté des salariés est multipliée par deux lorsqu'ils participent à une action de solidarité citoyenne, et cela renforce même l'attractivité de l'entreprise car **"un salarié solidaire est un salarié plus heureux"**¹⁶. Il est recommandé de proposer un **choix dans le panel d'actions**, de préférence en lien avec les valeurs, l'histoire, les engagements et la stratégie de l'entreprise. Alors que les jeunes salariés semblent plus motivés que leurs aînés, l'implication de toutes **les sphères hiérarchiques** est essentielle.

● La transition vers une société du numérique

La crise Covid aura certainement eu le mérite de prouver le caractère essentiel du numérique dans notre quotidien. **L'adaptation des entreprises à un mode de fonctionnement à distance** est sans doute l'un des bouleversements les plus significatifs qui aura permis la continuité du travail pour plus de 50% des entreprises françaises (selon une étude INSEE¹⁷), et pour celles-ci, de maintenir entre 70% et 80% de leur activité habituelle

14 Flore Pradère (JLL), 2022, Une exploration des nouveaux leviers employeurs pour soutenir leurs collaborateurs dans l'organisation hybride, Baromètre des Préférences des Salariés 2022

15 HAVAS et BETC, 2021, Etudes : Génération Covid, Une jeunesse sacrifiée ?, Rapport Prosumers

16 Patrick Déniel, 2015, "Comment inciter ses salariés à la solidarités", Usine Nouvelle

17 Cindy Duc et Catherine Souquet (INSEE), 2020, "L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et l'activité des sociétés", INSEE Première n°1830

(selon une étude de l'OCDE¹⁸).

La transformation numérique des entreprises s'est par conséquent considérablement accélérée. Selon Satya Nadella, PDG de Microsoft, **le confinement aurait fait gagner au moins deux ans aux entreprises dans leur transformation digitale**¹⁹.

Encouragé par la demande des salariés de poursuivre le télétravail, ce nouveau modèle a des chances de s'installer de manière pérenne. Les entreprises investissent donc largement dans leur **stratégie numérique**, levier fondamental pour l'innovation, l'accès à de nouveaux marchés et la facilitation des processus internes. La bascule vers le **travail hybride** va donc nécessairement conduire les entreprises à adopter de nouvelles solutions informatiques, numériques, digitales et technologiques au sein de leur environnement de travail. Pour autant, il ne faudra pas oublier d'inclure une période de **conduite du changement** pour accompagner l'évolution des métiers et les compétences, les nouvelles façons de travailler, de collaborer, et d'interagir.



95%

*des 16-24 ans utilisent internet quotidiennement (58% chez les 50-74 ans)*²⁰

56%

*des salariés ont revendiqué en 2021 qu'ils ne disposaient pas des bons outils pour couvrir les besoins quotidien*²¹

18%

*des salariés interrogés ont déclaré que leur entreprise était "peu" ou "pas" digitalisée*²²

82%

*des salariés interrogés voient dans les innovations numériques un moyen d'améliorer leur efficacité et d'optimiser leur temps de travail*²³

18 OCDE, 2020, "La transformation numérique à l'heure du COvid-19, Renforcer la résilience et réduire les fractures", Étude Perspectives sur l'Economie Numérique

19 Pierre Monclos, 2020, "Gérer les RH à distance : la place de l'humain", UNOW

20 Alexandra Patard, 2021, Chiffres clés d'internet et des réseaux sociaux en France en 2021, Blog Du Modérateur

21 Flore Pradère et Camille Rinieri (JLL), 2021, Baromètre des préférence salariés 202, Etude JLL

22 Forbes France, 2021, "Pourquoi les TPE ne profitent pas de la crise Covid pour accentuer le digital ?"

23 Frédérique Guénot, 2022, "Digitalisation : des usages et des freins qui diffèrent selon les génération", Focus RH

43%

des salariés interrogés voient le digital comme un moyen de faciliter la collaboration en hybride ou à distance²⁴

64%

des 22-35 ans estiment que la digitalisation peut contribuer à offrir un environnement de travail plus flexible et agréable²⁵

Cette **transition numérique a également touché d'autres domaines de la société** : les écoles ont fait davantage rentrer les écrans, la médecine propose de plus en plus de télémédecine, la consommation est dominée par l'internet, l'économie du partage est en forte croissance, et de nombreuses plateformes sont arrivées dans nos foyers (e-commerce, plateformes vidéos, ...). Les technologies représentent également un puissant levier dans la transition écologique. Selon le Journal du Net²⁶, certaines études révèlent déjà une **corrélation positive entre les stratégies Environnementales, Sociales et de Gouvernance (ESG) et les performances technologiques** : "les sociétés avec un taux d'adoption technologique et qui priorisent l'ESG sont plus efficaces que celles uniquement focalisées sur la technologie."

La numérisation de la société, bien qu'elle facilite le quotidien de beaucoup et puisse devenir un puissant instrument de socialisation, peut aussi creuser en parallèle de nombreuses inégalités pour les citoyens en marge de cette accélération. Les **écarts sociaux-démographiques** provoqués par le numérique se creusent : les individus aux niveaux de compétences et revenus plus élevés font un meilleur usage des activités en ligne, et sont donc plus à même d'accéder aux connaissances, offres d'emplois et autres services associés. Pour Anne Collin, directrice des Ressources Humaines du conseil départemental de la Mayenne, cette appropriation doit également se faire au sein des collectivités²⁷ : "Si un salarié a des difficultés avec l'informatique, il en aura aussi à s'insérer dans la collectivité. L'enjeu c'est bien le maintien dans l'emploi de ces personnels. **S'ils ne maîtrisent pas l'informatique, ce sera compliqué de les faire évoluer au sein de l'organisation.**».

De plus, selon l'OCDE²⁸, la **dépendance accrue** - particulièrement chez les jeunes générations - aux solutions numériques a ajouté un caractère d'urgence aux préoccupations de la **protection de la vie privée**. Si ce modèle technologique représente en effet "le monde d'après" et continuera de transformer les modes de vie et de travail, il devra être durable et accessible pour éviter de provoquer de nouvelles fractures et de nouveaux débats (protection de la vie privée, cyber sécurité, automatisation,...). Le numérique se devra de **devenir inclusif tout en étant encadré juridiquement**.

● Une quête de sens généralisée

Flexibilité, sacre de la santé, prise de conscience écologique, société du numérique, ... les impacts de la Covid sur les nouveaux modes de vie sont bien réels et conduisent naturellement à une quête de sens des différentes générations de professionnels. De nombreux articles dans les médias français accordent beaucoup d'importance

24 Emilie Audubert, 2021, "Comment favoriser l'intégration des digital native en entreprise ?", Capterra

25 Emilie Audubert, 2021, "Comment favoriser l'intégration des digital native en entreprise ?", Capterra

26 Mohit Joshi, 2022, "Conviction et objectif numérique, Vers une entreprise plus saine", Journal du Net

27 Philippe Duport, 2020, "La crise Covid-19 a accéléré la mutation des entreprises vers le numérique", France TV Info

28 OCDE, 2020, "La transformation numérique à l'heure du COvid-19, Renforcer la résilience et réduire les fractures", Étude Perspectives sur l'Economie Numérique

à ce sujet : "Le rapport des jeunes au travail, une évolution silencieuse" (Le Monde)²⁹, "La quête de sens, reflet de l'imaginaire d'une époque" (Focus RH)³⁰, "Génération Covid, génération en quête de sens" (Ilec)³¹, "Quête de sens au travail, les perspectives d'avenir" (La Tribune)³², "Quête de sens au travail, la responsabilité de l'entreprise?" (Apec)³³, "Guerre, Covid, Climat : à l'ère de la permacrise, la difficulté de trouver du sens à son travail" (Novethic)³⁴, etc.

Le journaliste américain du Times, Josh Glancy a utilisé le terme "**permacrise**" pour décrire les périodes de crise successives et permanentes que nous vivons depuis 2019³⁵. Cette impression que tout peut s'effondrer provoque une anxiété permanente, et cela se traduit naturellement dans notre rapport au travail. Bien que la quête de sens ait bien été présente avant la pandémie comme une tendance de fond, cette préoccupation a grandi avec et en même temps que la crise sanitaire. Les travailleurs ont **changé leurs priorités** et ont remis en question la place centrale que pouvait tenir le travail. Pour l'économiste Philippe Crevel³⁶ :

"Il y a un aspect sociétal, social, voire psychologique. Pendant la pandémie, certains salariés ont pris conscience que leurs conditions de vie n'étaient pas bonnes, et qu'ils souhaitaient avoir un travail en phase avec leurs envies et leurs valeurs."



Le curseur s'est déplacé avec une envie profonde de la part des salariés de replacer le travail dans un schéma **plus équilibré** de vie. Selon une étude de Randstad (second semestre 2021)³⁷, parmi les éléments les plus

29 Anne Rodier et Jules Thomas, 2022, "Le rapport des jeunes au travail, Une révolution silencieuse", Le Monde

30 Lionel Prud'homme, 2021, "La quête de sens : reflet de l'imaginaire d'une époque?", Focus RH

31 François Badénès, 2021, "Génération Covid, génération en quête de sens", Ilec Asso

32 Fanny Letier et François Rivolier, 2022, "Quête de sens au travail, perspectives d'avenir, et si la solution se trouvait dans les ETI ?", La Tribune

33 APEC, 2022, "Quête de sens au travail : une responsabilité d'entreprise ?", APEC

34 Marina Fabre Soundron, 2022, "Guerre, Covid Climat : A l'ère de la permacrise, la difficulté de trouver du sens à son travail", Novethic

35 Marina Fabre Soundron, 2022, "Guerre, Covid Climat : A l'ère de la permacrise, la difficulté de trouver du sens à son travail", Novethic

36 Marina Fabre Soundron, 2022, "La Grande Démission aux Etats-Unis, Symbole d'un nouveau rapport au travail", Novethic

37 Randstad workmonitor, 2021 deuxième édition, Transformation de la main-d'œuvre sous l'effet d'une quête de sens généralisée, Randstad

déterminants dans leur **choix de carrière, 41%** des salariés interrogés citent avant tout un travail qui a du sens, avant même les salaires et avantages (39%). La notion de **sens au travail** est donc beaucoup utilisée, mais que se cache-t-il derrière cette volonté de trouver du sens ? Que signifie exactement un travail qui a du sens ?

Inspirée de l'OCDE dans Guidelines for measuring subjective well-being (2013), la notion de sens au travail est la 3e dimension du bonheur au travail : la **dimension émotionnelle** (ressentir davantage d'aspects positifs), la **dimension cognitive** (la satisfaction procurée par ses missions et l'impact de ses actions), et donc la **dimension aspirationnelle** (le sens ou le sentiment de contribuer et d'adhérer à un projet global d'entreprise).

Cette 3e dimension est d'ailleurs tout à fait en lien avec l'enquête publiée par l'école Audencia et la plateforme d'emploi Jobs that Makesense³⁸. Pour André Sobczak, co-titulaire de la Chaire Impact Positif d'Audencia, le cadre de cette enquête s'inscrit dans une volonté de lever le voile sur ce que les répondants entendent vraiment par "la quête de sens" pour permettre aux employeurs de **mieux cerner les attentes de leurs salariés**.

Les 3 principaux enjeux du sens au travail³⁹

- 1 Avoir un impact écologique et social :**
pour 57% des répondants, un travail qui a du sens est un travail qui contribue aux enjeux de la transition écologique ou sociale.
- 2 Se sentir utile à la société :**
pour plus de 50% des répondants, il s'agit simplement de se sentir utile.
- 3 Trouver un équilibre :**
pour 37% des répondant, il s'agit de concilier vie professionnelle et vie personnelle pour avoir davantage de temps pour soi et sa famille



Cette quête de sens s'est traduite aux Etats-Unis par le phénomène "The Great Resignation", la plus grande **vague de démission** que le pays n'ait jamais connue (plus de 4,5 millions d'Américains avaient déjà quitté leur emploi en Décembre 2021).

En France, près d'un salarié sur deux souhaite activer une nouvelle recherche d'emploi après la crise pour

38 Audencia, Jobs that makesense, 2022, Enquête : Que recherchent ceux qui questionnent le sens au travail ?, Audencia Grande Ecole

39 Audencia, Jobs that makesense, 2022, Enquête : Que recherchent ceux qui questionnent le sens au travail ?, Audencia Grande Ecole

changer de poste, de métier ou d'entreprise, et même 68% des cadres selon une enquête de l'IFOP (mars 2021)⁴⁰. Par ailleurs, l'étude Prosumers déployée par Havas et BETC⁴¹, indique que **78% des 18-35 ans disent en avoir assez des emplois dénués de sens et aspirent à des emplois qui auront un impact réel**. Parmi eux, 45% des répondants pensent que le sens au travail ne peut se trouver que dans des organisations engagées et à impact positif. Preuve en est l'augmentation des ruptures conventionnelles depuis quelques mois⁴², et la pénurie de main d'œuvre dans certains secteurs.

Les directions d'entreprises semblent également touchées. Une étude réalisée par le cabinet de conseil Heidrick & Struggles⁴³ a ainsi révélé que le nombre de **démissions de PDG** au premier semestre 2021 avait augmenté, soulignant que les CEO n'étaient pas «immunisés» contre l'épuisement et le stress.

Poussés par ces mêmes motivations, de plus en plus de jeunes se lancent dans **l'entrepreneuriat de conviction** pour défendre ces valeurs et trouver leur équilibre entre flexibilité, indépendance et impact positif sur la société. Conscients de toutes les fractures sociétales (inégalités, exclusions, climat, ...) les jeunes prennent leur distance avec le monde du travail.

Le dernier rapport Prosumers réalisé par Havas et BETC⁴⁴ s'est penché sur cette **"génération Covid"** :



“La jeune génération n'a pas l'intention d'adhérer au modèle traditionnel. Elle souhaite changer le monde en profondeur, sans pour autant attendre demain. Elle veut du changement et elle le veut maintenant !”

Cela dit, le journal Le Monde précise que les 18-35 ans opèrent une révolution “sans slogans ni barricades, ils passent à autre chose, opérant une **révolution à bas bruit**”.

Comment les entreprises peuvent-elles recruter puis **fidéliser** leurs employés et éviter la fuite des talents ?
Comment les rassurer et répondre à leurs aspirations ?

Les salariés attendent avant tout de l'entreprise qu'elle **renforce son impact positif sur la société**, et qu'elle soit exemplaire par rapport à ses engagements : 81% des salariés citent le **besoin de cohérence** entre les valeurs de l'entreprise et leurs convictions personnelles. Pour contribuer à apporter du sens à un collaborateur, il est indispensable d'apporter des informations régulières et claires sur **la vision et la stratégie** de l'entreprise. Les collaborateurs doivent également comprendre quel est leur rôle, quels sont leurs objectifs et la teneur de leur contribution, pour leur permettre d'avoir de la **visibilité sur l'impact** de leurs actions. Plus un salarié est conscient de son impact sur l'entreprise (et au-delà), et de sa capacité à faire évoluer les choses autour de lui, plus il sera motivé dans ses missions et impliqué dans le développement de l'entreprise.

42 Dares, 2022, Données 2022, Les ruptures conventionnelles, Emploi Gouv

43 Heidrick & Struggles, 2021, Route to the top, Report

44 HAVAS et BETC, 2021, Etudes : Génération Covid, Une jeunesse sacrifiée ?, Rapport Prosumers

45 Anne Rodier et Jules Thomas, 2022, “Le rapport des jeunes au travail, Une révolution silencieuse”, Le Monde

46 OpinionWay, 2021, L'importance des valeurs en entreprise, Sondage commandé par la banque ING

Face à ces aspirations et attentes grandissantes, les enjeux pour les entreprises sont pluriels. Cela pose la question de l'engagement des collaborateurs et de leur volonté à travailler différemment.

Une chose est sûre, le travail doit s'adapter à la vie de chacun, et non plus l'inverse. Permettre une flexibilité organisationnelle et du temps de travail est donc un critère de choix essentiel pour les salariés qui ont à cœur de maintenir un équilibre vie professionnelle / vie personnelle. Le télétravail est aujourd'hui l'un des principaux leviers de cette flexibilité. Mais d'autres variables sont également importantes dans l'équation : horaires adaptées, confiance, autonomie, relations au travail, etc.

La recrudescence de burn-out, de vagues de départs et de ruptures conventionnelles, les difficultés de recrutement, témoignent de la nécessité de **réinventer nos façons de travailler et de remettre l'humain au cœur du système**. Les évolutions, les aspirations et les attentes des collaborateurs sont autant d'occasions pour l'entreprise de repositionner ses valeurs, sa vision et sa culture d'entreprise. A l'heure de l'ère post-covid, il convient de développer une nouvelle forme de performance durable, responsable et heureuse pour engager les collaborateurs dans une dynamique positive sur le long terme.

I. Une transformation structurelle du rapport au travail

Après 2 ans de pandémie, nous pouvons tirer les enseignements de cette période, pour imaginer le monde d'après. L'expérience de travail et les espaces de travail doivent être repensés pour faire place à plus de flexibilité et accueillir un nouveau modèle hybride. Mais quels changements profonds cela implique-t-il sur le plan organisationnel et spatial de l'entreprise ? Comment les individus évoluent-ils avec ces nouveaux rythmes et ce nouveau rapport au travail, à l'espace, au temps et au collectif ? Les prédictions annoncent une vague de démissions à venir en France. Dans ce contexte, nous proposons d'apporter notre éclairage sur la transformation structurelle du travail dans ses différentes dimensions.

1. Un nouveau monde du travail hybride

La crise sanitaire aura transformé le regard des entreprises sur le **télétravail**. Elles ont pris conscience que de nombreux projets et travaux pouvaient être menés à distance, avec une productivité tout aussi grande et de nombreux **bénéfices** dont la diminution de l'absentéisme et des retards, l'aménagement des emplois du temps, la flexibilité, mais aussi la réduction de l'empreinte immobilière. Il n'y aura donc pas de retour en arrière, le travail hybride est devenu la nouvelle norme.

Mais que signifie le **travail hybride** ? Ce terme fait référence à une forme de travail qui combine du travail en "présentiel" - sur site - et à distance - soit la possibilité de télétravailler à domicile ou dans un tiers-lieu. Avec le télétravail généralisé, les entreprises ont instauré cette nouvelle forme de travail hybride pour proposer à leur salarié de combiner des journées (ou demi-journées) en présentiel et des journées (ou demi-journée) à distance.



Selon Capital Management⁴⁷, **79% des dirigeants** prévoient, si le poste le permet, de laisser leurs employés partager leur temps entre l'entreprise et un autre lieu de travail. Du point de vue des salariés, le cabinet BCG⁴⁸ indique dans son étude avec l'organisation Cadre Emploi, que **78% des salariés** français plébisciteraient dorénavant le travail hybride, avec une préférence de 2 à 3 jours de télétravail par semaine.

47 Lomig Guillo, 2021, "Le travail hybride, la nouvelle normalité ?", Capital Management

48 BCG, 2021, Decoding Global Talent 2021, Part 2 : Decoding Global Work Preferences

Le travail hybride donne ainsi la possibilité aux employés de travailler de n'importe où, et permet de laisser chacun **libre d'organiser sa journée de travail** comme il le souhaite : commencer chez soi le matin, déjeuner avec un collègue, assister à une réunion d'équipe l'après-midi avant de rencontrer un client dans un espace de coworking, etc.

● Les avantages du travail hybride

Le télétravail présente des avantages indéniables pour les salariés : **80% d'entre eux ont le sentiment de bénéficier de plus de souplesse et de flexibilité** pour gérer leur travail. Viennent ensuite le gain d'autonomie et la responsabilité, ainsi que l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle qui est devenu la nouvelle priorité des salariés français⁴⁹.

Les auteurs d'une étude mondiale réalisée par WeWork et le cabinet Workplace Intelligence⁵⁰ résument simplement les bénéfices du travail hybride :

“L'objectif global d'un modèle hybride est de répondre au large éventail de besoins des employés, qu'il s'agisse du besoin de se concentrer ou de collaborer, ou de la nécessité de concilier travail et obligations familiales.”



Dans un contexte où le recrutement se tend, le travail hybride peut être un véritable avantage compétitif pour attirer de nouveaux talents car l'équilibre vie professionnelle - vie privée apparaît comme la première attente des salariés. Le travail hybride séduit les salariés principalement pour la flexibilité que cela leur apporte.

Selon une étude Randstad (Workmonitor, second semestre 2021)⁵¹ la pandémie et l'accès au télétravail a en effet incité **67% des personnes interrogées à l'échelle mondiale à revoir leur équilibre vie professionnelle - vie privée**. Les personnes en recherche d'emploi accorderont de fait une grande importance aux conditions de travail et à la flexibilité, plus qu'à la rémunération.

De manière générale, plusieurs études démontrent que le travail hybride a permis



d'augmenter la **satisfaction** des salariés. Pour les entreprises, cela se révèle être un bénéfice aussi car des travailleurs plus heureux seront plus **performants**⁵². Si les organisations continuent d'être favorables au travail hybride, c'est surtout parce que le télétravail forcé a prouvé son efficacité, en ce que la productivité n'a pas chuté.

49 Flore Pradère et Camille Rinieri (JLL), 2021, Baromètre des préférences salariés 202, Etude JLL

50 WeWork x Workplace Intelligence, 2021, The future of work is hybrid, Here's what that will look like

51 Randstad workmonitor, 2021 deuxième édition, Transformation de la main-d'œuvre sous l'effet d'une quête de sens généralisée, Randstad

52 Fabrique Spinoza, 2013, "Le bien-être au travail, objectif en soi et vecteur de performance économique"

Cependant les **points négatifs** existent : surcharge de travail, augmentation de la charge mentale, sentiment d'isolement, dégradation du lien social, problèmes informatiques, inégalité ou encore difficultés de trouver un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Si cette pratique est amenée à se développer, les entreprises devront donc réfléchir aux façons d'améliorer le fonctionnement du travail hybride.

● Ce que le travail hybride implique pour les entreprises

Bien que la période ait démontré qu'il était possible de travailler à distance, le manque de cadre a également pu provoquer quelques complications pour les salariés.

Ce nouveau fonctionnement hybride et les nouveaux modes de travail vont devoir se structurer en fonction de chaque entreprise, et apporter un cadre clair et fonctionnel aux collaborateurs. Selon une enquête administrée par l'ANDRH et le BCG⁵³, le travail hybride rencontre **3 difficultés majeures**, à savoir : la diminution des échanges informels (pour 37% d'entre eux), le maintien de la cohésion d'équipe (36%), et la gestion de la fragilité des collaborateurs (34%). Cela implique quelques **pistes** pour les entreprises : apprendre à cadrer la flexibilité, accompagner les nouveaux modes de travail pour l'ensemble des métiers, adapter le management, et aménager leurs espaces de telle sorte qu'ils répondent aux nouveaux usages et aux attentes des salariés.



Pour répondre à ces nouveaux enjeux, le média américain Forbes⁵⁴ a mis en lumière l'émergence d'un nouveau métier : **“Responsables du futur du travail”, ou “Directeur du travail hybride”, en charge de travailler sur tous les aspects liés à l’articulation entre télétravail et travail en présentiel.** Ces fonctions seront directement reliées aux équipes des directions de l'immobilier, de l'informatique ou de la RH, pour formuler de nouvelles stratégies et accompagner leur mise en œuvre. Les chiffres du réseau LinkedIn confirment que les offres contenant ces intitulés sont en augmentation de 60%⁵⁵ depuis le début de la pandémie.

Le **management** est un enjeu clé que nous développerons plus tard dans ce guide. Manager une équipe

53 ANDRH et BCG, 2022, Le futur du travail vu par les DRH, Enquête administrée par l'ANDRH et BCG

54 Jena McGregor, 2022, The Next In-Demand Job Title : Head of the Future of Work, Forbes

55 Jena McGregor, 2022, The Next In-Demand Job Title : Head of the Future of Work, Forbes

hybride peut représenter un challenge autant pour les managers que pour leurs équipes. La **communication** sera essentielle pour garder une certaine proximité et cohésion avec l'équipe. Les managers vont également devoir transitionner vers une culture de la confiance, et veiller à ce que leurs équipes (re)trouvent du sens à leur travail..

De plus, bien que le télétravail se généralise, le souhait de travailler dans un **espace de bureau** physique reste ancré. Selon le baromètre de Parlons RH⁵⁶, 70% des employés considèrent l'accès au bureau comme essentiel à leur activité et à la productivité. Le bureau doit toujours exister mais se transformer pour répondre aux **nouveaux usages**. Alors que beaucoup utilisent le bureau comme un espace de sociabilisation pour retrouver les collègues, il n'en reste pas moins un espace qui doit permettre la concentration.

Plus globalement, une étude menée en avril 2020 par Terra Nova⁵⁷ rappelle que l'espace de travail à la maison est un **facteur majeur d'inégalités**. Elle révèle que 42% des télétravailleurs ne disposent pas d'un espace de travail dédié au sein de leur domicile. Les disparités sont également fortes entre les employés domiciliés dans les grandes métropoles, dans des logements plus exigus, et les autres. Ceci sera un point à surveiller par les employeurs pour veiller au bien-être de chacun

Enfin, nous verrons également dans les prochaines parties de ce guide, que pour réunir les meilleures conditions de travail dans un modèle hybride, l'investissement dans les **outils numériques** sera clé. L'équipement doit être fonctionnel et doit aussi permettre la compatibilité entre le bureau et le domicile des collaborateurs pour qu'ils puissent continuer de travailler et de collaborer efficacement à distance. D'ailleurs, la **sécurité informatique** est un sujet très important aux yeux des DSI. Selon une étude du cabinet de conseil Frost & Sullivan⁵⁸, plus de 80% des collaborateurs auraient admis utiliser des solutions informatiques sans l'accord de leur direction. Ce phénomène, nommé **"shadow IT"**, peut entraîner des risques de cybersécurité ou de perte d'information.

Sur site, il est nécessaire désormais de penser de nouveaux espaces pour le travail collectif et collaboratif avec des solutions connectées pour faire participer les personnes à distance : un multimédia adapté et des solutions de connectiques simples à utiliser sont clés pour assurer ce succès de ces espaces. Pour Marie Dumont, directrice Workplace Strategy chez Factory⁵⁹ :



“Dans tout projet d'aménagement d'espaces hybrides et collaboratifs il est nécessaire de prévoir un budget multimédia conséquent.”



56 Parlons RH, 2022, L'expérience collaborateur à l'heure de l'hybridation du travail : consécration d'une innovation RH
57 Terra Nova, 2020, La révolution du travail à distance : l'enquête #montravailàdistance, Initiative Res publica
58 Frost & Sullivan, 2019, Risks Posed by Shadow IT Create Strong Case for Secure Enterprise Communications Platforms
59 Observatoire Spinoza, juin 2022, entretien avec Marie Dumont, Directrice Workplace Strategy chez Factory

2. Un nouveau rapport au temps

Le télétravail, la flexibilité et l'accès aux nouvelles technologies nous interrogent sur la réorganisation de notre temps de travail et notre rapport au temps. Alors que le travail industriel se mesurait en heures - la production était proportionnelle au temps consacré - l'entreprise s'est aujourd'hui **transformée en "savoir"** dont la production est subjective en fonction de chacun, et pour la plupart rendue possible grâce aux nombreux outils mis à notre disposition. **La répartition du temps de travail** de 35 heures du lundi au vendredi est remise en question au profit non plus des horaires de travail fixes, mais de tâches à accomplir. Dans ce contexte de transformation de l'organisation de travail, quel est notre nouveau rapport au temps et comment le vivons-nous ?

● Le télétravail, condition essentielle pour un meilleur équilibre de vie

Lors de la première expérience de **télétravail massif** en mars 2020, 41% des salariés étaient alors en télétravail (selon le baromètre Malakoff Humanis⁶⁰) alors qu'avant la crise, seulement 3% des salariés expérimentaient le télétravail au moins un jour par semaine. D'abord vécu comme une **contrainte** (3/4 des français regrettaient leur bureau après quelques jours de télétravail forcé lors du premier confinement), la flexibilité et l'autonomie apportées ont finalement **convaincu** les salariés (pour 78% d'entre eux) et les dirigeants d'entreprises (pour 79% d'entre eux).

Le télétravail présente des **avantages** indéniables pour les salariés : gain de temps de transport ; horaires de travail plus souples ; gain en autonomie et responsabilité. Ce que confirme le baromètre publié par JLL en mai 2021⁶¹, qui indique que près de **80% du temps gagné dans les transports a été réalloué à la qualité de vie.**

▼ Réallocation du temps gagné sur les transports :



Selon Flore Pradère, directrice de la Recherche Entreprise chez JLL France⁶² :



“Le télétravail est une révolution telle que les salariés se concentrent sur ses bénéfices et ont tendance à être moins impactés par la porosité qui s’installe entre leurs sphères

60 Malakoff Humanis, 2021, Baromètre annuel Télétravail 2021

61 Flore Pradère et Camille Rinieri (JLL), 2021, Baromètre des préférences salariés 2021, Etude JLL

62 Sophie Meynier (JLL), Baromètre JLL sur les nouvelles préférences de travail des salariés, Entre Joies et désillusions, l'envers du décor du télétravail

professionnelle et personnelle. Ils attendent que leur employeur intègre plus de flexibilité dans le package qu'il leur offre : 89% souhaitent avoir des horaires flexibles à l'avenir."

Une étude de Harris Interactive et l'Observatoire Cetelem⁶³ a également confirmé que le **gain de temps offert** par le télétravail a permis aux français de partager plus de temps avec leurs proches (23%), d'accorder plus de temps aux tâches domestiques (19%), et de prendre plus de temps pour effectuer ses activités de sports ou loisirs (13%).

● Attention néanmoins aux inégalités provoquées par le modèle hybride

Si le télétravail présente de nombreux avantages, une étude du BCG⁶⁴ de février 2021, indique cependant que le télétravail n'a fait qu'**accroître les inégalités entre les femmes et les hommes**.

Elles sont 1,3 fois moins nombreuses que les hommes à disposer d'un espace isolé et ont 1,5 fois plus de risques d'être fréquemment interrompues lorsqu'elles télétravaillent. Concernant les tâches domestiques et le temps consacré aux enfants, ce sont toujours les femmes qui portent le plus gros du poids (17% de temps en plus que les hommes).



De plus, cette même étude révèle que les femmes culpabilisent plus de la situation : elles sont ainsi 21% à regretter de ne "pas avoir suffisamment de temps" pour leurs enfants, contre 15% des hommes. Selon Gwenhaël Le Boulay, directeur associé du BCG Paris⁶⁵ : "La difficile conciliation vie pro - vie perso pèse davantage sur leur **santé mentale** : elles sont 1,3 fois plus susceptibles d'être en situation d'anxiété". Un sujet non sans conséquences que les entreprises doivent surveiller.

● Le phénomène de "blurring" prend de l'ampleur en parallèle

Si la plupart des salariés se disent satisfaits de la flexibilité horaire permise par le télétravail, d'autres déclarent en parallèle souffrir de "blurring". Le phénomène de "**blurring**" (dont la traduction littérale est "floutage" ou "qui rend flou") fait référence à la difficulté de placer une frontière entre la vie professionnelle et la vie personnelle,

63 Harris Interactive, 2021, Enquête 3/3 : Chez soi, du cocon au repli ?, Enquête Harris Interactive pour les zooms de l'observatoire Cetelem

64 BCG x IPSOS, 2021, Crise de la Covid-19, Un retour en arrière pour la parité hommes-femmes au travail ?

65 BCG x IPSOS, 2021, Crise de la Covid-19, Un retour en arrière pour la parité hommes-femmes au travail ?

alors que ce sujet est pourtant devenu la priorité des français. Le départ du bureau physique, additionné au temps de transport, marquaient la fin de la journée. Le travail à distance de son côté ne comprend pas ces temps de "coupure" et ne pose **pas ou peu de limites**. Lucy Kellaway, journaliste au Financial Times, souligne l'importance d'un lieu dédié au travail dans l'article "We'll miss the office" (mai 2020)⁶⁶ et appuie cette idée que le bureau crée une barrière entre la maison et le travail.

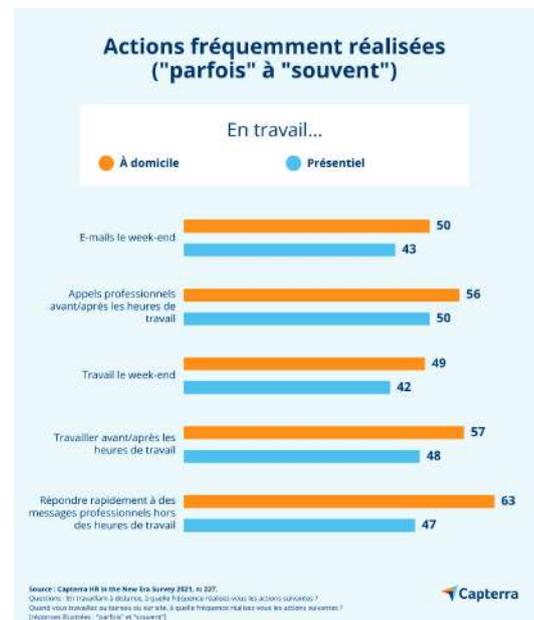


En parallèle, l'hyperconnexion et le télétravail sont venus grignoter du temps sur notre sphère personnelle, au point d'accentuer ce fameux "déséquilibre" entre la vie professionnelle et la vie privée. Le site du Ministère du Travail indiquait déjà qu'en 2017, avant la crise sanitaire et le télétravail forcé, **37% des actifs utilisaient leurs outils numériques professionnels en dehors du temps de travail**⁶⁷.

Plus récemment, une étude de Harris Interactive et l'Observatoire Cetelem⁶⁸ a révélé que pendant la crise sanitaire (2020 et 2021) **le télétravail a conduit 55% des personnes interrogées à travailler plus longtemps**.

Une étude de Capterra⁶⁹ a observé que **certaines actions se voient réalisées plus fréquemment lorsque nous sommes en télétravail**, et de manière insidieuse sur nos moments de vie privée : la propension à répondre à des messages de travail en dehors des horaires "officiels", à travailler plus longtemps que prévu le soir pour combler le temps passé dans les transports, terminer une tâche le week-end car "cela ne prendra pas beaucoup de temps", etc. Le simple fait d'avoir un **accès permanent** à son poste de travail peut conduire à une **hyperconnexion** et à un certain **épuisement** physique et mental.

Cette situation qui tend à brouiller les frontières a un impact non négligeable sur **le bien-être des salariés**. Pour que le travail ne glisse pas de plus en plus sur la sphère privée, les entreprises doivent mettre en place un cadre pour libérer leurs salariés en dehors de leur temps de travail (congés payés, RTT, week-end et soirées). D'ailleurs, le droit à la déconnexion a fait son entrée dans le code du travail en 2017 et a été mise à jour en 2020.



66 Lucy Kellaway, 2020, We will miss the office if it dies, Financial Times

67 Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion, 2017, Le Droit à la déconnexion fait son entrée dans le code du travail

68 Harris Interactive, 2021, Enquête 3/3 : Chez soi, du cocon au repli ?, Enquête Harris Interactive pour les zooms de l'observatoire Cetelem

69 Capterra, 2021, HR in the New Era, Survey 2021

● Le droit à la déconnexion inscrit au Code du Travail

C'est une première dans le droit français : depuis le 1er janvier 2017 la Loi Travail reconnaît un droit à la déconnexion⁷⁰ qui prévoit que les entreprises mettent en place des mesures visant à assurer le respect des congés payés et du temps de repos ainsi que de la vie personnelle et familiale.

L'article 55 - L. 2242-8 du Code du Travail (mis à jour en 2020)⁷¹ stipule que le droit à la déconnexion est une mesure obligatoire et prévoit notamment :

“Les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congés ainsi que de la vie personnelle et familiale. A défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. Cette charte définit ces modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques.”

”

Ce sujet a d'ailleurs été rappelé par le gouvernement en Mai 2020 dans un guide sur le télétravail⁷² :

”

“Le droit au repos des salariés et toutes les règles en matière de durée du travail restent applicables au salarié en télétravail. Les plages horaires pendant lesquelles le salarié est disponible doivent être précisément déterminées par l'employeur. La distinction entre temps de travail et temps de repos doit être claire et garantir le droit à la déconnexion des salariés.”

Plusieurs entreprises ont pris le sujet à bras le corps et ont mis en place des **bonnes pratiques** pour sensibiliser les collaborateurs et les managers au droit à la déconnexion. Par exemple, le groupe La Poste affiche sur l'écran de ses salariés une **fenêtre d'alerte** pendant les supposées heures de déconnexion, pour proposer au salarié de différer l'envoi du mail si le sujet n'est pas urgent. La mention suivante est également ajoutée dans la signature des mails : *“Si vous recevez ce mail en dehors de vos heures de travail ou pendant vos congés, vous n'avez pas à y répondre immédiatement, sauf en cas d'urgence exceptionnelle”*.



70 Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion, 2017, Le Droit à la déconnexion fait son entrée dans le code du travail

71 Légifrance, 2020, Code du Travail, Article L2242-8

72 Ministère du Travail, 2020, Télétravail & Déconfinement, Questions / Réponses - <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/qr-teletravail-deconfinement.pdf>

Certaines entreprises ont également mis en place des **moments sans e-mails** pour permettre aux salariés de se déconnecter pendant la journée de travail. Orange par exemple autorise ses salariés à se déconnecter de tous les outils deux heures par jour pour ne pas être dérangés pendant leur travail de fond, et les invite d'ailleurs à privilégier les tchats internes plutôt que l'envoi d'emails. Le groupe Intel de son côté a mis en place des **moments de silence** tous les mardis matin pendant lesquels messageries et téléphones portables sont coupés. Le groupe allemand Daimler a déployé dès 2014 une toute autre approche : l'entreprise efface automatiquement les emails envoyés aux salariés en congés. L'expéditeur en est informé et est redirigé vers une autre personne qui pourra répondre à sa demande. Selon Oliver Wihofszki, alors le porte parole du groupe⁷³ :

“L'idée derrière cela est de donner aux gens une pause et de les laisser se reposer. Ensuite, ils reviendront au travail plus apaisé.”



D'autres décident plus implicitement de **contrôler les connexions à distance**. Le groupe Michelin par exemple adresse un mail au manager si une personne de son équipe s'est connectée au moins cinq fois au cours du mois en dehors de son temps de travail (notamment le soir ou le week-end).

Les entreprises, en intégrant quelques bonnes pratiques, peuvent donc se saisir du sujet pour sensibiliser leurs salariés et managers.

● À chacun de trouver son rythme

Globalement, les salariés semblent satisfaits des bénéfices du travail hybride, qui leur apporte flexibilité et autonomie. Charge aux entreprises de cadrer ce fonctionnement (établir des horaires plus ou moins fixes et des jours de travail au bureau), ou de laisser leurs salariés et les équipes libres de s'organiser comme elles le souhaitent. Cependant, quand bien même une bonne partie des managers acceptent désormais un cadre horaire souple, il semblerait que **les salariés remettent en question la journée de travail traditionnelle**. Fanny Potier, directrice au bureau de Paris du BCG explique⁷⁴ :



“Au-delà du lieu de travail, la pandémie a remis en question la journée de travail classique avec des horaires fixes. Cela est tout particulièrement visible en France où 80% des talents se déclarent intéressés par la possibilité d'aménager leurs horaires de travail à leur convenance (contre 64% dans le monde).”

Les recherches du conseil en immobilier JLL⁷⁵ vont encore plus loin en déclarant qu'**une journée de travail n'est pas linéaire** “elle oscille entre hauts et bas niveaux d'énergie” et chacun crée alors son propre rythme de travail. La journée traditionnelle avec des heures fixes n'est plus une réalité. Les salariés **alternent entre des moments** consacrés au travail, des moments pour eux-mêmes (séance de sport, déjeuner en extérieur, balades dans la nature, ...), et des moments consacrés aux tâches ménagères ou à la famille (faire une machine de linge, préparer le dîner pour le soir, aller chercher les enfants à l'école, ...).

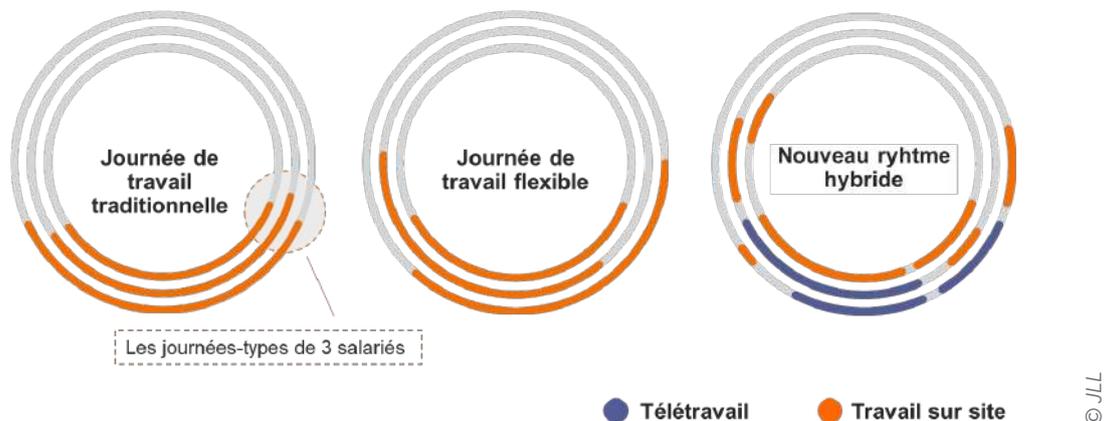
A chacun de trouver son équation et son rythme idéal, tant que l'entreprise veille à accompagner et surveiller la charge de travail. En effet, comme le montre le schéma ci-dessous publié par JLL, la journée de travail tend à se déployer sur des **tranches horaires plus longues pour compenser ces rythmes et cette flexibilité**.

73 Megan Gibson, 2014, Here's a Radical Way to End Vacation Email Overload, TIME

74 BCG, 2021, “78% des talents français plébiscitent un modèle de travail hybride – entre télétravail et retour au bureau”

75 Fabienne Broucayet, 2022, Le futur du bureau se dessine ... dès aujourd'hui !, Hors-série #13, My Happy Job

Serait-ce une des causes du phénomène de "blurring" évoqué précédemment ? Ou ce système convient-il à la majorité des salariés ?



Corrélée à cette aspiration à la flexibilité, le monde du travail voit apparaître une **croissance fulgurante des freelances**. Aux Etats-Unis, selon l'étude *Freelance Forward*⁷⁶, près de 59 millions d'Américains auraient travaillé en tant que freelance en 2021, soit +38% entre 2020 et 2021. La motivation à devenir freelance se fonde notamment sur les nouvelles priorités mises en avant par la crise sanitaire : horaires flexibles, télétravail, quête de sens et équilibre vie professionnelle - vie privée.

En parallèle, pour offrir davantage de flexibilité et un meilleur équilibre à leurs salariés, les organisations commencent à tester l'application de la **semaine de 4 jours**. Au Royaume-Uni, plus de 3 000 employés issus de 60 entreprises aux activités variées testeront ce dispositif du mois de juin au mois de décembre 2022, tout en gagnant le même salaire⁷⁷. Plusieurs universités, dont Oxford, Cambridge et Boston College aux Etats-Unis, travailleront en collaboration avec les think tank *Autonomy* et *4 Day Week Global*, pour étudier **l'impact de ce modèle sur l'économie**.

La semaine de 4 jours est également **expérimentée en Europe**⁷⁸. Elle est envisagée par le Gouvernement Belge qui élabore un projet de réforme de ce type - en contrepartie de journées de travail plus longues - pour offrir davantage de flexibilité, et mieux concilier vie privée et vie professionnelle. De son côté, l'Espagne vient de lancer une expérimentation auprès de 200 entreprises volontaires d'une semaine de travail réduite en jours (4 au lieu de 5) et en heures (32 au lieu de 40). Selon plusieurs enquêtes et phases de tests (notamment en Islande) il en ressort que réduire le nombre d'heures travaillées ne rimerait pas forcément avec perte de productivité et déclin en termes de services. Au contraire, les salariés ont déclaré être moins stressés et ont fait état d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Welcome to the Jungle, média de référence sur le travail qui emploie plus de 150 personnes en Europe, a fait en 2019 l'expérience de la semaine de 4 jours durant 5 mois⁷⁹. A l'issue de cette phase expérimentale, il en est ressorti de bons résultats financiers, ce qui a démontré qu'**une baisse de 20% du temps de travail ne s'est pas traduit par une baisse de la production**. L'analyse des questionnaires d'anxiété a laissé paraître un bon niveau de bien-être pour les collaborateurs. Cette période a ainsi permis d'identifier des pistes à suivre pour

76 Upwork, 2021, *Freelance Forward Survey Economist Report*

77 Sébastien Mastrandreas, 2022, "Le Royaume-Uni teste la semaine de travail de quatre jours à grande échelle", *Les Echos*

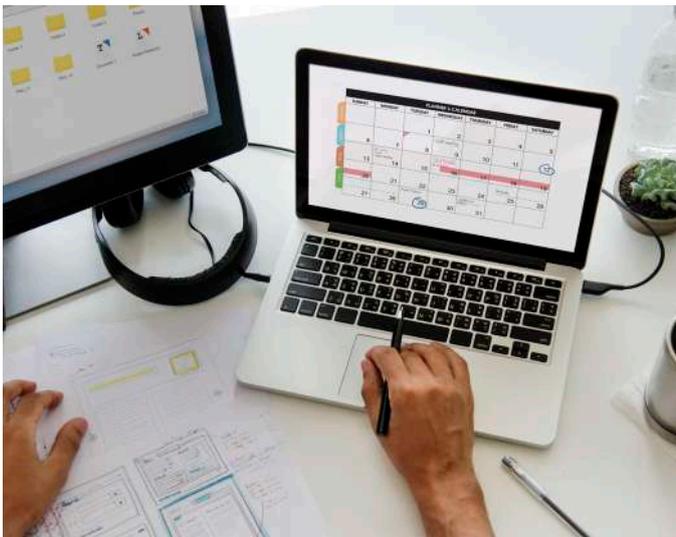
78 Jean-Pierre Stroobants, 2022, "La Belgique, en route pour la semaine de 4 jours ... contre des journées de travail plus longues", *Le Monde*

79 Welcome to the Jungle, *Comment nous avons testé et adopté ce nouveau rythme de travail - Etude et résultats*

réorganiser l'entreprise et de décider définitivement d'adopter ce nouveau rythme hebdomadaire.

Camille Fauran, Head of Operations au sein de Welcome to the Jungle précise :

“Nous en avons tiré de vrais enseignements autour de la gestion du temps et de la priorisation des tâches. Nous en avons davantage appris sur nous-mêmes et nos habitudes de travail. Avec moins de temps, nous faisons naturellement passer au premier plan les sujets qui le nécessitent, nous anticipons mieux les choses, nous nous laissons moins déborder et apprenons à planifier plus efficacement notre travail. Le temps devient encore plus précieux donc les choix plus judicieux.”



De quoi inspirer les entreprises à suivre ce nouveau modèle pour attirer les jeunes talents qui aspirent à plus de flexibilité.

3. Un nouveau rapport à l'espace

Nous partageons les espaces. Ils nous permettent de nous rencontrer, de nous isoler, ou simplement de se croiser sans s'interrompre pour autant. Nous partageons les espaces publics, et bien souvent les espaces privés. **Les espaces partagés** nous poussent à questionner notre part de propriété, d'intimité, les limites et agencements possibles pour que chacun puisse se sentir libre et accueilli. Selon le géographe et chercheur Jean Estebanez (2011)⁸⁰ :



“Un dispositif spatial est un système qui rend concret et efficace, mais discret, un pouvoir et des normes en les inscrivant matériellement en un lieu bien précis.”

L'espace ne se réduit pas à l'architecture mais rassemble des **éléments matériels et symboliques**. L'aménagement, la décoration, le design, permettent de transformer les espaces de travail pour qu'ils deviennent à la fois fonctionnels et agréables pour les collaborateurs, et vecteur de productivité.

⁸⁰ Jean Estebanez, 2011, “Le zoo comme théâtre du vivant : un dispositif spatial en action”, Les Carnets du paysage, Actes Sud

Les changements dans les modes de travail s'accompagnent de modifications dans l'organisation des espaces, et les entreprises sont amenées à **repenser le lieu de travail**. Devenu hybride, le lieu de travail désigne aujourd'hui tout site où le collaborateur effectue un travail productif (bureau, domicile ou tiers-lieu). Dans la mesure où les salariés sont moins présents sur site, il est naturel pour les entreprises de s'adapter aux nouveaux usages. Mais l'immobilier représente le deuxième poste de dépenses des entreprises après les charges salariales. Avec la généralisation du télétravail, à raison d'en moyenne 2 jours de télétravail par semaine, **la stratégie immobilière évolue, l'espace de travail se voit redistribué**, et possiblement diminué. Comment les entreprises envisagent-elles ce nouveau rapport à l'espace et quel est l'impact pour les salariés ?

● Le flex office et la place de l'individu

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.

Un rapport dirigé par Vincent Grenier en 1974 insiste sur la nécessité de redonner aux espaces des échelles cohérentes avec la vie du groupe et de l'individu⁸¹. Dès lors, **la flexibilité est recherchée 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.

A partir des années 1990, **la culture managériale évolue** et entérine davantage ces 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. 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 et aussi comme des conditionneurs ou des déclencheurs de transformation par les espaces qu'ils conçoivent.

Néanmoins, la pratique consistant à installer les bureaux du comité de direction à l'étage le plus élevé reste courante. Il y a une **correspondance entre l'espace physique et le pouvoir**. Encore aujourd'hui, l'importance du rang dans certaines entreprises 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. L'espace révèle le statut jusque par les objets qui l'habitent.



81 Casnin Bernard et Vincent Grenier, 1974, Rapport sur les espaces industriels, Ministère de l'Industrie et de la Recherche, Conseil supérieur de la création industrielle, Paris

Dans le contexte actuel hybride, les bureaux individuels disparaissent de plus en plus, et le bureau partagé, ou flex office, séduit un nombre croissant d'entreprises. **Le flex office rompt avec le modèle traditionnel** : les salariés n'ont plus de bureau ou de poste de travail attribué et sont libres d'évoluer dans l'espace en fonction de leurs besoins. Ils choisissent ainsi le lieu le plus adapté à leurs activités - dans le cas où l'entreprise a pris soin de proposer plusieurs typologies d'espaces. L'expert en immobilier d'entreprise JLL observait en 2021 que le taux de flex était passé à **0,67 postes par personne en moyenne**⁸², contre 0,8 en moyenne en 2018⁸³.

Même si le flex office ne peut évidemment pas être réduit à un argument économique afin de réduire les coûts fonciers, ceux-ci sont néanmoins bien réels. Pour Catherine Hellemans, Professeure en Psychologie du travail à l'Université de Bruxelles⁸⁴ :

“Le calcul est simple : si deux, trois jours par semaine, une majorité de ses employés sont en télétravail, l'entreprise cherchera à faire des économies d'échelle. Pour qu'elle y gagne suffisamment, il faudra évidemment qu'elle diminue le nombre de places disponibles dans les bureaux.”

”

La disparition progressive des bureaux individuels et attitrés, de tailles différentes, interroge sur **l'espace comme symbole du pouvoir**. Lors d'une table ronde dédiée aux nouveaux espaces de travail et organisée par le think-tank NWOW (New Ways Of Working), Emmanuel Frantz Mercadal rappelait que l'impact de **perte de reconnaissance** pour les managers liée à la possible disparition de leurs bureaux individuels nécessitait un accompagnement spécifique pour surmonter “le **traumatisme** de perdre son territoire”.

Récemment, la force des représentations statutaires relatives à l'espace a pu s'illustrer, entre autres, dans le cas du **déménagement de la Région Ile-de-France à St Ouen** en 2018. 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”.⁸⁵

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'Épargne 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**. 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.**



82 Elsa Dicharry, 2021, “Bureaux : Les règles pour bien gérer le passage en flex office”, Les Echos

83 Flore Pradère (JLL), 2018, Le Flex-office, Sans bureaux fixes désespérés ou collaborateurs libérés ?, Retour d'expérience

84 Pierre Gascogne, 2021, Télétravail : Les nouveaux temps modernes ?, Alterechos

85 Fabrique Spinoza, 2019, Nouveaux espaces de travail et Expérience collaborateur

Si le flex office comporte des bénéfices en termes de flexibilité, ce mode d'organisation peut également créer des **tensions** pour et entre les collaborateurs. Chasse à la meilleure place, non-respect des règles de vie, sentiment de déclasser chez les managers, difficultés à s'approprier les espaces vides... Les questions soulevées sont nombreuses et doivent être accompagnées car toute modification, même positive, de l'environnement de travail est un facteur de déstabilisation.

L'intégration du flex office 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.



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**⁸⁶, et qu'il est important de communiquer sur le fait que ce changement est porteur de sens. L'espace n'étant qu'une modalité, les collaborateurs qui y emménagent ont besoin d'un processus de co-élaboration et d'appropriation au risque sinon de voir un rejet s'opérer.

De plus, comme nous le verrons dans la partie suivante, le flex office induit une **reconsidération des ratios** de toutes les typologies d'espaces. Selon Marie Dumont, directrice Workplace Strategy de Factory⁸⁷ :



“Il faut casser l'idée reçue que le télétravail va permettre de gagner des m2. On va penser les espaces différemment avec beaucoup plus d'espaces de convivialité et de travail collaboratif. Certes, nous allons souvent optimiser les espaces de travail classiques en introduisant la notion de flex mais la réalité est qu'avec tous les nouveaux usages à intégrer (pitch theater, bulles de concentrations, zone de créativité, de pitch, de repos, de déconnexion etc...) le pourcentage de ces nouveaux espaces passe de 20 à 50 % ce qui fait que nous ne réduisons pas au final la taille des bureaux.”

L'intégration du flex office est en effet l'occasion de **réorganiser la stratégie immobilière** : déménagements, optimisation des espaces, réorganisation des ratios, adaptation des usages, investissement dans les nouvelles technologies, ouverture de tiers lieux,... Les possibilités sont nombreuses pour répondre aux enjeux de flexibilité souhaités par les collaborateurs.

● La réorganisation des ratios immobiliers

Avant la crise sanitaire, entre 40% à 60% des surfaces de bureaux étaient déjà inoccupées et vides. Avec la

86 ARP Astrance, 2021, Transformation à Impact Positif : L'Appreciative Inquiry au cœur des réflexions liées à la culture et aux environnements de travail

87 Observatoire Spinoza, juin 2022, entretien avec Marie Dumont, directrice Workplace & Strategy de Factory

généralisation du télétravail, les entreprises cherchent donc à optimiser leurs mètres carrés de bureaux. Les ratios immobiliers se réorganisent : le flex office tend à se généraliser pour permettre une rotation des postes de travail entre les différents collaborateurs de passage sur la semaine. La flexibilité engendre naturellement une nouvelle flexibilité spatio-temporelle qui va se traduire pour l'entreprise par des économies d'échelle. Pour Nicolas Hanart, directeur du pôle immobilier de Factory⁸⁸ :



“Pour un effectif qui reste stable nous observons seulement une baisse moyenne de 15 % des espaces mais pas plus car le rôle du bureau physique est toujours aussi important pour nos clients.”

Selon le billet **“Télétravail et immobilier d'entreprise”** de la Banque de France⁸⁹, le marché de l'immobilier de bureaux commence seulement à s'ajuster à l'essor du télétravail. Ainsi, dans les départements les plus exposés au télétravail, la Banque de France confirme qu'«avec l'essor du télétravail, les entreprises peuvent considérer réduire leur demande de surfaces de bureaux, ce qui est susceptible d'entraîner un ralentissement structurel du marché de l'immobilier d'entreprise».

Le ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance dans son projet de loi finance 2022 (Politique immobilière de l'Etat) énonce que **la rationalisation du parc immobilier doit passer par l'adaptation et l'optimisation du parc immobilier**⁹⁰ : *“Même s'il ne s'agit pas de l'objectif principal, la réduction des coûts de fonctionnement est un enjeu considérable. Toute surface inutile ou inemployée génère en effet des coûts supplémentaires dont la réduction contribue à une meilleure utilisation des crédits budgétaires.”*



Par ailleurs, cette baisse de la fréquentation au sein des espaces de travail, et les coûts associés aux frais immobiliers, ont fait apparaître de **nouveaux business modèles** pour repenser l'occupation des bureaux et monétiser les espaces inutilisés : le **corpworking**. Cette pratique désigne la mise à disposition par une entreprise d'espaces de bureaux partagés, pour des salariés de passage (venant de filiales par exemple), des prestataires, des clients ou pour d'autres sociétés extérieures.

Par exemple, la jeune startup **Take a Desk** propose de combler les postes inoccupés dans une entreprise en y installant des salariés d'autres entreprises, désireux par exemple de réduire leur temps de trajet. Une solution qui peut permettre non seulement à l'entreprise de rentabiliser ses surfaces inoccupées, et aussi aux salariés de créer des synergies et de partager des compétences. D'après une enquête d'Opinion Way pour Take a Desk⁹¹, 68% du panel des 1066 employés interrogés se déclarent “plutôt favorables à l'idée de partager leur bureau avec des personnes travaillant dans le même secteur d'activité”.

88 Observatoire Spinoza, juin 2022, entretien avec Nicolas Hanart, directeur du pôle immobilier de Factory

89 Antoine Bergeaud, Jean-Benoît Eymeoud, Thomas Garcia et Dorian Henricot, 2022, Télétravail et Immobilier d'entreprise, Bloc-notes Eco, Banque de France

90 Politique Immobilière de l'Etat, 2022, Dossier de Politique transversale projet de loi de finances pour 2022

91 Richard Flurin, 2022, Près de 70 % des salariés favorables au partage de leurs bureaux avec d'autres entreprises, In Interiors

Le **groupe Mobivia** (spécialiste de la mobilité), a décidé de rentabiliser les 18 000 m² de son siège social près de Lille, en créant un **corpworking** de 400 postes ouverts à des start-up ou PME consacrées à la mobilité durable. Le business center, les 2 restaurants et plusieurs lieux de vie seront également accessibles aux utilisateurs. Selon Alexandra Schiltz, directrice du projet chez Mobivia⁹² :



“L’objectif est de rassembler les salariés et les marques de Mobivia dans un site unique, mais aussi de créer un lieu d’excellence réservé aux mobilités.”

Cependant, il ne s’agit pas tant de faire des économies que de bien gérer ses espaces de travail. La réduction des mètres carrés n’engendre pas automatiquement une réduction des coûts dans le sens où elle doit **financer un meilleur environnement pour le salarié**. Pour Benoît Meyronin, Professeur de Marketing à Grenoble Ecole de Management et directeur R&D de l’Académie du Service, le développement du travail hybride n’entraîne pas nécessairement une réduction des surfaces⁹³ :

“Si le bon vieux bureau individuel fermé ou même partagé tend à disparaître, les espaces dédiés à l’apprentissage, à la collaboration ou à la convivialité vont s’étendre, afin de proposer aux collaborateurs non pas un ‘poste’ de travail, mais des ‘situations de travail’ adaptées à leurs différentes activités : se concentrer, partager, co-crée, apprendre, conduire un projet.”



L’aménagement de bureau doit être plus réfléchi, pour créer les nouveaux espaces centrés sur les nouveaux usages, et laisser la place aux **espaces collaboratifs et de convivialité**. La notion de collaboration dans le contexte hybride a pris un tout autre sens en terme d’espace de travail.

Le travail à distance accroît le besoin de retrouver ses collègues, et de fédérer les équipes. Les technologies et les espaces doivent être particulièrement adaptés à cet objectif. L’article de Steelcase⁹⁴ “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.

Les besoins autrefois ponctuels 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.

Selon Marie Martin, Directrice de l’équipe Tenant Representation au sein de JLL France⁹⁵ :



“La tendance que l’on observe aujourd’hui sur le marché est une recherche de 60% d’espaces semi-ouverts, ou collaboratifs, pour 40% d’espaces individuels. Avec une optimisation des espaces à la fois pour réduire les coûts immobiliers, mais aussi pour s’adapter aux nouveaux modèles de travail.”

92 Lomig Guillo, 2021, “Cette entreprise sous-loue une partie de son siège social ... à des concurrents”, Capital

93 Eric Delon, 2022, “Télétravail, Flex office ... Les entreprises bouleversent leur stratégie immobilière”, L’Usine Nouvelle

94 Steelcase, Optimiser la collaboration grâce à l’espace de travail

95 JLL, 2022, Le Bureau de demain : quand je veux, où je veux ?, Article proposé par JLL, Les Echos



© Factory pour OH BIBI

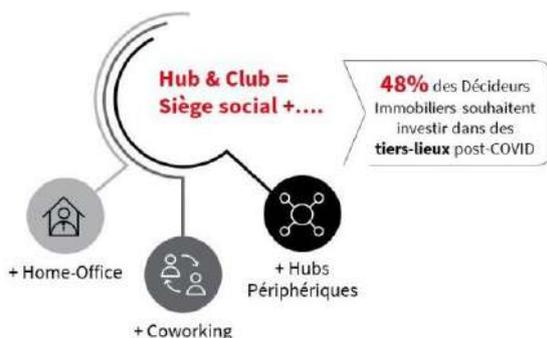
Les ratios seront néanmoins spécifiques à chaque entreprise, en fonction du taux de télétravail, des activités concernées, des spécificités métiers, des relations de proximité, des croissances ou non d'effectifs, etc. Il sera nécessaire d'effectuer une **analyse des usages et des activités** pointue et plus poussée qu'avant la crise, pour conditionner le programme et la répartition des espaces.

● Nomadisme et tiers-lieux

Les stratégies immobilières induites par les nouveaux modes de travail évoluent et certaines organisations accompagnent l'essor du télétravail par le déploiement d'un réseau d'espaces, plus ou moins près de leur siège social. Plusieurs modèles apparaissent pour proposer une solution alternative au télétravail et ainsi accueillir les salariés devenus nomades.

La coopérative des tiers-lieux⁹⁶ définit ce concept datant des années 1980, comme **"des espaces de travail partagés et collaboratifs, privés ou publics, extérieurs au domicile et à l'entreprise, où la créativité peut naître entre différents acteurs"**. Les tiers-lieux englobent tous les espaces professionnels qui se distinguent du bureau, au sens de lieu de travail habituel de l'entreprise : coworking, espaces collaboratifs, cafés partagés, fab lab, makerspace ou garages solidaires. Ils ont l'avantage de pallier les inconvénients du télétravail à domicile comme le sentiment d'isolement ou les mauvaises conditions de travail, tout en permettant aux télétravailleurs de garder certains avantages comme la flexibilité, la réduction du temps de transports et le confort d'espaces aménagés et équipés.

Le Hub & Club : une nouvelle relation à la ville à inventer



Source : enquête JLL conduite en octobre 2020, auprès de 33 entreprises en France

Ce mouvement participerait à la création de **"hub" locaux / régionaux** permettant de rassembler les collaborateurs de l'entreprise habitant sur un certain territoire, et ainsi d'offrir un nouvel ancrage plus local aux collaborateurs. D'une certaine manière, la **satellisation des lieux de travail** rapproche le bureau des salariés et facilite le nomadisme. JLL a nommé ce concept qui consiste à distribuer les bureaux avec un siège au coeur et des satellites autour le **"Hub & Club"**⁹⁷ :

96 La Coopérative tiers-lieu(x), 2020, Les cahiers du labo

97 Flore Pradère, Rémi Calvayrac et Camille Rinieri (JLL), 2020, "Covid-19 : Le Hub & Club, modèle d'avenir pour nos bureaux"



“Le ‘Club’ est l’espace amiral par excellence, faisant la promotion de la marque employeur. Hyper central, il accueille les grandes messes internes et la co-construction avec les clients, en offrant un cadre d’exception. Quant aux ‘Hubs’, ils offrent aux salariés l’opportunité de travailler dans un cadre professionnel et propice à la socialisation, tout en restant proches de chez eux. Situés à l’extérieur des principaux quartiers d’affaires, les collaborateurs peuvent également y réserver une variété d’espaces. Les Hubs et le Club sont complémentaires : ils offrent des espaces différents, tout en soutenant l’équilibre vie pro - vie perso”

Certaines entreprises vont même jusqu’à **cartographier les localisations des domiciles** de leurs salariés pour repenser leurs réseaux. Blablacar par exemple, se dit prête à ouvrir une antenne quand au moins 15 salariés aspirent à s’installer dans la même ville.

Naturellement, les **espaces de coworking** prennent de l’ampleur. Aujourd’hui concentrés en centre-ville, ils gagnent du terrain en périphérie pour satisfaire les télétravailleurs qui souhaitent se retrouver sans avoir à prendre les transports. Le groupe IWG, qui regroupe les marques Regus et Spaces, a **densifié son maillage territorial** en rachetant en 2020 le réseau Stop & Work, des centres de télétravail (comme alternatives au travail à la maison) situés en zone périurbaine. Le groupe immobilier français Icade voit dans cette mutation une tendance pérenne⁹⁸ :



«Nous proposons depuis longtemps des ‘smart desk’, des espaces de travail hors du siège pour nos collaborateurs et ceux de nos clients. Nous avons constaté une hausse de leur fréquentation qui fait réfléchir : une entreprise pourrait répartir ses collaborateurs entre un siège et des satellites autour, de tailles transverses.»

Ainsi, un grand nombre d’entreprises voit dans le coworking une solution pour proposer plus de flexibilité à leurs collaborateurs, et un moyen de réduire leur empreinte immobilière. Par ailleurs, une proposition de loi⁹⁹ a été déposée en novembre 2021 pour créer des « **titres-télétravail** », sur le modèle des titres-restaurant. Ce qui signifie que l’employeur co-financerait le recours à ces espaces de travail nouvelle formule.

Pour la jeune entreprise **Bonport**, les bureaux ne doivent pas nécessairement être stationnaires et peuvent s’implanter dans tous les lieux d’affluence. Pour l’instant disponible au sein des gares de Montparnasse et Lille Flandres, la société propose des espaces lounge ou cabines individuelles, avec ou sans réservation, pour



permettre aux travailleurs nomades de travailler, organiser un rendez-vous, s’isoler, passer un appel, dans un cadre confortable. Bonport espère absorber une **clientèle professionnelle de passage en gare** (pour des voyages d’affaires ou des raisons personnelles), en offrant une solution qui lui permet d’optimiser son temps. Dans le même esprit, l’entreprise Kabin propose des **cabines de “microworking”** à louer pour 15 minutes au plus, **au sein de centres commerciaux**.

98 KPMG, 2020, “La crise du Covid-19 bouleverse les entreprises, leurs locaux et l’organisation du travail”, Immobilier : Le Post-covid entre aménagement et refondation

99 Assemblée nationale, 2021, Proposition de loi n°4674, Création d’un titre-télétravail

De plus, les salles de réunion, autant que les postes de travail, peuvent être **externalisés** et réservés à la demande.

Metafore, concept de lieux de séminaires et événements à Paris propose des espaces de rencontres et de travail agiles et hybrides avec une offre de services digne des grands hôtels : un comité de direction ou une équipe expert peut se réunir à la demande dans un cadre totalement agréable et adapté à ses besoins. Pensé avec une offre de service digne des grands hôtel, Metafore propose même de déjeuner sur place avec une offre de restauration réalisée sur place par un grand chef.



© Yann Deret, Factory pour METAFORE

L'hybridation des actifs immobiliers a également fait apparaître de nouveaux concepts tels que le **"workation"** ou la **"workspitality"** où le bureau s'imprègne des codes du tourisme de loisirs et de l'hôtellerie, et vice versa.



S'inspirant de ce modèle, le nouveau concept **MOB House** à Saint Ouen est une résidence plurielle qui n'est pas dédiée aux touristes, mais aux travailleurs nomades. Les chambres sont imaginées comme de petits appartements multifonctions où les travailleurs pourront concilier réunions de travail, déjeuners professionnels et nuits au sein de la même entité. Un rooftop peut être réservé aux événements professionnels.

Le modèle hybride remodèle le rapport à l'espace. Alors que les entreprises revoient leurs stratégies immobilières, et peuvent chercher à optimiser leurs surfaces pour pallier les coûts des espaces inutilisés, il apparaît essentiel d'étudier les nouveaux usages de l'organisation, pour répondre aux besoins spécifiques des salariés.

4. Un nouveau rapport au collectif

D'après une étude de Malakoff Humanis réalisée en 2020¹⁰⁰, **40% des télétravailleurs ont constaté une dégradation de la qualité des liens avec leurs collègues**, ce qui risque de créer un sentiment d'isolement, de détachement à l'entreprise et par conséquent une baisse de motivation. La crise Covid a mis en lumière l'importance du collectif et du **sentiment d'appartenance** à l'entreprise. Favoriser la **cohésion d'équipe** et les **échanges informels** fait partie des enjeux clés dans un modèle hybride.

● Des allers-retours entre intérêt individuel et collectif

La crise a touché ce qu'il y a de plus profond chez l'individu, la santé, en rappelant à chacun sa vulnérabilité. **Une nouvelle forme de "care"** est apparue, consistant à investir plus que jamais dans le capital humain, et à mettre en place de nouvelles routines pour améliorer le sentiment de bien-être individuel. A la faveur de la pandémie, les quêtes de bien-être, de santé, et de sens (évoquées dans les parties précédentes) seraient alors principalement devenues individuelles.

Les entreprises doivent néanmoins concilier besoins individuels et besoins collectifs. Le directeur de **Cactus Consulting**, Jean-Yves Guillaïn a déclaré¹⁰¹ :



“En terme culturel, on passerait d'une culture collective à une culture de l'individu, dans laquelle chacun est accompagné dans sa propre évolution professionnelle et personnelle.”

Historiquement, dans le travail, on observe des allers-retours entre focalisation sur l'individu et le collectif. Ainsi, **le XXe siècle a remis en question le collectif de travail** en faveur de la valorisation de l'individu. Selon Schultz (1959)¹⁰², à l'époque fordiste, le travailleur doit s'éloigner des logiques collectives et **s'investir personnellement**. Il doit faire “fructifier son capital humain” et “développer son portefeuille de compétences”.



De Gaulejac expliquait en 2004¹⁰³ : **“Les valeurs de liberté individuelle, de mérite, de courage notamment, remettent sérieusement en cause le partage et l'action associée. L'individu en lui-même doit se distinguer, se démarquer”**. En témoignent par exemple les entretiens annuels qui fixent l'atteinte individuelle des objectifs et permettent d'ajuster individuellement la rémunération.

100 Malakoff Humanis, 2020, Impact de la crise sur l'organisation du travail et la santé des salariés, Etude Flash Télétravail et Absentéisme

101 Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti, 2021, Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19, Questions de Management

102 Theodore Schultz, 1961, Investment in human capital, The american economic review, vol 51

103 Camille Imhoff, 2017, L'émergence de nouveaux collectifs de travail : ruptures et continuités dans l'histoire de l'entreprise, Management & Avenir

Pour Renaud Sainsaulieu (2014)¹⁰⁴, dans un contexte de politique de changement permanent, l'un des objectifs prioritaires reste une **stratégie de carrière individuelle**. Par ailleurs, plus un individu s'élève au sein de l'organisation, moins il trouve d'intérêt à appartenir à un groupe ou à créer des alliances, impactant de fait la valeur collective du travail.

Cependant, l'importance de la relation, du partage et de la convivialité gagne du terrain dès les années 80 dans le discours des entreprises. La performance globale ne s'atteint pas seul, par l'addition des performances des individus, mais en équipe. Selon une étude post-Covid de l'ANDRH et BCG¹⁰⁵, parmi les employés qui se sentent plus productifs au bureau, **44 % disent que c'est grâce à l'interaction avec leurs collègues, et 33 % grâce à l'aspect social et à la collaboration avec leur équipe**.

Ces allers-retours entre focales individuelles et collectives rendent complexes à dessiner les stratégies des organisations, et réinterrogent la place des relations au travail.

● Les relations au travail, vecteur de bien-être

Pendant la crise Covid, près de **66% des salariés ont déclaré de pas réussir à maintenir des interactions qualitatives avec leurs collègues lorsqu'ils étaient à distance**¹⁰⁶. L'homme, en tant qu'être social doit être en relation avec les autres. Privé de ce relationnel, le sentiment d'isolement peut s'installer.

Selon une enquête réalisée par Harris Interactive pour le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion (novembre 2020)¹⁰⁷, **près de la moitié des salariés en télétravail souffraient d'isolement et de solitude**. Cela peut se caractériser par un repli sur soi et aussi par une faible verbalisation de sa situation. En effet, en milieu professionnel, l'isolement peut être vu comme un *"processus qui fragilise la relation au travail que l'on peut caractériser au travers de l'apparition et du développement de situations dans lesquelles un salarié éprouve des difficultés à avoir accès à une assistance, sous quelque forme que ce soit"*¹⁰⁸.

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. Après une recherche étendue sur 4 générations, les résultats soulignent **l'importance de la qualité 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"*¹⁰⁹. Les relations sont le premier critère du bonheur ou de la qualité de vie au travail.

104 Renaud Sainsaulieu, 2019, Chapitre 7. L'apprentissage des normes de relation dans l'organisation, L'identité au travail (2019)

105 ANDRH x BCG, 2022, Le futur du travail vu par les RH, 2e édition

106 Flore Pradère et Camille Rinieri (JLL), 2021, Baromètre des préférences salariés 2021, Etude JLL

107 Harris Interactive, 2020, L'activité professionnelle des français pendant le confinement, Enquête Harris Interactive pour le Ministère du Travail

108 Jacques Marc, Vincent Grosjean et M. C. Marsella, 2011, Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail, Le Travail Humain

109 Mylène Bertaux, 2016, La Recette du bonheur existe, Madame Figaro

En effet, dès 2011, le rapport Gollac constate que la qualité des relations est le facteur prédominant contribuant au bien-être au travail. Le Baromètre Actinéo¹¹⁰ confirme également que pour **71% des personnes interrogées, les relations avec leurs collègues sont le premier élément contribuant à leur qualité de vie au travail.**



● Comprendre les individualités pour favoriser le collectif

La **dimension relationnelle au travail** est de plus en plus mise en avant comme l'un des enjeux majeurs pour répondre aux défis actuels de l'entreprise (Linhart 2012)¹¹¹ : les risques psychosociaux, le mal-être et le désengagement au travail. Alors que le sentiment d'isolement a marqué les esprits pendant la crise Covid, et que le lien social a manqué à tous, il semble qu'une opportunité se présente aujourd'hui pour reconnaître la valeur du collectif et son intérêt pour le travailleur.

Le vivre ensemble et le travailler ensemble sont essentiels au bien-être des salariés, et aussi à la performance de l'entreprise. La chercheuse Camille Imhoff, reprend d'ailleurs le **modèle de résilience des armées** pour décrire l'esprit de corps ou l'esprit d'équipe, comme un sentiment responsabilisant basé sur la solidarité et la fraternité¹¹² :

“La fondation d'un collectif soudé repose sur la fraternité, condition sine qua non de l'excellence opérationnelle. La fraternité est cette solidarité spécifique à ceux qui croient aux mêmes valeurs et s'engagent dans un même combat. Elle est l'œuvre d'une sensibilité commune qui œuvre elle-même en retour.”



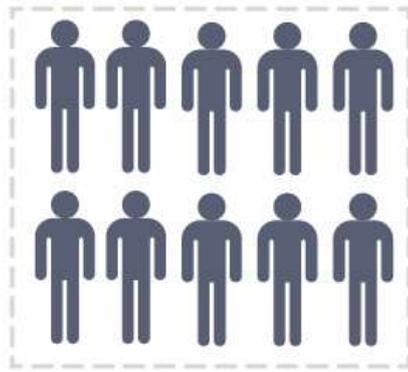
La solidarité, au sens de E. Durkheim¹¹³, correspond aux liens invisibles qui lient les individus entre eux. Elle peut prendre 2 formes. **La solidarité mécanique** est une forme de cohésion sociale fondée sur la similitude des comportements, de l'identité des individus et des valeurs de la société. **La solidarité organique** est une forme de cohésion sociale fondée sur la complémentarité des activités et des fonctions de l'individu. Celle-ci repose donc sur la coopération nécessaire entre les individus qui détiennent des spécialisations différentes mais nécessaires aux besoins des autres. Durkheim montre par ailleurs que, paradoxalement, plus une personne est spécifique, différenciée, et plus le lien qui la relie au collectif est fort.

110 L'observatoire Actineo, 2015, Observatoire de la qualité de vie au bureau : quelle vie au bureau en 2015 ?

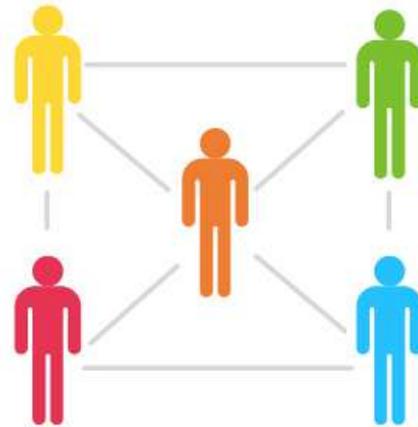
111 Danièle Linhart, 2012, Une approche sociologique des nouvelles pénibilités au travail, Risques du travail, la santé négociée

112 Camille Imhoff, 2017, L'émergence de nouveaux collectifs de travail : ruptures et continuités dans l'histoire de l'entreprise, Management & Avenir

113 Émile Durkheim, 1893, De la division du travail social, Paris Quadrige



Solidarité mécanique



Solidarité organique

Ressources Kartable, Comment se construisent et évoluent les liens sociaux

L'enjeu de l'organisation de demain, sera de **favoriser l'appartenance et l'envie de faire corps** avec un collectif, avec l'ensemble de l'entreprise, tout en permettant à chacun de s'affirmer individuellement et différemment. L'entreprise devra expérimenter une nouvelle forme d'organisation du travail pour concilier la cohésion du collectif, et **l'intégration de chaque individualité** et de chaque singularité au sein du collectif de travail. Pour reprendre l'hypothèse de Camille Imhoff¹¹⁴ :



“Le collectif aujourd’hui semble pouvoir se constituer différemment sur la base de l’hétérogénéité de ses membres. La personne est à comprendre par (et non en) opposition avec le collectif. L’homme au travail doit être pris en compte comme un acteur spécifique et non isolé, qui apporte une valeur singulière au groupe.”

A travers **les chartes de Diversité & Inclusion**, de nombreuses entreprises affichent cette approche : agréger et intégrer des individus tous différents au sein d'un collectif. Toutes les relations au travail ne sont pas nécessairement basées sur le pouvoir et les normes, mais peuvent reposer sur des logiques d'échange, d'aide, de solidarité, et d'une envie d'être utile au groupe. Basé sur ce principe, **la diversité des individus et des compétences est la clé de la cohésion d'un collectif** qui doit se réunir, partager son travail, pour atteindre une performance globale, qui en retour bénéficiera à chacun.

Le chercheur Nigel Oseland¹¹⁵ explique qu'il n'existe pas un seul type de personnalité, et que **le mélange de personnalités au sein d'une même équipe permet une collaboration plus efficace et plus réussie**. L'enjeu est de penser la complémentarité des rôles et des acteurs, de réussir à croiser les compétences de chacun, et de développer l'ouverture aux autres à travers la part d'informel dans les relations professionnelles.

La **psychologie de l'espace collaboratif** apporte un éclairage intéressant sur les processus psychologiques à l'œuvre dans les espaces de travail. Ainsi, l'individu bénéficierait à travailler dans un espace qui soutient sa personnalité et ses comportements, de sorte qu'il convient de créer ou aménager des espaces de travail en cohérence avec les différents types de personnalité existants. À personnalités plurielles, espaces pluriels.

114 Camille Imhoff, 2017, L'émergence de nouveaux collectifs de travail : ruptures et continuités dans l'histoire de l'entreprise, Management & Avenir

115 Nigel Oseland, 2019, Fighting Workplace Loneliness by Design, Share Space with Erin Peavey

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. 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, un espace de travail optimal ne peut être universel mais nécessairement pluriel pour répondre à la singularité de chacun. Son design exige ainsi une écoute véritablement inclusive, y compris des plus "silencieux", dans une dynamique collective et volontaire de l'entreprise.

Pour conclure, nous pouvons citer les réflexions du sociologue Gaël Brulé¹¹⁶ :

“Le bonheur en général se construit véritablement dans les dynamiques collectives. Un niveau moyen de bonheur élevé bénéficie à tout le monde. En clair, le malheureux d'une société heureuse est plus heureux que l'heureux d'une société malheureuse.”



5. Un nouveau rapport à la performance

Pour terminer sur l'état des lieux de la situation post-Covid, nous souhaitons mettre en lumière le nouveau rapport à la performance. Depuis la création de la Fabrique Spinoza en 2011, nous sommes très attachés à cette relation d'**interdépendance entre bonheur et la performance** et sommes persuadés que la performance doit prendre en compte de nouvelles variables.

Une nouvelle définition de la performance

La notion de performance est difficile à définir. C'est une notion diverse, polysémique et complexe. Dans le champ de l'entreprise, la performance œuvre à garantir la survie et la pérennité de l'organisation, et à accroître son avantage concurrentiel.

Cependant, des économistes plus modernes (Dohou-Renaud - 2007, Bouquin - 2004)¹¹⁷ ont remis en question la logique de "**performance succès**" ou de "**performance résultat**" auparavant énoncée par l'économiste Bourguignon, et purement basée sur des aspects financiers. Jugeant que la performance des entreprises ne repose pas uniquement sur l'efficacité et la productivité, ils proposent d'ajouter la manière dont les activités sont conduites, et d'intégrer à l'équation les acteurs participant au développement de l'entreprise.

Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit et intègre d'autres parties prenantes et variables qui deviennent vitales pour la pérennité des entreprises. En 2005, Baret définit la notion de "**performance durable**"¹¹⁸ à laquelle nous allons nous intéresser dans le cadre de ce guide. Cette performance durable s'appuie sur les **facteurs** suivants : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise

116 Etienne Campion, 2021, "Crise du Covid : les français plus heureux aujourd'hui... et plus individualistes ?", Marianne

117 Zineb Issor, 2017, La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, Projectique

118 Pierre Baret, 2005, Evaluation de la Performance Globale des Entreprises : Quid d'une approche économique?, Colloque Aderse

dynamique, une volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur, de bonnes relations sociales, la qualité des prises de décisions collectives, une forte motivation des salariés, la qualité du management, le niveau de satisfaction des salariés, la fidélisation des salariés à l'entreprise (turnover, absentéisme, retards au travail, ...) et le recrutement de collaborateurs compétents ; auxquels se sont ajoutés par la suite : la maîtrise de l'environnement et la responsabilité sociale. Le facteur "relations sociales" mériterait d'être décliné lui-même en une liste de sous-facteurs clés tels que : l'intelligence émotionnelle, la richesse des interactions, la socialisation, ou encore le sentiment d'appartenance.



Selon Fabienne Broucaret, rédactrice en chef de My Happy Job by Moodwork :



“La course à la performance, souvent réduite à la notion purement quantitative de productivité, peut avoir des effets néfastes sur le long-terme si le bien-être et la santé des salariés ne sont pas pris en compte. Urgence permanente, surcharge mentale, manque de reconnaissance... Et si les entreprises prenaient davantage en compte ces maux pour instaurer un cercle vertueux et ainsi une performance durable ? En finir avec cette injonction à la performance éviterait notamment l'épidémie de burn out qui touche aujourd'hui plus de 2,5 millions de salariés en France¹¹⁹.”

À l'heure des nouvelles aspirations citoyennes et attentes des salariés, nous devons prendre en considération **les aspects humains de la performance** car une partie importante de la plus-value d'un projet n'est pas directement monétisable. Il est temps d'intégrer la valeur ajoutée invisible des projets, dans une logique d'investissement long terme et de résilience de l'entreprise.

● Le bien-être ou le bonheur au travail

L'approche hédonique du bonheur définit la vie en termes de recherche de plaisirs et d'évitement de la souffrance. La présence d'affects positifs chez un individu y est ainsi majoritaire et influe sur sa capacité à s'adapter et à se sentir bien. **La tradition eudémonique**, a contrario, voit en le bonheur, l'accomplissement de tout son potentiel. Il ne s'agit pas ici de satisfaire son appétit mais de faire ce qui permet de trouver une satisfaction dans son existence (professionnelle par exemple). Un individu expérimente un bon niveau de bien-être, au travail notamment, lorsqu'à la fois ses niveaux de satisfaction (aspect eudémonique) et d'affects (aspect hédonique) dans sa vie sont élevés¹²⁰.

119 10ème baromètre d'Empreinte Humaine, 2022

120 J. Laguardia, R. Ryan, 2000, Bien-être psychologique : hédonisme ou eudémonisme ? Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications, Revue québécoise de psychologie

Selon l'INRS¹²¹, la notion de bien-être (au travail) fait en effet référence à un sentiment général de **satisfaction** et d'**épanouissement** dans et par le travail, qui dépasse d'ailleurs l'absence d'atteinte à la santé. Le bien-être met l'accent sur la **perception personnelle et collective** des situations et des contraintes rencontrées dans la sphère professionnelle.

Les Professeurs A. Sousa-Poza¹²² apportent des éléments complémentaires et proposent une perception du bien-être au travail comme de la relation entre **l'investissement nécessaire à un travail et les bénéfices matériels et immatériels** qu'on en retire. Les chercheurs identifient à travers une analyse comparative par pays, **9 bénéfices** retirés du travail (work-role outputs) qui ont le plus d'influence sur la satisfaction au travail.



★ **Un salaire élevé**

★ **Des perspectives d'évolution**

★ **Le sentiment d'occuper un emploi utile**

★ **Un emploi stable**

★ **La possibilité de travailler en autonomie**

★ **Le sentiment d'entretenir de bonnes relations**

★ **Un travail intéressant**

★ **La possibilité d'aider les autres**

★ **Avec ses collègues et avec sa direction**

121 INRS, Dossier Bien-être au travail, Ce qu'il faut retenir

122 A. Sousa-Poza, 2000, Well-Being at Work: A Cross-National Analysis of the Levels and Determinants of Job Satisfaction, Journal of Socio-Economics

De son côté, la Fabrique Spinoza a souhaité faire un travail de recensement des déterminants du bonheur au travail et croisant littérature, études empiriques et benchmarks de baromètres, élabore une grille d'analyse de 12 leviers clés pour l'épanouissement au travail.



Partant de ces observations, il va s'en dire que le bien-être au travail favorise l'engagement, l'investissement, la motivation et a un impact sur les résultats de l'entreprise.

● La corrélation entre bonheur et performance

Depuis ces 20 dernières années, le lien entre Bonheur et Performance a été beaucoup étudié. Au centre de la plupart des théories sur le lien entre bien-être et performance, on trouve le **postulat central ci-contre : le bonheur est la cause du succès**. Une méta étude compilant 225 articles scientifiques guidée par Sonja Lyubomirsky¹²³ met au jour les **bénéfices de l'épanouissement personnel d'un individu** : meilleure santé, meilleure coopération, meilleur engagement, capacité d'innovation, et performances globales au travail. Ce n'est pas le succès qui mène au bonheur mais le bonheur qui serait la condition essentielle de l'expérimentation du succès dans la vie d'un individu.

D'autres articles scientifiques insistent sur le fait que le bien-être au travail constitue un facteur de performance. Des chercheurs économistes à l'Université de Warwick¹²⁴ ont mené un certain nombre d'expériences en 2016 pour tester l'idée que les employés heureux travaillaient mieux. Ils ont ainsi découvert que **le bien-être est directement corrélé à la productivité**.

123 Sonja Lyubomirsky, 2005, Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. Review of General Psychology
124 Daniel Sgroi, Eugenio Proto, 2016, Happiness and Productivity, Forum Mag, Printemps / Été 2016

À contrario, une grande partie des **situations de mal-être** sont causées par le travail et son contexte, et les conséquences sont particulièrement néfastes pour l'entreprise. Les troubles tels que le stress, la dépression ou l'anxiété représentent à eux seuls **20% des problèmes de santé liés uniquement au travail**, dont un quart entraîne deux semaines ou plus d'arrêt maladie dans l'année. Les **troubles de santé mentale** affectent directement les entreprises par le biais de la diminution de la productivité. L'étude de Deloitte¹²⁵ indique qu'en Grande Bretagne, les troubles de la santé mentale des employés coûteraient 45 milliards de livres sterling aux entreprises. Pour autant, les organisations qui investissent au moins 1 livre sterling, se verraient récompensées d'un retour sur investissement de 5 livres.

Une enquête de l'entreprise londonienne Friday Pulse¹²⁶ a également révélé que **l'affaiblissement de la santé mentale des salariés, met a risque la réussite de l'entreprise** : les talents ont 2 fois plus de chance de quitter l'entreprise, la productivité diminue d'au moins 28%, le cours de l'action risque de baisser de 3%, l'anxiété et le stress peut augmenter de 55%, et les équipes seront 3 fois moins innovantes.

Nous avons longtemps cru que la performance génèrait le bien-être. Nous nous sommes trompés, c'est le bien-être qui génère la performance. Ainsi, les individus heureux sont plus enclins à avoir du succès dans la mesure où les affects positifs engendrent le succès dans tous les domaines de la vie (travail, relations sociales, santé). Nous supposons donc **une évidente interdépendance entre la satisfaction apportée par le travail, la santé mentale et physique, et la performance de l'entreprise**. Si les salariés sont plus épanouis et se sentent bien, ils s'investiront davantage, seront plus efficaces, fourniront un travail de meilleure qualité et l'entreprise gagnera en efficacité.

La Fabrique Spinoza a publié dès 2013 une revue de la littérature scientifique pour explorer l'impératif moral de bien-être au travail "Le bien-être au travail, objectif en soi et vecteur de performance économique"¹²⁷. Nous avons identifié **6 bénéfices de la promotion du bien-être en entreprise** : une meilleure atteinte des objectifs, l'augmentation de la productivité, la rétention des talents, l'innovation, la baisse de l'absentéisme, et naturellement, un rempart contre le burn-out. Cette vision démontre que le paradigme du bien-être est global et holistique et touche l'ensemble de la chaîne de valeur de l'organisation.



125 Deloitte, 2020, Mental health and employers, Refreshing the case for investment

126 Friday Pulse, 2022, Miserable people do unhappy work, Evidence of how low morale can affect business success, Happiness is the ultimate KPI, <https://fridaypulse.com/happiness-is-the-ultimate-people-kpi/>

127 Fabrique Spinoza, 2012, Le bien-être au travail, objectif en soi et vecteur de performance économique

Conclusion

La pandémie et l'accélération des mutations sociétales qu'elle a provoquées dans son sillon, ont changé l'organisation du travail de manière structurelle.

La Covid-19 a mis en lumière l'importance du collectif et des relations au travail. L'homme est un animal social qui, pendant les périodes de confinement et de télétravail forcé, a souffert d'isolement et de solitude. L'entreprise de demain devra proposer une expérience collective qui renforcera les relations professionnelles, et saura accorder de l'importance tant à la communauté qu'à l'individu en lui-même.

De son côté, le télétravail a fait apparaître un nouveau rapport au temps et à l'espace. Après avoir bénéficié d'un meilleur équilibre de vie et d'une plus grande flexibilité, de nombreux salariés souhaitent adopter le modèle hybride à travers des horaires plus souples, un management de confiance, des tiers-lieux, un espace de travail mieux adapté ... L'entreprise doit dorénavant d'accepter ces dispositions pour maintenir le niveau d'engagement de ses salariés. En contrepartie, les travailleurs vont également devoir faire des compromis et accepter quelques conditions : réorganisation des ratios immobiliers, flex office, management par objectif, ... La communication et l'accompagnement au changement seront clés pour favoriser l'appropriation de ces nouvelles pratiques.

Le bien-être des collaborateurs et la performance de l'entreprise peuvent évoluer ensemble. Les enjeux de transformation des salariés peuvent répondre aux enjeux de réussite de l'entreprise.

II. L'expérience collaborateur, vers une approche holistique

Après avoir exploré les contours de l'impact Covid en comprenant les aspirations citoyennes, les attentes des collaborateurs, et les mutations du rapport au travail dans ses différents domaines (temps, espace, collectif), nous proposons ici de comprendre l'évolution de l'expérience collaborateur.

Sans conteste, **l'environnement de travail**, la culture d'entreprise, l'espace physique et l'espace digital sont des composantes essentielles de l'expérience collaborateur. Mais de plus en plus, le Travail ne se réduit pas uniquement à un espace de travail, il se conçoit davantage comme une expérience. Cette analyse semble confortée par les récentes recherches en psychologie positive. 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"¹²⁸, avec son équipe de chercheurs, il constate que "l'individu se résume par ses expériences". L'individu s'habitue aux choses. Les expériences, quant à elles, s'avèrent plus signifiantes et plus épanouissantes que l'accumulation de biens matériels. 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.

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 !"¹²⁹. Avant elle, Vineet Nayar, CEO de HCL Technologies, avait écrit en 2010 un ouvrage intitulé "Les employés d'abord, les clients ensuite"¹³⁰. 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"¹³¹ apte à attirer et fidéliser les meilleurs clients et collaborateurs. L'expérience collaborateur 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.

Par ailleurs, l'expérience collaborateur se vit avant même le recrutement, et après avoir quitté l'entreprise. Pour Séverine Loureiro, Directrice au sein du cabinet RH "Points de contact"¹³² :



"Les perceptions du collaborateur commencent avant qu'il ait intégré l'entreprise, quand il n'est encore qu'un candidat, et même avant cela."

"Et ses perceptions se poursuivent jusqu'à sa sortie. A vrai dire, même après sa sortie, un des enjeux c'est justement de prolonger cette expérience."



128 Carter T. et Gilovich T., (2012), I am what I do, not what I have: The centrality of experiential purchases to the self-concept, Journal of Personality and Social Psychology

129 Corinne Samama, 2017, L'Expérience Collaborateur: Faites de vos employés les premiers fans de votre entreprise !

130 Vineet Nayar, 2011, Les employés d'abord, les clients ensuite : Comment renverser les règles du management

131 Marcel Lucien Goldschmidt, 2007, L'entreprise magnétique : comment attirer et retenir les talents, Le temps

132 Fabienne Broucaret, 2018, Séverine Loureiro : "L'expérience collaborateur, c'est d'abord une histoire d'émotions", My Happy Job

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 des organisations comme AirBnB ou Nike ont créé des **fonctions dédiées** à l'expérience collaborateur. L'ensemble des actions mises en œuvre doivent être cohérentes avec l'ADN et la culture d'entreprise. Elles ne sont pas nécessairement coûteuses mais demandent **un investissement temps important de la part de la Direction, des RH, et des managers**. Cela passera par des moments forts, sans oublier pour autant les rituels du quotidien, la prévention santé, le management, l'inclusion, toutes ces actions qui composent la singularité de l'entreprise.

L'expérience collaborateur doit se recentrer sur le capital humain, et être envisagée de manière holistique, afin qu'elle influe naturellement sur l'engagement du collaborateur. Il s'agit de **créer les conditions de travail, de bien-être, d'épanouissement** pour que le salarié se sente bien et motivé tout au long de son parcours au sein de l'entreprise, mais aussi attaché à l'entreprise, et plus enclin à s'investir pour donner le meilleur de lui-même, de manière durable.

À l'heure où les employés sont très affectés par les mutations post-Covid, qu'ils se sentent de moins en moins engagés, et qu'ils recherchent de plus en plus de sens au travail, nous verrons comment les entreprises peuvent définir une approche holistique en termes d'expérience pour en faire un facteur d'attractivité, de bien-être et d'engagement.

1. La culture d'entreprise, la prédisposition pour favoriser l'engagement

Il n'y a pas de transformation organisationnelle sans **transformation culturelle**. Dans le contexte post-covid, où les entreprises font face à des transformations structurelles, la culture d'entreprise sera le pilier pour rassembler, créer un sentiment d'appartenance et répondre à la quête de sens des salariés. Les nouvelles préoccupations sociétales devront être intégrées au sein de la culture d'entreprise. Selon Marc Ohana, Professeur de Ressources Humaines à KEDGE Business School¹³³ :



“Le développement du télétravail a éloigné les salariés de leur lieu de travail et les a isolés de leurs collègues. Il s'ensuit une perte du sentiment d'identité collective qui doit être impérativement compensée afin de maintenir l'implication des collaborateurs dans leur entreprise. Un moyen efficace d'y parvenir consiste à développer une culture d'entreprise fondée sur les valeurs humaines qui permettra de renforcer tout à la fois le sens au travail et le sens du travail des collaborateurs.”

Avant toute chose, il est essentiel de bien comprendre **les composantes de la culture d'entreprise**. Selon l'article "Covid-19, résilience et nouvelle culture d'entreprise"¹³⁴ paru dans Forbes en juin 2021, il y a tout d'abord son histoire, comment elle s'est construite, la personnalité de ses dirigeants. Il y a également les valeurs (par exemple, l'esprit d'équipe, le sens du service, l'éthique...), mais aussi des éléments implicites qui forgent les

133 Marc Ohana, Culture d'entreprise post-covid-19 : pourquoi les valeurs humaines sont-elles si importantes ?, Monde des Grandes Ecoles et Universités

134 Pascal de Lima, 2021, Covid-19, résilience et nouvelle culture d'entreprise, Forbes

comportements des collaborateurs (un ensemble de rituels, d'habitudes, de règles non écrites qui influent au quotidien sur les pratiques et les interactions au sein de l'organisation). **L'ensemble de ces éléments, explicites et implicites constituent l'ADN de l'entreprise.**

Mohamed Ait Ben Zaiter¹³⁵, Directeur général délégué de Menara Holding, explique que **les structures à forte culture d'entreprise fondée sur des valeurs enracinées ont mieux résisté** durant la première phase de la Covid-19, tout en affichant de meilleures performances environnementales et sociales. Ainsi, il s'avère que la résilience, l'agilité, la solidarité, la proactivité, la capacité à innover, et l'adoption de normes communes environnementales, sociales et de gouvernance sont des valeurs fortes et doivent représenter les nouveaux fondements de la culture des entreprises. Il est alors essentiel que la culture d'entreprise évolue pour accompagner sa transformation post-covid.

● (Re)définir sa raison d'être

Les entreprises qui le souhaitent peuvent modifier depuis la loi PACTE de mai 2019 les statuts de leur entreprise pour inscrire une raison d'être. C'est l'objet de **l'article 1835¹³⁶ du Code civil** : *“Les statuts doivent être établis par écrit. Ils déterminent, outre les apports de chaque associé, la forme, l'objet, l'appellation, le siège social, le capital social, la durée de la société et les modalités de son fonctionnement. **Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité**”.*

Par ailleurs, la loi modifie l'article 1833 alinéa 2 en faveur d'un **objet social élargi de l'entreprise**. Si les sociétés étaient constituées dans le but de partager des bénéfices, désormais, il s'agit également de gérer la société dans son intérêt social, en prenant en considération **les enjeux sociaux et environnementaux** de son activité. Une proposition entérinée par la loi PACTE et soutenue par la Fabrique Spinoza auprès des législateurs.

Selon Errol Cohen, avocat au bureau de Paris et spécialiste des sociétés à missions, **la raison d'être est “la colonne vertébrale”¹³⁷ de l'entreprise**. Dans le cadre de leur travail mandaté par le gouvernement français sur l'objet social des entreprises, Jean-Dominique Senard et Nicole Notat en donnent la définition suivante¹³⁸ :

“La raison d'être permet de joindre le passé au présent ; c'est l'ADN de l'entreprise. Elle n'a pas de signification économique, mais relève plutôt de la vision et du sens. L'entreprise doit être le lieu de création et de partage de sa valeur. Le Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) permet de redéfinir la raison d'être des entreprises et de renforcer la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux liés à leur activité.”



A travers les raisons d'être qu'elles choisissent, les entreprises se positionnent sur des questions d'intérêt général ou des enjeux qui vont au-delà de la recherche du profit à court terme, pour définir le sens qu'elles donneront à leurs activités économiques, pour participer à un meilleur fonctionnement de la société. La notion de lucrativité ne disparaît pas, mais l'entreprise se donne pour **objectif d'associer résultats économiques**

135 Mohamed Ait Ben Zaiter, 2021, Dans un monde post-Covid-19 profondément renouvelé : quels nouveaux fondements de la culture d'entreprise, Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19, Questions de Management

136 Legifrance, 2019, Article 1835 Modifié par LOI n°2019-486 du 22 mai 2019 - art. 169

137 Errol Cohen, Armand Hatchuel, 2020, Tout savoir sur la raison d'être, Le Play Avocats

138 Muriel Jasor, 2018, Interview Jean-Dominique Senard : Le sens et le pourquoi nourrissent la motivation, Les Echos

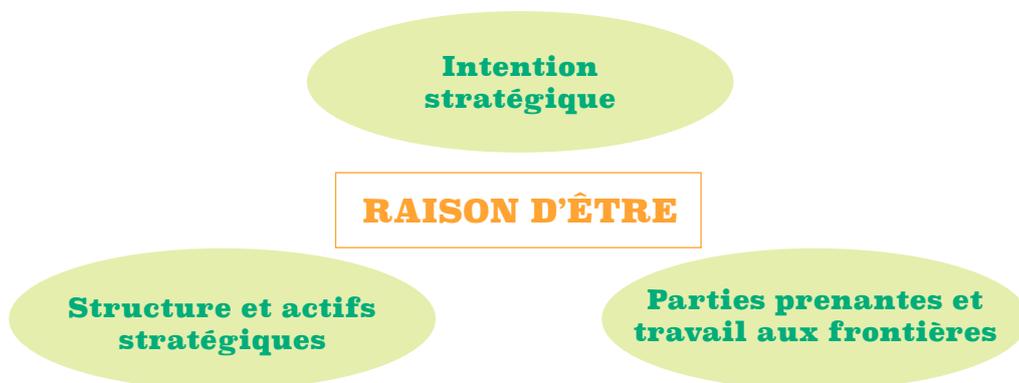
et missions d'intérêt général, qui vont se matérialiser par la formalisation et la prise en compte d'objectifs sociaux et environnementaux : diminution de l'empreinte écologique, amélioration des conditions de travail, revitalisation d'un territoire, etc.



Dans le contexte hybride, il y a une nécessité de reconnecter la **raison d'être, la vision et la mission** afin de générer un engagement par le sens. Selon une étude de l'Ifop¹³⁹,

95% des français déclarent attendre que les entreprises s'engagent d'elles-mêmes en faveur des enjeux de la société

La raison d'être représente un outil stratégique pour les entreprises et un levier de performance et de marque employeur. L'article de la Harvard Business Review "A quoi sert la raison d'être dans l'entreprise ?"¹⁴⁰ cite les travaux du professeur de stratégie Todd Zenger, qui permettent d'identifier les **trois piliers** susceptibles de donner de la consistance et de la matérialité à une raison d'être.



- 1 Affirmer une raison d'être implique de définir ou de redéfinir son **intention stratégique** et les objectifs poursuivis. Il s'agit de proposer une contribution d'intérêt général au sein de son secteur d'activité. La raison d'être devient alors un référentiel qui doit **donner un sens et avoir une portée réelle**.
- 2 Établir sa raison d'être passe également par un inventaire des **actifs stratégiques tangibles et intangibles de l'entreprise**. Il s'agit d'entamer un travail de fond sur la culture de son entreprise, son modèle économique, son management et les futurs outils sur lesquels l'entreprise va pouvoir asseoir son développement.

139 IFOP, 2019, Le regard des Français et leur appropriation de la RSE, Présentation des résultats Forum de Giverny

140 Jean-Florent Rerolle, Bertrand Valiorgue, 2019, A quoi sert la "raison d'être" dans les entreprises, Harvard Business Review France

③ Poursuivre une mission d'intérêt général nécessite de repenser les frontières de l'entreprise et les interactions avec les **différentes parties prenantes**. Ce travail doit permettre de prendre la mesure des impacts de l'entreprise bien au-delà de ses frontières économiques et organisationnelles. Elle doit assumer ses externalités négatives et montrer comment elle agit pour les limiter ou les compenser. Ce travail doit par exemple permettre d'inclure et d'exclure certaines parties prenantes, afin d'accéder à de nouvelles ressources, ou de conduire à se séparer de certains fournisseurs en raison de leurs pratiques qui ne correspondraient plus au projet de l'entreprise.

Pour autant, si certaines raisons d'être donnent un réel sens à l'action d'une société, d'autres ne s'affichent que comme de simples slogans, impactant donc très faiblement la transformation de l'entreprise. Beaucoup d'entreprises sont en décalage entre ce qui est annoncé dans le discours officiel et ce qui est vécu en interne ou chez le client. C'est pourquoi **la raison d'être doit être définie** collectivement et s'insérer au sein de la stratégie, pour se diffuser à travers la culture d'entreprise.

● Adapter sa culture RH et managériale

La crise de la Covid-19 a mis en lumière la place primordiale qu'occupe le capital humain dans le maintien et le développement de la performance des entreprises, d'où la nécessité d'un **nouveau leadership** plus positif qui doit soutenir le bien-être au travail. L'intérêt d'un management engageant, bienveillant, et de plus de confiance est suggéré par de nombreux chercheurs pour assurer la cohésion du collectif et remettre **l'humain au cœur de la mission**.

Fabrice Fort, Délégué Général de l'Institut pour le Développement de la Qualité Sociale est convaincu que la crise sanitaire a mis en évidence des déficits managériaux, et nécessite de fait une révision des approches ¹⁴¹. **La Covid a eu un effet de révélateur sur les comportements managériaux**, certains managers ont su accorder plus de confiance, et d'autres ont amplifié les mesures de contrôle.

Selon lui, **la performance globale** est fondée sur les concepts de leadership, d'intelligence collective, de l'entreprise apprenante, du management agile et du management bienveillant. Il suggère de développer un modèle basé les axes suivants :

- Promouvoir la **confiance**, plutôt que le contrôle
- Promouvoir le **sentiment d'appartenance** au niveau de l'ensemble des personnels
- Développer **l'agilité spontanée** apparue avec la crise sanitaire
- Réévaluer les charges de travail en considérant l'expérience Covid comme une nouvelle normalité
- Être bien conscient que télétravail ne rime pas avec qualité de vie au travail.

141 Fabrice Fort, 2021, Manager autrement après la crise Covid-19, Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19, Questions de Management

La culture RH et managériale découle naturellement de la culture d'entreprise. Nous développerons dans la partie "Le management, un nouveau rôle à intégrer" les clés du nouveau management hybride.

● Favoriser l'esprit de communauté

Le fameux adage "Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin" pourrait avoir été créé pour l'entreprise. Comment imaginer l'entreprise sans l'esprit de communauté, qui soude les salariés, favorise le sentiment d'appartenance et permet la performance collective ?

Le dictionnaire Le Robert¹⁴² donne **deux sens principaux** au mot communauté : 1) « état, caractère de ce qui est commun » (exemples : communauté d'intérêts, d'idées, de devoirs, d'espérance) ; 2) « groupe social caractérisé par le fait de vivre ensemble, de posséder des biens communs, d'avoir des intérêts, un but commun » (exemples : communauté de travail, communauté conjugale).

La communauté au sein de l'entreprise peut avoir une **dimension qui lui est propre** : elle rassemble autour de valeurs, d'un sens commun, d'une mission qui lui sont spécifiques, d'une histoire enracinée dans le temps, dans l'espace et dans une culture. Dans ce cadre, les communautés ne sont pas visibles sur l'organigramme ; elles vivent en coexistence avec l'organisation, et peuvent être à l'initiative de celle-ci ou des salariés eux-mêmes. Il existe **4 grands types de communautés**¹⁴³ : les communautés organisationnelles, les communautés "projets", les communautés d'intérêt, et les communautés d'experts. Le développement de communautés en entreprise permet de s'affranchir des normes liées à la hiérarchie organisationnelle. **Tous les membres y sont égaux et autonomes, et sont libres de leurs initiatives.**

Le secret de la réussite est de permettre à la communauté de trouver spontanément et volontairement ce qui la fédère et de la laisser se l'approprier. **Il y a un engagement libre et volontaire**, sans supervision de la hiérarchie, pour laisser toute autonomie à ses membres. Sa cohésion se fait par le respect de normes communément acceptées. L'entreprise doit néanmoins préparer le terrain, mettre en place des conditions favorables à son développement puis laisser une complète autonomie à ses membres.



Benoît Sarazin, ancien directeur marketing chez Hewlett-Packard, et aujourd'hui consultant en innovation, évoque¹⁴⁴ :



“Dans l'entreprise, on suit les ordres de la hiérarchie. On sert les intérêts de l'entreprise, de son département ou de sa propre carrière, on se plie au processus

142 Dictionnaire Le Robert 2022 - <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/communaute>

143 Patrick Cohendet, Morad Diani, 2003, L'organisation comme une communauté de communautés croyances collectives et culture d'entreprise, Revue d'économie politique

144 Benoît Sarrazin, Patrick Cohendet, Laurent Simon, 2017, Les Communauté d'innovation, de la liberté créatrice à l'innovation organisée, Editions EMS Management & Société

établi. Dans la communauté, personne n'a d'autorité sur personne. On partage avec les autres de manière désintéressée, sans rien attendre en retour. Les seules règles sont celles de la passion et de la liberté.”

La santé sociale est une des trois composantes de la santé – aux côtés de la santé mentale et physique – qui conditionne le bien-être d'un individu. Elle se concentre sur le contexte social et les circonstances qui entourent un individu depuis sa naissance, puis tout au long de son développement et de son insertion dans la société et dans le monde du travail. Selon le Chercheur et Professeur de Psychologie sociale Gustave-Nicolas Fischer¹⁴⁵, l'intégration au sein d'un réseau social va permettre à l'individu de satisfaire ses **besoins fondamentaux** en termes de sécurité, d'affection et de contacts sociaux, contribuant ainsi à réduire le stress et l'anxiété.

Il apparaît donc essentiel, dans le contexte post-pandémie, de reconnecter la communauté. Cependant, ces relations au travail ont été particulièrement mises en péril pendant la période Covid et depuis l'accentuation du télétravail. Selon l'étude "Le Bureau Régénérant"¹⁴⁶ de JLL publiée en 2021, 69% des salariés n'ont pas réussi à maintenir des interactions qualitatives avec leurs collègues lorsqu'ils travaillaient à distance, et **70% aspirent à travailler dans une atmosphère soudée, au sein d'une communauté solidaire**. Leur proposer ainsi de contribuer à des communautés en interne vont, de facto, permettre de contribuer à faire progresser l'entreprise, de retrouver du sens, du lien social ou de se sentir investi d'une mission.

En permettant la rencontre et l'échange de collaborateurs occupant des postes dans tous les services de l'entreprise, une communauté de travail permet le **décloisonnement des services de l'entreprise et le partage de connaissances**. Frédéric Thomas, directeur technique d'Oodrive constate¹⁴⁷ :

“En réalité, les gens ne se parlent pas tant que ça. Ceux qui sont sur un projet ou sur une technologie ne savent pas forcément ce que font leurs collègues un étage en dessous, voire dans l'open space d'à côté.”



Les dirigeants doivent lutter contre ce cloisonnement des services afin de stimuler l'intelligence collective. **Le défi principal va être de sensibiliser les collaborateurs à la conviction que le travail et la réflexion en groupe génèrent de la valeur**. L'enjeu pour l'entreprise, est de créer les conditions de la rencontre et de faire émerger le sens commun, pour rassembler les personnes et créer un sentiment d'appartenance sans sentiment d'obligation.

On peut rechercher une relation sociale avec les autres membres, voire une forme de **reconnaissance sociale** : être membre d'une communauté est valorisant, et être reconnu dans cette communauté pour ce qu'on lui apporte l'est d'autant plus. On peut aussi chercher à accroître sa performance professionnelle : ce que l'on peut apprendre grâce à la communauté est différent du savoir que nous transmettent par exemple les formations proposées par les entreprises.

Une participation active dans une communauté peut offrir un **apprentissage plus efficace** que d'autres

145 Gustave-Nicolas Fischer, 2020, Chapitre 2. La Relation Sociale, Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale
146 Flore Pradère et Joy Follet (JLL), 2021, Le bureau régénérant, pour des salariés épanouis et engagés durablement
147 Christophe Bys, 2014, Les communautés renforcent l'entreprise, L'Usine Nouvelle

modalités de formation plus classiques. Les membres des communautés accumulent un réservoir d'idées et de connaissances qui s'enrichit constamment et que l'on appelle le **"surplus créatif"**¹⁴⁸.

Les communautés en entreprise sont donc un levier puissant pour nourrir le besoin de reconnaissance et le sentiment d'appartenance, et également un terreau fertile pour le **développement des compétences et l'innovation**. Pour permettre le développement des communautés, l'entreprise doit faciliter les échanges informels entre les membres de la communauté et leur donner du temps. Le sentiment d'appartenance à une communauté est à la fois facteur de bien-être des collaborateurs et également un élément fédérateur pour la culture d'entreprise. Cet **esprit de communauté pourra par ailleurs être favorisé par l'environnement de travail**. Réenchanter les conditions d'interaction au sein même de l'espace pourra contribuer à 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.

● Vers une entreprise apprenante

Peter Senge, spécialiste du management et professeur au MIT, a défini dès 1990 le concept **"d'entreprise apprenante"** comme¹⁴⁹ :



“Des organisations où les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble.”

Une entreprise qui base son fonctionnement sur le modèle de l'organisation apprenante s'inscrit de manière permanente dans une **démarche positive vis-à-vis du changement**. Entre la crise sanitaire et l'environnement économique mouvant, s'appuyer sur un modèle alliant agilité, coopération, échange et apprentissage semble indispensable.



En 2020, **79% des dirigeants** craignaient qu'un manque de compétences menace la croissance de l'entreprise, et **90% des DRH** souhaitent prioriser le développement des compétences¹⁵⁰.

148 Benoit Sarazin, 2015, Surplus créatif, le secret des entreprises innovantes, Communauté d'innovation

149 Peter Senge, 1992, L'art et la manière des Organisation qui apprennent, La cinquième discipline

150 Empowill, 2020, Infographie – les chiffres de la formation en 2020 - <https://empowill.com/infographie-les-chiffres-de-la-formation-en-2020/>

Pour l'entreprise, il s'agit d'un sujet vital qui permet d'être plus agile, de mieux s'adapter aux nouveaux enjeux du marché, de se développer en assurant la montée en compétences des collaborateurs, et de veiller à l'épanouissement de chacun.

Pour faire face à ces évolutions contextuelles, les entreprises ont développé plusieurs outils, parmi eux, **"l'organisation apprenante"**, ou **"learning culture"** : apprendre au fur et à mesure pour faire face au changement et créer une nouvelle forme de richesse, liée à la connaissance. Djilali Benalou, Professeur à la Faculté d'Economie et de Gestion, Mascara-Algérie, explique¹⁵¹ :

“Désormais, l'imprévisibilité totale de la crise en termes de gestion, de son évolution et de ses conséquences fait de l'organisation un lieu d'apprentissage, d'expérimentation et d'adaptation. Ainsi l'interaction, la confiance, le contact, l'intégration et la solidarité entre les membres deviennent des valeurs essentielles pour la réussite de l'apprentissage dans le monde post Covid-19.”



Cela dit, une entreprise apprenante ne se résume pas à un engagement plus fort dans la formation des collaborateurs. Elle se caractérise également par des **modes de management et des pratiques RH** spécifiques qui visent à soutenir une forte culture de l'apprentissage à travers le développement des compétences, et aussi la prise d'initiatives et le droit à l'erreur pour offrir aux salariés plus d'opportunités de développer leurs idées et de les expérimenter.

Le travail d'équipe est fortement mis en avant dans ce genre d'organisation, qui incite les collaborateurs à travailler ensemble à la résolution de problèmes, partager leurs expériences, transmettre les bonnes pratiques, etc. Pour soutenir la transmission des connaissances et le partage des savoirs, les entreprises apprenantes développent également la pratique du "mentorat" et du "reverse mentoring" (également appelé "mentorat inversé" ou "mentorat intergénérationnel"), qui en plus de soutenir la démarche, valorisent la diversité et l'inclusion.

Le **mentorat** permet aux seniors d'accompagner les juniors sur des compétences identifiées, ou par exemple de garantir les transmissions de valeurs de l'entreprise, ou de rendre les nouveaux arrivants opérationnels et performants plus rapidement. A l'inverse, **le reverse mentoring, initialement utilisé pour favoriser le développement des compétences digitales des "seniors"**, peut permettre aux plus jeunes générations d'aider leurs aînés dans l'appropriation des nouvelles manières de travailler¹⁵².



151 Djilali BENABOU, 2021, L'apprentissage organisationnel comme atout d'adaptation au management post-Covid-19, Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19

152 Manon Laporte, 2021, Un manifeste pour l'intergénérationnel, Le Télégramme

Chez **AXA** par exemple, les équipes de formation ont mis en place des programmes de montée en compétences numériques en s'appuyant sur les digital natives du groupe. Cette approche a réuni plus de 1 000 participants en 2019, regroupant trois à quatre générations différentes.

Une entreprise apprenante va donc mettre en place **une culture et des processus** pour permettre le développement des compétences de chacun, en vue de favoriser l'innovation en continu, d'anticiper les transformations futures, et d'engager les talents sur le long terme.

2. Le management, un nouveau rôle à intégrer

La crise de la Covid-19 a mis en lumière la place primordiale qu'occupe **le capital humain** dans le maintien et le développement de la performance des entreprises. Malgré des conditions de travail rendues difficiles par les confinements, l'efficacité et la motivation des salariés n'ont, sur le court terme, pas été fondamentalement ébranlées ni remises en question (OCDE, 2020)¹⁵³. La crise sanitaire n'a pas manqué de révéler la capacité des salariés à faire preuve de résilience, d'engagement et de dévouement envers leur entreprise. Toutefois, l'entretien de ces capacités nécessite de remettre le bien-être des collaborateurs au cœur de la chaîne de valeur des organisations.

Le concept de "**management hybride**", devenu la nouvelle normalité, consiste à encadrer des salariés en télétravail et des salariés sur site. Bien que cela puisse être perçu comme un challenge pour les entreprises et les managers, cela n'en reste pas moins une opportunité de réinventer les pratiques pour faire émerger des équipes plus agiles, plus résilientes, et sortir de la logique verticale qui n'était plus adaptée au monde du travail actuel. Le management hybride est un défi organisationnel qui doit être pensé collectivement.

Une entreprise se basant sur le modèle hybride doit nécessairement placer la flexibilité et l'autonomie au cœur de ses pratiques. Il est question d'un renouveau de la culture managériale post-Covid-19 pour soutenir l'équation délicate de la qualité de vie au travail et de la performance économique des entreprises. **Le cadre managérial n'est plus uniquement assuré par le lieu de travail, il repose désormais sur les épaules du manager.** Il s'agit particulièrement pour les managers, de soutenir leurs collaborateurs dans la réalisation de leurs objectifs, de les responsabiliser par une autonomie élargie et de la confiance, et de donner du sens à leur travail.



Une étude de Malakoff Humanis¹⁵⁴ de 2022, révèle que **43% des managers** estiment que le travail à distance a complexifié leur posture de manager.

6 principales difficultés sont rapportées : le manque de contrôle du travail ; la diminution des échanges informels ; le manque de confiance ; le maintien de la cohésion d'équipe ; la difficulté de gestion de la fragilité des collaborateurs ; et les difficultés à évaluer leurs attentes et besoins.

153 Malakoff Humanis, 2022, Baromètre annuel Télétravail et organisations hybrides
154 Manon Laporte, 2021, Un manifeste pour l'intergénérationnel, Le Télégramme

● Modifier les rapports hiérarchiques : vers un management par la confiance

Le rapport à la hiérarchie varie selon la culture des individus. Hofstede parle de "**power distance**" ou **Indice de Distance Hiérarchique** (IDH)¹⁵⁵. En France, l'IDH est particulièrement élevé. Pourtant, il est intéressant de constater que **80 % de la proportion à l'innovation se produit trois degrés en dessous de la "top hiérarchie"**. Par ailleurs, l'expérience Hawthorne ou **effet Hawthorne**¹⁵⁶ montre que **le simple acte de sollicitation d'un individu** (pour participer à une expérience) génère un degré de motivation et d'investissement supérieur, **sa productivité augmenterait alors de 32 %**. **Les dispositifs de gouvernance** ont donc un impact très fort sur le bien-être et sur la productivité. Or la gouvernance est la résultante de l'organisation, de la culture, de l'espace et aussi du management.

Le baromètre de la liberté de choix¹⁵⁷ réalisé pendant le confinement en avril 2020 indiquait que 59% des personnes se sentaient libres de leurs choix, soit 10 points de plus qu'à la fin 2019, avant la crise (49%). Le télétravail a montré les limites d'un mode de surveillance panoptique et du management par le contrôle. La notion de **gouvernance panoptique** se réfère à l'exercice d'un management du contrôle par une surveillance permanente, omniprésente.

Le confinement, et la généralisation du travail à distance ont initié les managers à **la confiance et au lâcher-prise**. Ce qui a permis un changement d'organisation en faveur d'un **mode de travail dit "par objectifs"** avec des missions clairement définies dans le temps et mesurables pour limiter les espaces d'interprétation.



Le management par objectifs implique donc moins de contrôle et plus de confiance. Selon le baromètre de Malakoff Humanis de Février 2022¹⁵⁸,

67% des salariés souhaitent un management plus axé sur la confiance, la prise d'initiatives et le droit à l'erreur.

Les managers ont dorénavant un rôle majeur pour soutenir la qualité de vie au travail dans le cadre du travail hybride. Cela nécessitera une évolution des mentalités, pour faire confiance en la capacité des salariés à s'emparer du travail flexible, à gérer leur temps de travail, et à aménager leurs horaires selon leurs impératifs professionnels et personnels.

Quand on évolue à distance, l'enjeu pour bien encadrer son équipe est de s'assurer qu'elle reste alignée. **La clarté de l'organisation et la transparence des objectifs** sont essentielles. Les managers doivent co-construire

155 Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, 2010, Cultures and Organizations, Software of the Mind, Third Revised Edition

156 Gillespie, Richard, 1991, Manufacturing knowledge : a history of the Hawthorne experiments, Cambridge University Press

157 Swiss Life, 2021, Le baromètre de la liberté de choix Swiss Life 2021

158 Malakoff Humanis, 2022, Baromètre annuel Télétravail et organisations hybrides

avec chaque individu des objectifs mesurables, préciser les indicateurs de performance, et prévoir des outils pour atteindre les buts fixés. Pour cela, il est nécessaire de :

- **Ne pas vouloir contrôler** le temps de travail de ses équipes pour les laisser libres dans la gestion de leur rythme
- **Développer et partager** une vision globale et long terme pour permettre à tous les collaborateurs de connaître leur rôle dans le processus
- **Identifier** les délais, les résultats souhaités et les objectifs de chacun.



Chacun doit comprendre que les objectifs individuels peuvent être réalisés grâce à l'atteinte des objectifs communs. **Faire confiance et donner de l'autonomie** à ses équipes leur permettra de se sentir impliquées. Pour cela, le manager est appelé à faire preuve d'une grande compétence en matière de **communication**. Il doit s'assurer que tous les collaborateurs suivent l'avancement des projets et que les objectifs fixés sont compris de tous.

Cependant, le travail par objectif peut engendrer dans certaines équipes un **climat de compétition** entre collaborateurs et un risque de nier les compétences individuelles. En effet, l'efficacité devient le premier critère d'évaluation car il est le plus simple à mesurer. Le risque étant d'omettre d'autres compétences chez les collaborateurs moins rapides. De plus, certains collaborateurs en télétravail tendent à être démonstratifs de leur activité afin d'**écarter toute suspicion** d'oisiveté par leurs supérieurs hiérarchiques. Le paradigme encore bien ancré du présentisme va de pair avec l'association qu'un travailleur invisible ne travaillerait pas assez.

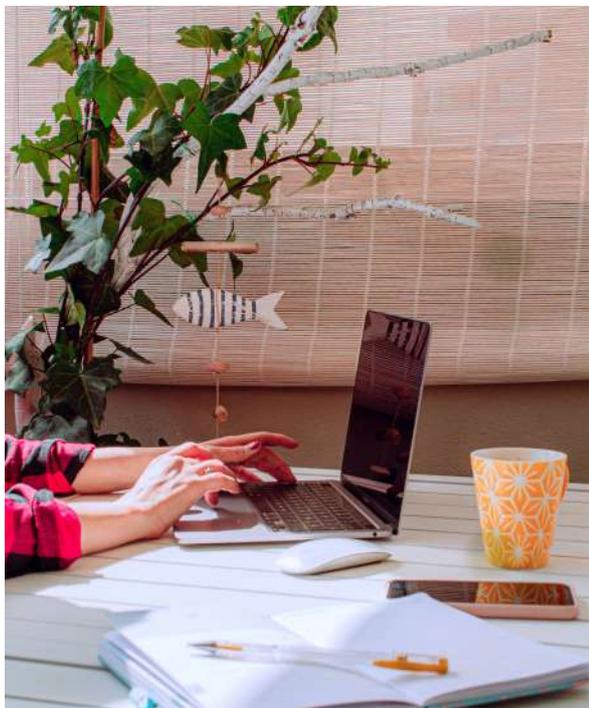
La charge de travail doit de fait être régulée. Un individu n'est réellement productif que 6 heures par jour. Au-delà, sa valeur serait nulle¹⁵⁹. À ce titre, des chercheurs ont démontré que l'équipe de Steve Jobs aurait sorti un an plus tôt le macintosh si elle avait réduit son temps de travail par deux (à l'époque, les employés arboraient fièrement un tee-shirt "Je travaille 90H par semaine, et j'adore ça"). Pour être efficace, **le bon rythme de travail doit être soutenable**. C'est-à-dire que nous ne devons pas terminer notre journée en nous sentant fatigué.

Le manager de demain va devoir apprendre à donner un cadre, accompagner, déléguer et accepter de lâcher prise. Co-construire un cadre de travail sécurisant et flexible passe par plusieurs variables : l'environnement de travail, le temps, les moyens, la confiance, et la juste répartition de la charge de travail entre les collaborateurs. L'instauration de rituels collectifs, la clarté de l'organisation, la transparence des objectifs, sont les clés pour passer du contrôle hiérarchique au management par la confiance.

159 Lucas Burel, 2015, La Suède teste la journée de 6 heures. Et ça fonctionne !, L'Obs

● Instaurer un climat sécurisant

Développer un management par la confiance implique naturellement d’instaurer un climat de travail sécurisant. L’entreprise doit favoriser une dynamique positive sur le lieu de travail et une culture managériale basée sur l’ouverture, l’autonomie et la responsabilité. Le manager se devra, aux côtés de l’entreprise, de **créer les conditions de l’engagement et de la qualité de vie au travail.**



Selon Fabienne Broucuret, rédactrice en chef de My Happy Job by Moodwork :



“Après deux années de crise du Covid-19, le domicile apparaît pour beaucoup de salariés comme un refuge. Perçu comme plus sécurisant, le télétravail permet de réduire les sollicitations, les nuisances sonores et la pression mentale. Tous ces éléments ne disparaissent pas totalement, mais sont moins présents qu’en plein open-space par exemple.”

L’environnement de travail, au bureau comme à la maison, doit offrir un **cadre plus bienveillant, sécurisant et inclusif**, où les individus doivent pouvoir exprimer et montrer leurs vulnérabilités sans risque. Il faut permettre au salarié de pouvoir s’exprimer librement, et pour cela favoriser la prise d’initiative et le droit à l’erreur. Les membres de l’équipe peuvent ainsi prendre des risques sans avoir peur des conséquences d’une maladresse.

De plus, une étude publiée dans l’Academy of Management Journal¹⁶¹, a montré que lorsque les individus sont victimes d’impolitesse au travail, leurs performances en pâtissent et ils sont moins enclins à aider les autres et à être solidaires. L’**incivilité** au travail engendre de fait une baisse de la performance, une détérioration de la collaboration entre les salariés, et une augmentation du turnover.

Les initiatives peuvent s’amorcer en ne négligeant pas **l’importance d’un bonjour, d’un sourire**, d’un visage détendu. En ce sens, Shawn Achor¹⁶² nous explique l’importance d’un acte aussi anodin et fondamental que de sourire ou dire “bonjour”.

161 Christine Porath, Amir Erez, 2007, Does Rudeness Really Matter? The Effects of Rudeness on Task Performance and Helpfulness, The Academy of Management Journal

162 Shawn Achor, 2012, L’heureux secret d’un meilleur travail, TEDxBloomington



À Ochsner Health System, un hôpital de 11 000 employés à la Nouvelle Orléans, une recherche appelée “**méthode du 10/5**”¹⁶³ a été menée pour stimuler le lien social entre collègues. 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, qu’en terme d’effet sur la satisfaction des patients. De même, certaines recherches tendent à établir qu’un sourire se répercute de manière contagieuse jusqu’à créer **une chaîne de 5** personnes impactées.

Dans un nouveau contexte de travail hybride, l’empathie et la bienveillance pourront contribuer à des expériences positives pour les individus. Selon Christophe Perilhou, Directeur Learning & Solutions du Groupe Cegos¹⁶⁴ :



“L’hybridation constitue un facteur de risque supplémentaire en matière de qualité de vie au travail. Dans ce contexte, les entreprises doivent adopter un management bienveillant, c’est-à-dire se soucier du bien-être des équipes, prendre en compte leurs émotions, capter les signaux faibles malgré la distance.”

L’empathie est la capacité de se connecter avec les autres pour identifier et comprendre leurs pensées, leurs perspectives et leurs émotions ; et de démontrer cette compréhension avec intention, attention et inquiétude. Un **leader empathique** est un leader qui saura faire preuve d’attention, de préoccupation et de compréhension pour les circonstances de vie de ses équipes. L’empathie aide à renforcer les liens entre collègues et peut constituer le fondement d’un lieu de travail résilient et inclusif.

Par ailleurs, une étude menée par Catalyst¹⁶⁵ auprès d’environ 900 salariés, a révélé que l’empathie a des **effets considérables et positifs sur tous les pans de l’entreprise**, et que les équipes peuvent l’exploiter pour devenir plus agiles et innovantes.



61% des répondants se déclarent plus capables d’innover lorsque leurs dirigeants sont empathiques

76% des répondants se déclarent plus engagés lorsque leurs managers se montrent empathiques

50% des répondants qui ont des dirigeants empathiques estiment que leur lieu de travail est inclusif

163 Shawn Actor, 2019, How to improve patient experience in 15 minutes or less?, Healthcare Transformers

164 Aurélie Tachot, 2021, Management hybride : comment les managers doivent évoluer, Cegos

165 Tara Van Bommel, Travis, Pasquarella, Sattari, Shaffer, Fours-Cummings, 2020, Covid-19 : Women, equity and inclusion in the future of work, Catalyst

25% *des femmes en moyenne envisagent de quitter l'entreprise lorsque qu'elles ont le sentiment que celle-ci ne respecte pas ou ne valorise pas leur situation personnelle*

86% *des répondants se déclarent en mesure de concilier les exigences de leur travail et leur vie personnelle lorsque leurs dirigeants font preuve d'empathie*

L'empathie et la bienveillance contribuent à l'établissement de relations positives, et sont ainsi sources de sécurité. Les managers n'ont pas besoin d'être experts en santé mentale pour montrer qu'ils se soucient d'une situation. Il suffit de prendre des nouvelles, de questionner, et d'écouter. A l'heure où les employeurs souhaitent faire revenir leurs collaborateurs au bureau, il devient indispensable pour eux de **se montrer à l'écoute des nouvelles attentes** exprimées autour du bien-être et de la qualité de vie au travail, pour que chacun puisse évoluer dans un cadre de travail sécurisant et bienveillant.

Dans ce contexte, la récurrence des échanges «one to one» sera fondamentale. Ces échanges, à organiser de préférence en présentiel, seront d'autant plus importants qu'ils peuvent permettre aux managers de **détecter les signaux faibles** chez leurs collaborateurs.

● Maintenir la convivialité et la cohésion d'équipe

Un autre challenge majeur pour les managers réside dans la difficulté à gérer simultanément deux formes de management et de maintenir la cohésion d'équipe dans un système où les **relations sont asymétriques** - une partie de l'équipe se tient à distance alors qu'une partie est présente. Le travail hybride a ajouté une certaine complexité dans ces logiques de fonctionnement, d'animation d'un collectif et d'écoute individuelle.

En effet, **le management hybride bouleverse particulièrement l'animation d'équipe**. Les réunions ont changé de format, les équipes sont dispersées, et les individus n'ont pas le même niveau d'adaptation aux outils numériques.

Les personnes à distance se sentent oubliées, exclues, et sont de fait moins motivées et impliquées. Il relève alors du **rôle du manager de les rassurer et de créer une dynamique de groupe** où chaque individu pourra se sentir intégré. Il apparaît donc essentiel, dans le contexte post-pandémie, de reconnecter la communauté des salariés pour favoriser leur **sentiment d'appartenance**, d'attachement à l'organisation, et leur engagement. Plus le distanciel aura une part importante dans l'organisation, plus les moments collectifs seront importants.

La première recommandation est de veiller à garder le contact avec l'ensemble des membres de l'équipe. Le média My Happy Job¹⁶⁶ atteste de l'importance de mettre en place des **canaux de communication adaptés** à travers divers outils pour maintenir une proximité avec les collaborateurs et favoriser la cohésion d'équipe même à distance. Il divulgue notamment quelques exemples : les outils comme Teams ou Zoom pour organiser des pauses virtuelles, les messageries instantanées comme Slack ou Mattermost pour entretenir les conversations informelles entre les collaborateurs, ou encore un logiciel spécifique pour diffuser les informations importantes "en un clic" auprès de toute l'équipe.

166 Lucie Tanneau, 2022, 5 conseils pour bien communiquer à distance, My Happy Job



© Facebook

En août 2021, **Facebook a lancé Horizon Workrooms**¹⁶⁷, un service de réalité virtuelle pour travailler à distance avec ses collègues sous forme d'avatars et ainsi favoriser un nouvel esprit d'équipe, même à distance. Pour l'instant, la solution propose des réunions à plusieurs dans une salle de réunion virtuelle customisable, de projeter des présentations dans la salle, de se projeter à loisir dans l'espace, d'écrire sur un grand tableau blanc pour faire des démonstrations, ... Chaque personne à distance doit être équipée d'un casque de réalité virtuelle et d'un joystick pour assister à la réunion, lui permettant ainsi d'interagir avec les autres participants.

Sur le même principe, la start-up française **WorkAdventure** a créé une plateforme web pour donner une seconde vie à la pause café à distance afin de faciliter le lien entre les salariés¹⁶⁸. Reprenant l'univers graphique des jeux 2D des années 80/90, il suffit de se connecter, de choisir un avatar, de se placer à un endroit au sein de l'environnement de travail virtuel, de préciser si l'on peut être dérangé, et d'interagir avec ses collègues par messagerie instantanées, visioconférence ou autour d'un document. Certains locaux intègrent même des espaces plus originaux, de type rooftop ou karaoké, où les salariés peuvent se retrouver autour d'un verre, s'échanger des playlists, etc.



© WorkAdventure

Le besoin de **moments de célébration** est également primordial pour fêter les victoires et revivre des choses positives en équipe. Célébrer le succès permet de stimuler les sentiments d'inclusion, d'innovation et d'appréciation, et peut créer des rencontres et des synergies entre les membres d'une équipe ou plus largement. Pour Andy Parker, Responsable Marketing chez Leapsome¹⁶⁹ :

“Le succès peut engendrer le succès, et célébrer au travail permet de créer un élan, d'améliorer le moral et de faire en sorte que les moments difficiles en valent d'autant plus la peine.”



Dans le cadre d'un modèle hybride, les moments de célébration doivent être programmés à l'avance pour permettre à ceux qui souhaitent participer d'organiser leur emploi du temps pour se rendre disponibles.

Enfin, activer **l'intelligence collective** au sein des équipes peut être une autre des composantes pour recréer de la convivialité et permettre à ses équipes de travailler sur un projet commun avec un objectif commun.

On peut utiliser **le jeu** comme activateur d'intelligence collective. Ce type de méthode ludique permet de faire participer l'ensemble des collaborateurs, et ainsi de mieux mémoriser les informations, et de libérer naturellement la parole. Dans un environnement complexe et en transformation où l'engagement du collectif est clé, le jeu permet de mobiliser l'ensemble des acteurs et de favoriser l'engagement dans la conduite d'une stratégie d'ajustement¹⁷⁰.

167 Alexandra Plancher, 2021, Avec Horizon Workrooms, Facebook révolutionne les réunions, Siècle Digital

168 Gabriel Chaneac, 2021, Machine à café, pots de départ... Des bureaux virtuels pour rendre le télétravail plus convivial, Le Figaro

169 Leapsome équipe, 2021, Comment célébrer le succès au travail : Un guide pour les managers, Leapsome

170 Damien Mermet, 2011, Intelligence collective : jouer pour mieux travailler 1/2 – Comment renforcer l'engagement des collaborateurs dans un contexte de profonde mutation, Wavestone



© Thierry Mesnard

Par exemple, **l'Académie Spinoza**, en partenariat avec **Belugames**, déploie dans de nombreuses organisations le serious game (jeu sérieux) "Mission Coopération"¹⁷¹ qui permet de comprendre par l'expérimentation ce qui freine et accélère la coopération et d'identifier au sein de son équipe ce qui fonctionne bien et ce qui peut être amélioré.

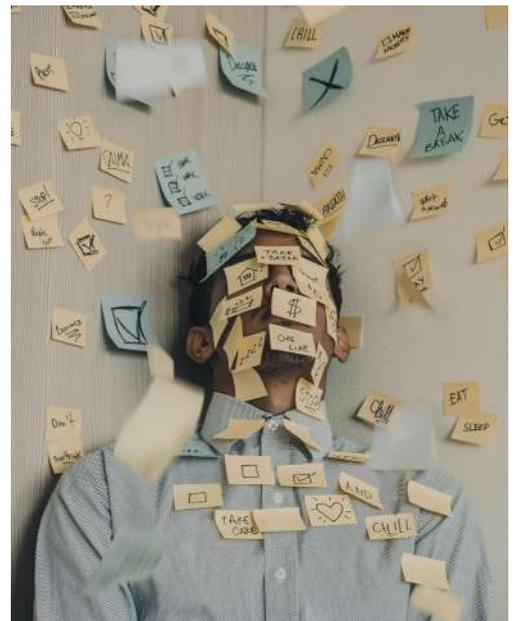
Pour fédérer et animer une équipe, le management hybride demande une nouvelle posture, une attention et une préparation différente.

● Accompagner les managers

Si le travail hybride a touché les collaborateurs, il a également profondément affecté les managers qui ont dépensé beaucoup d'énergie à maintenir les niveaux de performance de l'entreprise, à favoriser la motivation et le bien-être des équipes à distance.

Le dernier baromètre "**Impact de la crise sanitaire sur la santé psychologique des salariés**" réalisé par OpinionWay pour Empreinte Humaine (en mai 2021)¹⁷², a montré que les managers en France sont en moyenne

1,5 fois plus touchés
que les collaborateurs par le burn-out.
Pour 70% des managers,
le management en télétravail est plus difficile
qu'en présentiel. Par ailleurs,
56% d'entre eux
sont en situation de "détresse psychologique",
et **30%** en burn-out "sévère".



Pour la fondation Promotion Santé Suisse¹⁷³, la transformation numérique qui s'est accélérée est notamment la cause de l'augmentation de la charge cognitive et de **l'hyper-sollicitation des managers**. Ce que confirme l'étude "Mesure de l'impact de la visioconférence sur la qualité du management à distance"¹⁷⁴ qui démontre que depuis la crise Covid, les managers font environ **18 heures de visioconférence par semaine**, contre une dizaine d'heures pour les salariés.

171 <http://academiespinoza.fr/courses/mission-cooperation/>

172 Empreinte Humaine, Opinion Way, 2021, Impact de la crise sanitaire sur la santé psychologique des salariés

173 Promotion Santé, 2021, Transformation digitale et gestion de la santé en entreprise, Feuille d'information 51

174 Aurélie Jullien, Audric Mazziotti, 2021, Mesure de l'impact de la visioconférence sur la qualité du management à distance, Management à distance dans le secteur des biotechnologies

Pourtant, face à toutes ces difficultés, seuls **32% des managers** déclaraient en 2021 avoir bénéficié d'un accompagnement dans la mise en œuvre d'un management hybride.

Selon une enquête réalisée par l'ANDRH¹⁷⁵, **l'une des priorités des DRH** pour la phase de transformation des nouveaux modes de travail, est l'accompagnement du management (pour 84% des personnes interrogées). L'entreprise doit donc inévitablement prendre soin de ses managers, qui représentent la clé de voûte de la transformation vers un modèle hybride.

Le média My Happy Job propose 5 axes pour accompagner les managers vers un management hybride¹⁷⁶ : **les former au management à distance, leur faciliter l'organisation des équipes au quotidien, les aider à manager par objectifs, mettre en place des canaux de communication adaptés, et leur permettre d'échanger entre pairs.**

De son côté, l'Académie Spinoza insiste sur la nécessité d'offrir des espaces d'expression aux managers et de valoriser les bonnes pratiques managériales liées au management hybride sous forme de challenges à relever plutôt que de problèmes à résoudre. La motivation des managers et la reconnaissance des efforts fournis sont renforcées grâce à un parcours dédié qui les incite à prendre soin d'eux pour pouvoir prendre soin de leurs équipes.

3. La diversité et l'inclusion

De nombreuses études l'ont démontré : une meilleure prise en compte de la diversité et de l'inclusion au sein d'une organisation contribue directement à la performance, à l'attractivité et à l'innovation. La diversité et l'inclusion représentent un **facteur clé** pour favoriser l'égalité d'accès à toutes les opportunités ainsi que la reconnaissance et la valorisation des compétences de tous les salariés.

La diversité est la représentation, au sein d'une organisation, d'une variété de profils. La diversité fait référence à la compréhension et à la reconnaissance que chaque individu est unique. L'inclusion est *"la création d'un environnement dans lequel tous les individus sont traités de manière équitable et respectueuse, et ont un accès égal aux opportunités et aux ressources"*¹⁷⁷. **L'inclusion** est donc la capacité d'intégrer une personne au sein d'un groupe, de prendre en compte ses singularités pour favoriser l'équité. Une culture inclusive favorisera les conditions pour que chacun se sente le droit d'être lui-même, et de s'exprimer sans subir ou ressentir de discrimination.

Une entreprise peut avoir une bonne diversité de profils, sans pour autant être inclusive. L'inclusion est un sujet de stratégie et de management. **Sensibiliser et former les dirigeants et managers** à ces enjeux est essentiel pour déconstruire les biais et permettre la diffusion d'une culture de l'inclusion au sein de l'entreprise. Le manager a un vrai rôle à jouer, et le challenge n'en est que plus important dans un contexte de management à distance.

Le ministère du Travail a récemment alloué, en 2021, une **enveloppe de 150 millions d'euros** au Fonds de développement de l'inclusion, dans le cadre d'un appel à projets pour la relance du secteur de l'insertion par

175 ANDRH, BCG, 2022, Le futur du travail vu par les DRH, 2e édition

176 Fabienne Boucayet, 2021, Comment accompagner les managers en cette période de crise ?, My Happy Job1

177 SHRM, Introduction to the Human Resources Discipline of Diversity, Equity and Inclusion

l'activité économique¹⁷⁸. De plus, le groupe de travail interministériel - réunissant acteurs publics, associations et entreprises, à l'initiative de Élisabeth Moreno (ministre déléguée auprès du Premier ministre chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances), Élisabeth Borne (ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion) et Amélie de Montchalin (ministre de la Transformation et de la Fonction Publique) - a développé en Novembre 2021 une **expérimentation de l'Index diversité et inclusion**. Cette expérimentation, inédite en France, a permis de soumettre le questionnaire de l'Index diversité et inclusion à près de 122 000 salariés. Cet index vise à accompagner les organisations publiques et privées dans leurs projets de mesure de la diversité des origines sociales, géographiques et culturelles de leurs salariés afin de pouvoir, in fine, transformer leur culture et améliorer leurs pratiques RH.

Élisabeth Borne, alors ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, déclarait¹⁷⁹ :



“J'en suis convaincue, la diversité est une source de performance économique et sociale : c'est en permettant à des profils différents et complémentaires de travailler ensemble que se créent les dynamiques d'équipe, les synergies, les idées nouvelles. Nous sommes avec cet outil de mesure de la diversité, dans la droite ligne des actions engagées par le Gouvernement pour favoriser l'égal accès de chaque personne à l'emploi.”

Tandis que le gouvernement encourage, par cette série de mesures, l'implication des entreprises en faveur de l'inclusion, ces dernières prennent conscience des **nombreux bénéfices** d'une politique d'égalité des chances. Selon une étude du cabinet Deloitte réalisée en janvier 2020¹⁸⁰, 80 % des DRH et dirigeants estiment que la diversité des profils présente des avantages compétitifs : augmentation de leurs profits, impact positif sur leur réputation, attraction et conservation des talents, ou encore l'essor de l'innovation.

Une politique de diversité et d'inclusion peut s'articuler autour de plusieurs axes stratégiques. Nous avons identifié 7 domaines faisant l'objet de démarches et initiatives spécifiques : **ethnicité et culture, égalité des genres, populations multigénérationnelles, populations aidantes, genres et orientations sexuelles, handicap, et neurodiversité**. Pour les expérimenter, une fresque de la diversité a été développée par l'Essec en partenariat avec Belugames.

● L'ethnicité et la culture



La compréhension de l'ethnicité ne peut se faire en dehors du cadre global de la **culture**. Le terme de culture “fait référence à un groupe humain partageant un ensemble de pratiques, de valeurs, de symboles autour d'activités déterminées ou de sens partagés”¹⁸¹ (Davel et al., 2009, p. 10). La notion **d'ethnicité**, d'après Michaud, est “**la conscience d'appartenance à un groupe ethnique**”.

Ces appartenances réelles ou arbitraires peuvent conduire un individu à être la **cible de préjugés et de discrimination**. En effet, l'ethnicité est un

178 Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion, 2021, Appel à projets “Fonds de Développement de l'Inclusion au service de la relance inclusive et de la croissance de l'IAE 2021”

179 Ministère Chargé de l'Égalité entre les Femmes et les Hommes, de la Diversité et de l'Égalité des Chances, 2022, Expérimentation de l'Index Diversité et Inclusion dans le Monde Professionnel : Retour d'Expérience

180 Deloitte, 2020, Etude Diversité et Inclusion, Faire de l'inclusion un levier de transformation des organisations

181 Suzanne Marie Apitsa, Abdelmajid Amine, 2014, L'ethnicité, un levier d'action pertinent du management interculturel des ressources humaines ?, Management & Avenir

aspect des relations sociales entre les individus qui se considèrent et qui sont considérés par les autres comme étant culturellement distincts des membres d'autres groupes.

Si l'égalité entre tous les citoyens est un principe constitutionnel, il n'en demeure pas moins qu'il existe une **discrimination lors du recrutement**, et au cours de l'évolution des carrières. Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT)¹⁸², la discrimination en matière d'emploi ou de profession consiste à traiter certaines personnes différemment, sur la base de caractéristiques telles que le patronyme, la couleur de peau, l'origine, la religion, et l'appartenance réelle ou supposée à un groupe ethnique ; cela, indépendamment de leur mérite ou des exigences au travail.

Cette perspective milite pour un respect absolu de l'identité sociale des individus. L'ethnicité et la culture sont des composantes dont on ne peut se passer si l'on veut mener une politique volontariste de diversité et de lutte contre les inégalités. Cela suppose de faire respecter l'égalité des chances et de valoriser les minorités visibles à travers une politique de la diversité et d'inclusion, qui doit être reconnue et intégrée au sein de l'approche du management et des ressources humaines. Pour rappel, la directive 2000/CE du Conseil de l'Union Européenne en date du 29 Juin 2000¹⁸³ est un texte clé et énonce la mise en œuvre du principe d'égalité des traitements entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique.

● Egalité des genres



L'OIT déclare que les femmes qui veulent travailler ont plus de mal que les hommes à trouver un emploi. Selon Eurostat, au sein de l'UE, 66% des femmes de 20 à 64 ans occupaient un emploi en 2020, ce qui reste **inférieur de plus de 10 points aux hommes** : en moyenne, 77,2 % d'entre eux avaient un emploi dans l'UE en 2020¹⁸⁴.

L'égalité entre les hommes et les femmes sur le lieu de travail s'entend comme **l'égalité de traitement et d'accès** des employés féminins et masculins à toutes les opportunités, ainsi que la valorisation des différents comportements, aspirations et besoins, indépendamment du sexe.

Que ce soit au travail ou à la maison, l'égalité femmes-hommes est encore à atteindre. Si les écarts sont plus ou moins importants selon les Etats membres, la note **moyenne de l'UE** de 68 sur 100 en termes d'indice d'égalité de genre¹⁸⁵ (une note qui n'a progressé que de 4,9 points depuis 2013) montre que le chemin est encore long.

L'égalité des genres dans le milieu du travail constitue l'une des priorités de la Commission Européenne. D'autant plus que même lorsqu'elles ont la possibilité de travailler, les femmes le font bien plus souvent que les hommes à **temps partiel**, notamment pour s'occuper de leurs enfants. Les politiques publiques visant à ce que la parentalité n'éloigne pas durablement du marché du travail sont ainsi déterminantes, comme celles

182 Organisation Internationale du Travail, C111 - Convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958

183 EUR LEX, 2000, Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail

184 OIT, 2018, Qu'est-ce qui pénalise les femmes face à l'emploi ?

185 European Institute for Gender Equality, 2021, Gender Equality Index

relatives au **congé parental**. Par ailleurs, un lien peut être observé entre le montant de ce dernier et le nombre d'hommes qui le prennent, lesquels contribuent à un taux d'emploi plus important des femmes.

L'OIT confirme cela : *"En général, les femmes, comme les hommes, indiquent que le plus grand obstacle au travail rémunéré des femmes est la difficulté de le concilier avec les responsabilités familiales. Le travail consistant à s'occuper des enfants, cuisiner, faire le ménage, est indispensable au bien-être du ménage, et donc à celui de la société, mais ce sont les femmes qui doivent porter le fardeau de cette charge, souvent invisible et sous-estimée"*¹⁸⁶.

Les inégalités hommes-femmes se reflètent également au niveau des **salaires**. En 2020, les femmes gagnaient en moyenne 13 % de moins que les hommes dans l'UE, d'après Eurostat¹⁸⁷. Liée en partie à l'emploi et au salaire, la pauvreté touche, elle aussi, davantage les femmes : 17,8 % devaient faire face à la pauvreté (moins de 60 % du revenu médian) en 2020 contre 16,3 % des hommes.

Dans une perspective économique, réduire l'écart de taux d'activité entre hommes et femmes peut stimuler le **PIB mondial**. L'OIT reconnaît que le fait d'offrir un siège égal à la table des décisions aux femmes et aux hommes et de garantir une répartition équitable des ressources entre des effectifs diversifiés est un élément clé du succès pour la continuité, le développement et la résilience d'une entreprise prospère. Pour les organisations, le fait d'avoir des équipes mixtes signifie qu'elles bénéficient de points de vue et de méthodologies différents, issus d'expériences de vie uniques. **Un éventail de perspectives** stimule généralement la créativité et favorise l'innovation.

● Populations multigénérationnelles



Selon les Nations Unies, le défi pour l'avenir est de *"veiller à ce que chacun, où qu'il soit, puisse vieillir dans la dignité et la sécurité et continuer à participer à la vie sociale comme citoyen de plein droit"*¹⁸⁸. Dans le même temps, *"les droits des personnes âgées ne doivent pas être incompatibles avec ceux des autres classes d'âge et les relations intergénérationnelles doivent être encouragées"*.

Le vieillissement de la population se définit comme le processus par lequel la proportion des personnes âgées augmente dans la population totale. Aujourd'hui, la population mondiale vit plus longtemps, ce qui implique la nécessité de bénéficier pendant plus longtemps d'un revenu suffisant. Cependant, pour la majorité de la population mondiale qui n'a droit à aucune forme de pension de vieillesse, vivre plus longtemps signifie aussi **endurer plus longtemps la pauvreté**. L'employabilité des personnes âgées est ainsi devenue une préoccupation majeure.

Il n'existe **pas de définition officielle du terme "senior"** et l'âge considéré peut varier. Si les statistiques européennes prennent en compte les 55-64 ans, les accords et plans d'action seniors au sein des entreprises couvrent les 50 ans et plus. En matière d'emploi des seniors, la France est en retard par rapport à ses voisins européens. Selon une étude de la Dares¹⁸⁹ datant de décembre 2021, **le taux d'activité des 55-64 ans en France en 2020 est inférieur de 5,8 points à celui de l'Union européenne**. Et si pour les 55-59 ans, le taux d'activité est de 0,4 points plus élevé qu'en France, il est inférieur de près de 12 points pour les 60-64 ans.

186 OIT, 2018, Qu'est-ce qui pénalise les femmes face à l'emploi ?

187 Steven Kakon, 2022, Egalité entre les femmes et les hommes : où en est-on dans l'Union européenne ?, Toute l'Europe

188 Nations Unies, Personnes âgées, Questions thématiques

189 Dares, 2022, Les seniors et le marché du travail, Tableau de bord trimestriel

De nombreuses recherches ont adopté une **perspective sociale** sur la question de la sortie précoce et le traitement des salariés âgés par l'entreprise et par la société. Le maintien en emploi est difficile pour ces salariés pour plusieurs raisons. Les plans de restructurations et de récessions en entreprises tendent à présenter les salariés âgés comme une charge : la productivité, les frais généraux, la protection, l'adaptation, la motivation de ces salariés sont concernés. L'origine du départ est aussi justifiée par la recherche de salariés "plus" qualifiés pour utiliser les nouvelles technologies. Le dernier volet concerne les conditions physiques et l'état de santé des plus âgés, détériorés par le processus même du vieillissement et par les conditions de travail.

L'objectif fixé par l'Union européenne est d'atteindre un taux d'emploi de 50% parmi les 55-64 ans¹⁹⁰. L'emploi des seniors fait l'objet d'une mobilisation importante de la part de l'Etat, des Régions et des partenaires sociaux, à travers divers dispositifs visant à inciter les employeurs au maintien dans l'emploi ou à l'embauche de seniors, à prévenir la pénibilité, à améliorer l'accès des seniors à la formation, ou à encourager le prolongement de l'activité après l'âge légal de départ en retraite.

Cela dit, l'introduction des bonnes pratiques en matière d'intégration et de maintien dans l'emploi des seniors, et pour diminuer les discriminations et l'exclusion des seniors au travail, suppose **l'engagement des directions et des DRH**. Une **approche positive de l'âgisme** doit être intégrée afin de montrer les avantages de l'investissement sur les seniors. La Fabrique Spinoza publie une étude "Vieillir heureux" à l'automne 2022 sur le sujet.

● Populations aidantes



En France, plus de **10 millions d'aidants** ont été identifiés selon le site du Ministère de l'Economie¹⁹¹. Une grande majorité des aidants ont entre 45 et 64 ans. Selon Malakoff Humanis¹⁹² 47% des aidants de plus de 16 ans exercent une activité professionnelle (ou un apprentissage), 33% sont retraités ou préretraités, et 57% sont des femmes (82% si l'on considère les aidants principaux d'enfants handicapés).

Les aidants sont ceux qui viennent en aide, de manière non professionnelle, à titre principal, pour partie ou totalement, à une personne dépendante pour des raisons diverses, de leur entourage (un parent, un enfant, un conjoint) pour les activités

de la vie quotidienne. En fonction des situations, on peut être aidant à vie ou pendant une période limitée dans le temps.

Si cet accompagnement relève d'un choix personnel, il est également parfois contraint par l'absence ou les insuffisances de l'offre de services d'aide. Pourtant, **65% des aidants salariés n'osent pas évoquer ce sujet avec leur supérieur hiérarchique**¹⁹³.

Selon le site gouvernemental "Solidarité Santé" : "**Le rôle et la place des aidants familiaux**, souvent experts de la situation de leur proche et de la compréhension de ses besoins, est primordial. Ils sont les acteurs de

190 Infographie CNRS, Europe : les seniors face à l'emploi, Le journal CNRS

191 Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance, Secrétariat Général, 2021, Guide ministériel du proche aidant

192 Malakoff Humanis, 2021, Malakoff Humanis présente les résultats de son Observatoire des Salariés Aidants

193 France Stratégie, 2021, Engagement des entreprises pour leurs salariés aidants

première ligne dans l'accompagnement réalisé auprès de leurs proches, et sont de ce fait plus exposés aux risques d'épuisement (physique ou mental), d'isolement et de solitude par rapport à l'entourage familial, social et professionnel".¹⁹⁴ Plus de huit aidants sur dix (**83%**) disent ressentir une charge lourde et éprouver un sentiment de solitude, et 75% se sentent anxieux, stressés ou surmenés.

Les proches se trouvent également confrontés à des **arbitrages délicats** entre leur emploi et la disponibilité requise pour s'occuper de leur proche. Bien souvent contraints de restreindre leur activité professionnelle voire d'arrêter de travailler pour assumer pleinement leur rôle d'aidant, ils pâtissent des conséquences de l'arrêt de leur activité (ressources, isolement...).

La **loi du 8 Août 2016**¹⁹⁵ a donné une reconnaissance au rôle joué par les aidants familiaux auprès de leurs proches à travers des mesures visant à faciliter la conciliation vie personnelle et professionnelle. Il s'agit maintenant de sécuriser les parcours dans l'emploi au sein des entreprises et des fonctions RH.

Les études menées par plusieurs organismes (et selon le site gouvernemental "Solidarité Santé") remontent une **liste de besoins identifiés par les aidants** pour les aider à mieux vivre, notamment un aménagement du temps de travail et l'instauration d'un droit au répit (remplacement temporaire, droit à des vacances...). Plusieurs témoignages de proches aidants démontrent cependant que le **processus reste compliqué** : "J'avais l'impression de ne plus exister socialement, d'où l'importance de la reconnaissance sociale des aidants. Lorsqu'on est dans une entreprise, celle-ci peut vous aider, mais quand on postule, c'est plus compliqué : un aidant peut représenter des complications en termes d'organisation, il existe un a priori négatif sur sa productivité. Et pourtant j'avais l'impression d'avoir développé des compétences que je n'avais pas auparavant."¹⁹⁶ (Caroline Mac Naughton interviewée par Malakoff Humanis).

Les entreprises doivent aider les aidants, d'abord en termes de flexibilité du temps de travail, mais surtout en offrant un cadre bienveillant et en ouvrant la discussion à ce sujet. **The Caring Company Project** a notamment pour objectif de délivrer des outils managériaux pour le maintien et l'accompagnement de salariés aidants, faciliter le dialogue social en entreprise, ou encore développer de nouveaux accords RH intégrant l'aidance, à l'image des acquis sur la parentalité.

● Genres et orientations sexuelles



Selon le guide "**LGBTQI2SNBA+** : les mots de la diversité liée au sexe, au genre et à l'orientation sexuelle"¹⁹⁷ : "Le foisonnement du nouveau vocabulaire de la diversité liée au sexe, au genre et à l'orientation sexuelle met en lumière la transition progressive d'une approche binaire vers un modèle plus organique qui tient compte des multiples dimensions de la personne humaine."

L'orientation sexuelle fait référence aux préférences sexuelles, à l'attraction que l'on éprouve pour une personne en particulier. Il existe beaucoup d'orientations sexuelles

194 Ministère des Affaires Sociales et de la Santé, 2016, Stratégie Nationale pour soutenir et accompagner les aidants de personnes en situation de handicap

195 Legifrance, 2016, Code du travail, Article L3142-16

196 Malakoff Humanis, 2021, Parent-aidant et salarié : une combinaison à trouver

197 Dominique Dubuc, 2017, LGBTQI2SNBA+. Les mots de la diversité liée au sexe, au genre et à l'orientation sexuelle

différentes, on peut notamment faire référence à l'hétérosexualité, l'homosexualité, la bisexualité, l'asexualité, la pansexualité, mais il en existe encore bien d'autres.

L'identité de genre quant à elle, se définit comme le sentiment d'appartenance à un genre spécifique, indépendamment de son sexe biologique. Lorsque l'on se sent appartenir au genre qui nous a été désigné à la naissance, selon notre sexe biologique, on parle alors de cisgenre. S'il y a un sentiment profond de désaccord avec le genre assigné, nous parlons alors de transgenre ou non-binaire.

L'Unité Orientation Sexuelle et identité de genre (SOGI)¹⁹⁸ du Conseil de l'Europe a été créée en 2014 pour relever les défis en matière de droits humains et favoriser les mesures de lutte contre la discrimination fondée sur l'orientation sexuelle ou l'identité de genre.

Les **normes** visent à promouvoir et à faire respecter les droits fondamentaux de tous, à améliorer les cadres juridiques et institutionnels, et également à favoriser le partage de bonnes pratiques et à sensibiliser le public. Les thèmes spécifiques incluent notamment l'inclusion de la diversité sur le lieu de travail. Cependant, le chemin est encore long.

Alors que les personnes LGBT+ étaient 53% à s'être **identifiées** comme telles au travail en 2018, elles ne sont maintenant plus que 43%. Selon une étude du cabinet BCG de 2021¹⁹⁹, 36 % des Français considèrent le coming out comme un handicap pouvant nuire à leur progression de carrière. En effet, une enquête Hays menée en Juin 2021²⁰⁰ confirme que 20% des personnes LGBT déclarent s'être senties discriminées dans la recherche d'un emploi, et que les hommes homosexuels gagneraient en moyenne 6,5% de moins que les hommes hétérosexuels dans le secteur privé et 5,6% de moins dans le secteur public (Insee). Ces **écarts de salaires** augmentent même lorsque l'employeur perçoit avec certitude l'homosexualité de son salarié.

De plus, 1 personne LGBT sur 4 a été victime d'au moins une **agression** en lien avec son identité sexuelle ou de genre sur son lieu de travail, selon le baromètre IFOP²⁰¹, et seuls 8% des Français LGBTQ+ considèrent le coming out comme un avantage pour leur bien-être en milieu professionnel.

Les jeunes générations sont celles qui **appréhendent** le plus d'évoquer leur orientation sexuelle ou identité de genre au sein de leur entreprise (40% des 18-24 ans contre 29% des 45-54 ans). Pourtant, cacher son orientation sexuelle, et donc une partie de sa vie privée, peut à terme **affecter son sentiment de bien-être**. Pour éviter de parler de leur vie intime, certains collaborateurs en viennent à fuir les moments de convivialité (pause-café, afterwork, déjeuners, etc.) et les conversations.

Ce manque d'interaction peut avoir des **répercussions au travail** sur leur intégration dans leur entreprise, sur leur performance au travail, et également sur leur réseau et les opportunités d'évolution de carrière. **Ce sentiment "d'invisibilité" peut se répercuter sur la santé mentale et physique** des personnes LGBT+ qui souffrent davantage d'anxiété, d'isolement, de mal-être, ou d'une mauvaise estime de soi.

Instaurer un climat de travail inclusif, ouvert et bienveillant dans lequel tous les salariés se sentent respectés et la possibilité d'être soi-même est essentiel. Aujourd'hui, selon l'enquête Hays²⁰², 34% des salariés considèrent que leur entreprise n'est pas suffisamment engagée en faveur de la diversité et de l'inclusion des personnes LGBT+.

198 Conseil de l'Europe, 2014, Sexual Orientation and Gender Identity (SOGI)

199 BCG, 2021, Why the First Year Matters for LGBTQ+ Employees

200 Hays, 2021, Inclusion des LGBT en entreprise : Où en est-on ?

201 Ifop, 2020, Inclusion des personnes LGBT+ au travail en France, 2e édition du baromètre Autre Cercle

202 Hays, 2021, Inclusion des LGBT en entreprise : Où en est-on ?

Formaliser officiellement son engagement par écrit pour lutter contre la LGBTphobie sur le lieu de travail permet de préciser les objectifs et les actions, et aussi d'encourager les salariés à se rendre, s'ils le souhaitent, "visibles" au sein de leur entreprise, au lieu de dissimuler leur identité et vivre dans la crainte qu'elle soit un jour révélée.

Après avoir formalisé son engagement, et communiqué en interne et en externe, **plusieurs actions** peuvent être matérialisées. Le cabinet Hays suggère quelques exemples non exhaustifs : la réalisation d'une enquête pour mieux comprendre la situation réelle et le ressenti des salariés, l'élaboration de communications dédiées, la formation des managers et des équipes RH pour recruter sans discriminer, inclure l'écriture inclusive et la pluralité des genres, la rédaction et la diffusion d'un code de conduite, l'organisation d'événements pour célébrer le mois des Fiertés, l'égalité de congés pour les femmes homoparentales, dispositifs pour libérer la parole et recueillir les plaintes, etc.

Porter une politique claire en faveur de la diversité et de l'inclusion des personnes LGBTQ+ au sein de l'organisation va contribuer au bien-être au travail, à la fidélisation des collaborateurs et à un meilleur taux d'engagement.

● Handicap

Il existe **différentes définitions du handicap** qui seront abordées successivement dans ce document selon qu'elle s'articule autour d'une **déficiance avérée** (acception traditionnelle) ou comme un **environnement inadapté** (acception positive).



Selon **l'OMS**²⁰³, "est handicapée toute personne dont l'intégrité physique ou mentale est passagèrement ou définitivement diminuée, soit congénitalement, soit sous l'effet de l'âge ou d'un accident, en sorte que son autonomie, son aptitude à fréquenter l'école ou à occuper un emploi s'en trouvent compromises."

La loi française du 11 février 2005²⁰⁴ pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées donne la définition du **handicap** suivante : "toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans

son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant".

On estime à **5 millions** le nombre de personnes handicapées en France, dont 2,8 millions de personnes en âge de travailler, soit 7% de la population. Si certains handicaps se manifestent dès la naissance ou l'enfance, beaucoup sont liés au vieillissement de la population²⁰⁵. A cela s'ajoutent les accidents de la vie (voiture, sports, maladies...) qui représentent 85% des situations de handicap. L'évolution des technologies médicales qui permettent un dépistage plus pointu et la mise en évidence de nouvelles déficiences inconnues auparavant, est

203 Philippe Camberlein, 2015, Les définitions du handicap, Politiques et dispositifs du handicap en France

204 Legifrance, 2005, Dossier Législatif : LOI n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées et liens vers les décrets d'application / Échéancier d'application inscrit dans l'article L114 du Code de l'action sociale et des familles.

205 Agefiph, 2020, Rapport d'activité, Ouvrir l'emploi aux personnes handicapées

également source de croissance des chiffres sur le handicap. Il ne faut cependant pas oublier qu'un handicap n'est pas toujours visible : **80% à 85% des personnes handicapées sont atteintes d'un handicap invisible**. On distingue aujourd'hui 6 grandes familles de handicap²⁰⁶ :

★ **Le handicap moteur**

★ **Le handicap psychique**

★ **Le handicap mental**

★ **Le handicap sensoriel**

★ **Le handicap cognitif**

★ **Les maladies invalidantes**

Même si plusieurs mesures gouvernementales ont permis une diminution constante du chômage en France depuis 2018 pour les personnes en situation de handicap, le **taux de chômage** s'élève aujourd'hui encore à 14% (contre 18% en 2018)²⁰⁷. Parmi ces personnes sans emploi, on trouve un public âgé (51% des demandeurs d'emploi handicapés ont 50 ans ou plus), peu qualifié et davantage touché par le chômage de longue durée.

Sans compter que les personnes en situation de handicap en emploi occupent fréquemment des postes moins qualifiés, souvent à temps partiel et donc moins rémunérateurs. Quant au taux d'emploi, que l'obligation légale fixe à 6 %, il stagne encore autour de 3,5 % malgré les divers dispositifs et autres incitations financières. En effet, 30% des entreprises répondent à leur obligation uniquement par l'emploi direct, 20% n'emploient aucun travailleur handicapé, et 9% remplissent leur obligation uniquement en versant la contribution.

Le handicap reste le **principal motif de discrimination** dans le domaine de l'emploi et aussi dans celui de l'éducation et de la formation. Pour permettre aux personnes en situation de handicap de pouvoir accéder et évoluer dans l'entreprise, il faut d'abord **vaincre les réticences et préjugés**, conséquences souvent d'un manque d'information.

Ce que confirme Noëlla Le Corvaisier, responsable égalité des chances et diversité pour Harmonie Mutuelle : *"Il faut agir et inciter au recrutement et au maintien dans l'emploi en cassant les stéréotypes, en dépassant les idées reçues, en élargissant son regard à la différence pour que ce recrutement devienne normal dans l'entreprise et non extraordinaire"*²⁰⁸.

Plus qu'un enjeu de société, **l'accompagnement des travailleurs handicapés** est un véritable défi collectif. Aujourd'hui, l'obligation posée par la loi d'un référent handicap pour toute entreprise de plus de 250 personnes est également un levier pour engager les dirigeants vers davantage de diversité. Aussi, de plus en plus de dirigeants prennent conscience de l'intérêt de développer des politiques RH inclusives. La nouvelle convention

206 CCAH, Ensemble, Handicap et Société, Les différents types de handicap

207 Ministère des Solidarités, de l'Autonomie et des personnes handicapées, 2022, Emploi des personnes en situation de handicap : une mobilisation gouvernementale

208 Charte de la Diversité, 2020, Revue de presse n°28 – Diversité

Etat / Agefiph signée en juillet 2021 pose comme axe prioritaire le développement de l'accompagnement des dirigeants pour les inciter à passer de l'obligation à l'envie de recruter de nouveaux talents en situation de handicap. 1 500 nouvelles entreprises se sont engagées dans un plan d'action handicap à fin 2022.

De plus, **l'aménagement du poste** ou du temps de travail ne doit en rien freiner l'embauche, d'ailleurs il concerne moins de 10 % des situations. Le médecin du travail peut permettre de veiller aux conditions de travail (adaptation du poste, prévention des risques, conseils en cas d'avis d'inaptitude).

● Neurodiversité



Le terme "**neurodiversité**" ne paraît que publiquement en 1998, dans un article de l'écrivain américain Harvey Blume²¹⁰. Ce terme fait référence à la diversité de l'organisation neurologique et évoque le fait qu'il n'y ait pas qu'un mode de fonctionnement neurologique chez l'être humain mais bien plusieurs dans la façon pour le système nerveux de traiter l'information et donc de réagir face à l'environnement qui l'entoure.

Lorsque l'on parle de neurodiversités, on se réfère aux différences neurologiques qui composent le genre humain. La neurodiversité est étroitement liée aux **Troubles du Spectre de l'Autisme (TSA)**²¹¹. Ces TSA peuvent être reconnus comme

un fonctionnement mental différent, et non déficient. Parmi ces neurodiversités figurent l'autisme, le syndrome d'Asperger, la douance, la déficience intellectuelle, le syndrome de Gilles de la Tourette, la dyspraxie, la dyslexie, la dyscalculie, le trouble de la communication sociale (pragmatique), le trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDAH), la neurotypicalité. Bien souvent, une personne neurodivergente peut avoir plusieurs mélanges de neurodiversité.

Derrière cette neurodiversité se cachent de nombreux talents dotés d'une rare intelligence. C'est pourquoi les personnes neurodiversifiées ont énormément à apporter à l'entreprise. Quelles que soient leurs différences neurologiques, les individus neurodiversifiés disposent de capacités intellectuelles nettement supérieures à la norme. Ils ont notamment une capacité à résoudre les problèmes les plus complexes en un minimum de temps et peuvent disposer d'une productivité parfois bien supérieure.

Par exemple, les personnes **autistes** sont dotées d'une intelligence singulière, articulée autour d'une pensée en détail et concrète, favorable à l'observation et l'analyse précise. Les individus **Asperger** disposent d'une grande honnêteté, s'adaptent à leur environnement de manière remarquable et mémorisent le moindre détail. Le trouble de la dyslexie développe chez les personnes qui en sont atteintes une créativité accrue ainsi qu'une grande curiosité. Pour surmonter leurs difficultés ces personnes disposent aussi d'une grande capacité d'adaptation et d'une force de délégation au travail. Les personnes identifiées comme **zèbres** disposent d'un QI bien supérieur à la normale et ont une extrême sensibilité. Elles ont un grand respect pour les valeurs et le sens de la justice.

Les neuroatypiques constituent donc un bassin considérable de travailleurs. Cela dit, les **mesures adaptatives** qui leur sont souvent nécessaires pour se maintenir sur le marché du travail (aménagements de l'espace de travail, horaires flexibles, bureaux fermés, management spécifique) peuvent freiner les entreprises. En France on

210 Harvey Blume, 1998, Neurodiversity, On the neurological underpinnings of geekdom, The Atlantic

211 Académie de la neurodiversité, La neurodiversité qu'est-ce que c'est ?

estime que seules 0,5% des personnes autistes ont un emploi en milieu dit "ordinaire"²¹² (à savoir des entreprises non adaptées), et que seulement 23,8% des 15 à 64 ans ayant une incapacité de type développemental sont actifs professionnellement. Pour les personnes souffrant d'autres troubles, on ne dispose d'aucun chiffre.

Les entreprises doivent prendre conscience du potentiel de ces personnes au sein de leur organisation et valoriser leurs compétences. Mais les aprioris sont encore trop nombreux. Une adaptation généralisée des **pratiques RH** aurait également l'avantage de faciliter le fonctionnement en milieu professionnel de ceux ignorant leur condition ou étant en recherche de diagnostic, et de limiter les possibilités de porter des jugements négatifs grâce à l'invisibilité des différences.

De plus, l'évolution des **pratiques managériales** est un élément important pour s'adapter aux profils neurodivergents, souvent sujet à l'anxiété face à la nouveauté. Pour manager ces personnes neuroatypiques les études démontrent qu'il faut bannir le management directif. Elles ont besoin d'être seules et de s'organiser par elles-mêmes selon leurs besoins. D'ailleurs l'organisation est leur point fort. Elles disposent d'une capacité organisationnelle hors norme.

Les pays anglo-saxons affichent une politique volontariste et font de la neurodiversité au travail un vrai sujet de réflexion. En Californie par exemple, les profils avec autisme (en particulier la forme Asperger) ont la côte dans beaucoup de startups pour être recrutés en tant qu'analystes pour tester des nouveaux logiciels.

En France, 2 grandes entreprises **Aspertise et Auticon** ont la même démarche²¹³. Elles prennent en considération les troubles sensoriels de l'autisme en aménageant leurs horaires et leurs conditions de travail : aménagement sensoriel pour moins de stress physique, une hiérarchie forte et clairement établie au niveau de la structure de l'entreprise, des équipes mixtes Asperger / Neurotypiques, des collègues de travail sensibilisés et renseignés sur les attitudes à adopter envers les personnes Asperger.

● Créer les conditions de la diversité et de l'inclusion

La diversité et l'inclusion sont devenues un enjeu majeur pour les entreprises. Pour lutter contre toute forme de discrimination, et garantir un environnement de travail inclusif, le sujet doit être porté et soutenu au niveau stratégique, diffusé au sein de la culture d'entreprise et managériale, et mobiliser l'ensemble du collectif. Construire une entreprise inclusive, c'est créer les conditions qui permettent à chacun de développer tout son potentiel tout en s'appuyant sur la différence qu'il apporte. Pour le groupe Arthur Hunt & Henner²¹⁴ :



“Le processus de changement s’inscrit dans le temps, car seuls une démarche et un engagement durables donneront naissance à un système inclusif, c’est-à-dire un système qui garantit de retrouver à tous les niveaux de l’entreprise, la diversité de la société. L’entreprise devient comme un acteur de la citoyenneté. L’inclusion fait alors figure de nouveau pacte social.”

Les champs d'action de la politique Diversité et Inclusion s'articulent autour de plusieurs dimensions de l'entreprise : RSE, RH, Immobilier.

212 Lena Brosselin, 2021, Auticon, l'entreprise sociale qui se bat pour la neurodiversité, L'ADN

213 Académie de la neurodiversité, La neurodiversité qu'est-ce que c'est ?

214 Arthur Hunt, 2019, Inclusion durable, Le livre blanc

Les enjeux consistent notamment à :

- **Favoriser** l'égalité et l'équité
- **Lutter** contre toute forme de discrimination
- **Déconstruire** les biais et stéréotypes
- **Aligner** les politiques RH et managériales
- **Mobiliser** les managers et le collectif
- **Réduire** les disparités au travail
- **Supprimer** les freins à l'embauche
- **Mesurer** le progrès et les impacts

Sur les difficultés que peuvent rencontrer les travailleurs à la recherche d'un emploi, ou les collaborateurs en poste, **plusieurs barrières** peuvent apparaître à travers le recrutement, les modes de travail, la culture, et les aménagements. Voici quelques exemples d'initiatives - non exhaustifs - qui peuvent être mis en œuvre.

● À travers le recrutement

- **Harmoniser** les pratiques (référentiel commun, grille d'analyse, ...)
- **Utiliser** un logiciel de gestion des talents (système neutre pour ne pas associer les stéréotypes)
- **Déployer** des offres inclusives (non-binaires, ne pas cibler les groupes d'âges, ...)
- **Encourager** la neutralité (campagne de sensibilisation, formations pour déconstruire les biais, ...)
- **Embaucher** des managers inclusifs
- **Favoriser** la mixité professionnelle

● À travers les modes de travail

- **Favoriser** la flexibilité (télétravail, horaires aménagées, ...)
- **Encourager** le bien-être (rituels bien-être, événements sportifs ...)
- **Soutenir** les actions de prévention (sensibilisation aux risques musculo-squelettiques ...)
- **Aider** à concilier vie pro / vie perso (droit à la déconnexion, ...)
- **Favoriser** la sécurité psychologique (exprimer ses vulnérabilités, ...)
- **Instaurer** une plateforme d'écoute (ambassadeurs diversité ...)

- ▷ **Accompagner** le retour des salariés absents depuis de longs mois
- ▷ **Accompagner** l'évolution des femmes
- ▷ **Accompagner** l'évolution des âges
- ▷ **Développer** le reverse mentoring

● À travers la culture

- ▷ **Instaurer** un climat de confiance (droit à l'erreur ...)
- ▷ **Favoriser** l'entraide et la solidarité (reverse mentoring, prises d'initiatives, ...)
- ▷ **Lutter** contre l'isolement et l'exclusion (posture d'écoute, repérer les signaux faibles, ...)
- ▷ **Évaluer** le ressenti / vécu des collaborateurs (sondages, mesures d'impact ...)
- ▷ **Organiser** des conférences et ateliers de groupe pour sensibiliser les collaborateurs
- ▷ **Créer** un réseau d'ambassadeurs ou un système de parrainage
- ▷ **Disposer** d'un système d'alertes et de plainte efficace
- ▷ **Communiquer** de manière inclusive (écriture et images)

● À travers les aménagements

- ▷ **Adopter** une écriture inclusive dans la signalétiques et les communications apparentes
- ▷ **Proposer** des toilettes mixtes, ou modifier les signalétiques
- ▷ **Réserver** des postes de travail spécifiques (ergonomie, éclairage, acoustique)
- ▷ **Aménager** des espaces silence ou des espaces pour favoriser le repos
- ▷ **Disposer** d'espaces où les salariés peuvent pratiquer leurs croyances
- ▷ **Proposer** des aménagements ergonomiques
- ▷ **Faciliter** l'orientation au sein des espaces de travail
- ▷ **Délimiter** les espaces de manière claire

Différentes études²¹⁵ montrent ce lien entre **diversité et performance** et évaluent à 20% le profit supplémentaire pour les entreprises qui ont mis en place une politique volontariste de diversité ou de mixité. En effet, plus une équipe est diversifiée, plus elle est susceptible d'être productive. Un article publié par la Harvard Business Review indique que les équipes diversifiées sont capables de résoudre des problèmes plus rapidement que les équipes qui ne le sont pas, et leur permettent de prendre une meilleure décision commerciale dans 87 % des cas. L'auteur et chercheur Josh Berlin a par ailleurs démontré que les entreprises inclusives ont 1,7 fois plus de chances d'être innovantes.

215 <https://vie.businessfrance.fr/la-diversite-en-entreprise-un-levier-de-performances-et-d-attractivite/>

De plus, le CEB, qui fait désormais partie de Gartner, a constaté que les salariés des organisations diversifiées et inclusives voient leur **collaboration** d'équipe augmenter de 26% et leur **engagement** de 18%. De plus, les collaborateurs d'entreprises diverses expriment une **intention de rester** 7% plus élevés que dans des organisations présentant des niveaux faibles de diversité. Ce que confirme une enquête de Glassdoor²¹⁷ qui énonce que 67% des demandeurs d'emploi ont déclaré que la diversité était un facteur important lors de la **recherche d'un emploi**.

Au-delà de ces chiffres, c'est une **richesse apportée par des points de vue différents**, un partage d'expériences et d'échanges culturels, la sensation d'évoluer dans un environnement ouvert. C'est aussi une meilleure **représentativité** de la société, une façon de coller davantage aux attentes du marché avec la possibilité de construire une marque employeur forte pour renforcer sa politique de recrutement.

Réelle envie de progresser ou question d'image de marque ? Les organisations savent qu'il faut s'engager, et aller plus loin que le respect des obligations légales en vigueur pour agir au cœur des évolutions sociétales actuelles.

● Vers une vision transformée du handicap et de l'inclusion

Le handicap n'est pas seulement un problème de santé, il est au cœur du contrat social. Selon le professeur Charles Gardou²¹⁸, expert du sujet, "*Le handicap est une rencontre entre une déficience avérée et un contexte qui l'entrave ou le facilite*". En cela le handicap est un éclairage social générant des comportements adaptatifs. Le handicap est ainsi une occasion de **mettre en lumière les voies d'adaptation**.

Dans son étude, réalisée en partenariat avec L'UNEA (Union Nationale des Entreprises Adaptées), "*Les Entreprises Adaptées, une communauté de pratiques inspirantes humainement et économiquement*", remise en décembre 2021 à la ministre déléguée au handicap, la Fabrique Spinoza démontre la possibilité d'un regard transformé sur le handicap et l'inclusion. En effet, on y observe d'une part que le handicap constitue une force pour le collectif et d'autre part, que les **entreprises adaptées sont en conséquences des viviers d'innovations managériales, humaines, et spatiales**.

● L'exemple de Generali France



Pour illustrer ce chapitre, nous pouvons utiliser l'exemple de **Generali France**, qui a choisi de faire de ses engagements en matière de diversité et d'inclusion une priorité²¹⁹. Son programme "**Diversity, Equity & Inclusion**" est devenu l'un des piliers de son nouveau plan stratégique LifeTime Partner 2024. Cette politique s'articule aujourd'hui autour de **5 grands piliers** : le genre, les générations, la culture, le handicap et enfin

l'inclusion. Chacun de ces piliers faisant l'objet de démarches et d'initiatives spécifiques.

Lancées il y a plus de 15 ans, les démarches de promotion de la mixité et de lutte contre les discriminations ont pour objectif de décloisonner les genres, les statuts, les générations et les métiers au sein de l'entreprise.

217 Glassdoor for Employers, 2021, What Job seekers really think about your diversity and inclusion stats

218 la Société inclusive, parlons-en.

219 Generali France, 2022, Generali s'engage pour la diversité, l'équipe et l'inclusion

La politique de Diversité et d'Inclusion de Generali repose d'abord sur la **conviction que l'entreprise est plus riche de ses différences, et que celles-ci participent directement au bien-être des collaborateurs et à leur performance**. Selon Jean-Laurent Granier, CEO de Generali France et sponsor mondial du programme²²⁰ :

“Il y a une raison fondamentale à mon propre engagement : je pense que les entreprises, si elles veulent survivre, doivent ressembler à la société dans laquelle elles évoluent. Avoir des entreprises dirigées par des hommes qui se ressemblent tous, c'est une perte colossale de richesse, d'opportunités, et de compréhension tout simplement de la société.”



Voici quelques exemples d'initiatives de l'entreprise :

- **Le programme “Elles de Generali”** : un réseau interne de promotion de la mixité (depuis 2011) ;
- **L'encadrement de la mixité professionnelle** : les femmes représentent aujourd'hui 52% des collaborateurs de Generali France et près de 55 % de ses cadres ;
- **La signature en 2022 de “StOpE contre le sexisme ordinaire”** : un engagement pour lutter contre le harcèlement et les agissements sexistes dans l'entreprise ;
- **Le lancement de “We Proud”** : un réseau pour l'inclusion des communautés LGBTQ+ ;
- **La signature depuis 2005 de la charte “Entreprise-territoire”** : une charte pour favoriser l'emploi local sur les territoire de Seine Saint-Denis et Plaine Commune ;
- **Le recrutement à un rythme soutenu, de stagiaires et alternants** : plus de 350 jeunes sont ainsi accueillis chaque année et 20% des embauches font suite à un stage ou une alternance ;
- **Le partenariat avec Capital Filles** : une association qui favorise l'emploi des jeunes filles des quartiers et des zones rurales ;
- **Des programmes de sensibilisation depuis 2005 autour des thématiques du Handicap** : pour mieux intégrer les personnes handicapées (depuis le lancement, le taux d'emploi des personnes reconnues en situation de handicap est ainsi passé de 1,4% à 7,78% en 2021) ;
- **La mise en place de dispositifs personnalisés et de suivi des carrières** : pour les quelques 450 collaborateurs aujourd'hui reconnus en situation de handicap ;
- **La réalisation d'une charte déontologique de recrutement** : pour garantir l'équité aux candidats à l'embauche, et lutter contre toute forme de discrimination au sein de l'entreprise ;
- **La réalisation d'un “Guide du bien vivre ensemble”** : distribué à tous les collaborateurs de Generali, pour engager chacun dans ses actes quotidiens de la relation de travail ou du management, et autoévaluer régulièrement ses propres pratiques pour se départir de ses préjugés et de tout comportement potentiellement discriminatoire ou offensant à l'égard de collègues ;
- **La signature du premier acte d'engagement inter-entreprises concernant la place des collaborateurs de plus de 50 ans en entreprise** : la part des salariés de plus de 50 ans chez Generali France est aujourd'hui de 31,6 % ;

220 Generali France, 2022, Diversité et Inclusion : au coeur de la performance et du bien-être en entreprise

- **Des programmes de formation spécifiques pour faire évoluer les compétences de ses collaborateurs seniors** (notamment au plan digital, avec son programme de formation We, Digit#All, suivi par plus de 75 % des salariés seniors) ;
- **Un programme pour favoriser la mobilité interne des seniors** dans le cadre de son programme de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (entretiens de carrière, aménagement progressif du temps de travail, stages de préparation à la retraite...);
- **Une sensibilisation aux stéréotypes liés à l'âge.**

4. La santé, vers une logique de prévention

La crise sanitaire a provoqué en simultané une crise sociale, mentale mais aussi physique. L'OMS²²¹ définit la santé comme "un état de complet bien-être physique, mental et social qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité". La santé physique et la santé mentale sont intimement liées et sont le résultat d'interactions complexes. Elles reposent sur le style de vie et les habitudes en matière de santé (fumer, boire, faire de l'exercice, dormir, ...), le niveau de stress personnel et de stress lié au travail, l'exposition à des traumatismes, l'accès à du support (soins de santé, soutien social, ...), la capacité d'adaptation d'un individu, etc.

Les entreprises doivent jouer leur rôle et pour améliorer la santé de leurs collaborateurs de plus en plus affaiblis et vulnérables. Les aider à se reconstruire permettrait une meilleure reconstruction des entreprises. Pour Doha Sahraoui Bentaleb, Professeur de l'Université Cadi Ayyad de Marrakech²²² :



“Reprendre foi dans la productivité, dans le travail d'équipe, dans la raison d'être de l'entreprise, se fera d'abord par une culture du “care giving”. Les entreprises devront prendre soin de leurs salariés et les salariés devront prendre soin de leurs entreprises. La culture d'après la Covid-19 c'est une culture dont le soubassement est le bon rétablissement de tout un système : se rétablir nécessite du care.”

“Le Care”, théorisée par Joan Toronto²²³, renvoie à tout un champ d'interventions sociales visant à soulager la souffrance humaine et assurer la meilleure qualité de vie possible. Le Care inclut également les gestes quotidiens qui concourent à son propre bien-être et à celui de sa communauté de vie.

Par ailleurs, les entreprises ont tout à gagner à favoriser une bonne prévention en matière de santé au travail. Une étude de l'Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité au travail révélait dès 2014²²⁴ que chaque euro investi dans la prévention santé en entreprise rapportait 13 euros grâce à la meilleure santé des salariés : moindre absentéisme, moindres primes de complémentaires santé, etc.

221 Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la Santé, New York, 19-22 juin 1946

222 Doha SAHRAOUI BENTALEB, 2021, Après la Covid-19, je prendrai soin de toi !, Regards croisés “Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19”

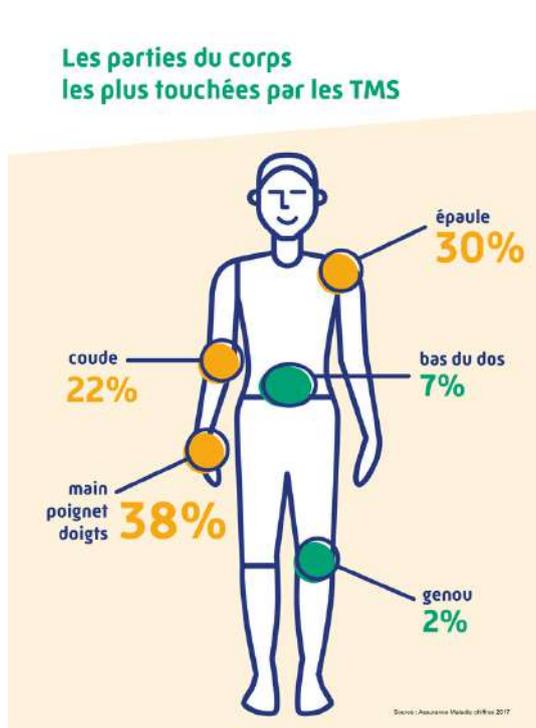
223 Pascale Molinier, Patricia Paperman, 2020, Libérer le care ?

224 European Agency for Safety and Health at Work, 2014, Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks

Néanmoins, les résultats des actions mises en œuvre dépendent en très grande partie des intéressés eux-mêmes, c'est-à-dire des collaborateurs et de leur capacité à modifier leurs habitudes pour adopter les gestes vertueux. Si la culture de l'entreprise et la culture managériale le permettent et l'autorisent.

● Prévenir les risques musculosquelettiques

La santé physique a été fortement éprouvée pendant la crise, avec l'intensification du télétravail, mais aussi en conséquence des symptômes d'anxiété et de dépression apparus pendant la pandémie. La dépression est fréquemment corrélée à la santé physique : elle peut provoquer de l'insomnie, entraînant à son tour une aggravation du bien-être mental et physique²²⁵.



Les plus grands troubles de santé causés par le travail sont connus sous les TMS - Troubles musculosquelettiques, des maladies qui touchent les articulations, les muscles et les tendons. Selon l'INRS²²⁶, l'activité professionnelle peut jouer un rôle dans leur survenue, leur maintien et leur aggravation. Ils s'expriment par de la douleur mais aussi par de la raideur, de la maladresse, de la gêne fonctionnelle ou une perte de force. Les parties du corps les plus touchées par les TMS sont le dos, la nuque, les membres supérieurs (poignet, épaule, coude), plus rarement les membres inférieurs (genoux).

L'INRS indique que les différentes causes, uniques ou interconnectées, des TMS sont : la répétitivité des gestes (pendant au moins 50% du temps de travail), le maintien prolongé de la posture (plus de 4 secondes), les efforts excessifs, les aptitudes articulaires, ou une mauvaise posture.

La dernière enquête de l'ANSES²²⁷ (Agence Nationale de Sécurité Sanitaire de l'Alimentation, de l'Environnement et du Travail) montre par ailleurs des chiffres alarmants : 95% de la population française adulte est exposée à un risque de détérioration de la santé par manque d'activité physique ou un temps trop long passé assis. Les femmes (70 % d'entre elles) sont en-deçà de tous les niveaux d'activité identifiés pour être en bonne santé, contre 42 % des hommes. Et 51% des adultes de plus de 18 ans sont en surpoids ou en obésité. L'étude souligne que les causes sont multiples : urbanisme, aménagement du territoire, modes de transport, organisation du temps, espaces de travail ou scolaires. L'étude pointe, entre autres, **le lieu de travail comme facteur de sédentarité et recommande d'y favoriser la pratique sportive.**

Lionel Cottin, Directeur de la Rédaction d'ANews WorkWell rappelait dans l'une de ses newsletters, qu'une méta-analyse portant sur 16 études prospectives et 2 études transversales auprès de près de 800.000 participants²²⁸,

225 OMS, 2021, Dépression

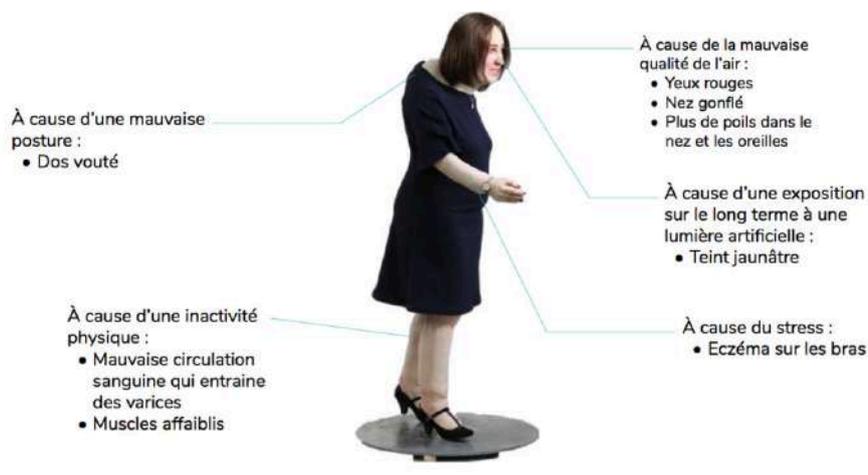
226 INRS, 2020, Les TMS, tous concernés

227 ANSES, 2022, Manque d'activité physique et excès de sédentarité : une priorité de santé publique

228 Dr Martin Juneau, 2017, La sédentarité et les risques pour la santé, Observatoire de la prévention

révélaient que les personnes très sédentaires avaient un risque **112% plus élevé de souffrir du diabète** que les personnes peu sédentaires, un risque **147% plus élevé d'événement cardiovasculaire**, un risque **90% plus élevé de mortalité due à une maladie cardiovasculaire** et un risque **49 % plus élevé de mortalité, toutes causes confondues**.

Figure symbolique du besoin d'attention au corps, **Emma est une moulure prospective de l'employée de bureau de 2040... si rien ne change**²²⁹. Elle a été réalisée 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 (dues 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 ...



Ces troubles physiques coûtent cher à l'entreprise et leurs conséquences sont souvent sous-estimées : absentéisme, désorganisation, baisse de performance, perte de qualité, coûts directs et indirects. Quelle que soit leur localisation, les TMS peuvent devenir irréversibles et entraîner un handicap durable.

Alors que 87% des directions d'entreprises interrogées par le MEDEF sont convaincues par les effets bénéfiques d'une activité physique dans l'entreprise, seulement 5% des entreprises interrogées sont passées à l'action pour mettre en place une activité physique dans l'entreprise alors que **le surcroît de productivité lié à une pratique sportive régulière serait de 12% en moyenne** (tous secteurs confondus). De plus, 64% des salariés regrettent de ne pouvoir trouver le temps et l'énergie suffisante pour inscrire les habitudes de santé et de bien-être dans leur routine hebdomadaire, et **28% seulement des salariés se sentent pleinement soutenus et accompagnés** dans l'adoption de routines de bien-être²³⁰.

Des mesures de prévention peuvent être mises en place par les entreprises au sein des espaces de travail (au bureau ou à la maison), des modes de travail, et de l'organisation du temps de travail. Nous proposons 3 principales préconisations : l'ergonomie et la position au poste de travail, le mouvement du corps, le repos.

229 Fabrique Spinoza, 2019, Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur
 230 Flore Pradère et Joy Follet (JLL), 2021, Le bureau régénérant, pour des salariés épanouis et engagés durablement



1 Notre première recommandation

préconise d'étudier l'ergonomie de l'environnement de travail et la position au poste de travail. Un ensemble de solutions sont proposées dans les différentes études de la Fabrique Spinoza : Nouveaux espaces de travail et Expérience collaborateur ou Santé Positive.

2 Notre seconde recommandation

préconise le mouvement tout au long de la journée. Le fait de bouger, d'être en mouvement est fondamental pour le corps afin de lutter contre les effets néfastes de la sédentarité. Une réponse possible pour les travailleurs est de développer une habitude de mouvements, afin de solliciter le corps et ainsi lutter contre la sédentarité.

La première manière d'exercer son corps est d'ajuster sa mobilité pour aller au travail. Les études de l'Université de Glasgow²³¹ considèrent que se rendre au travail à vélo réduit de 52 % le risque de mourir d'une maladie cardiaque et qu'il suffit de descendre un arrêt plus tôt pour atteindre les recommandations quotidiennes d'exercice de l'OMS. En Ile-de-France, plus de 12 millions (soit 30%) des déplacements quotidiens sont en lien avec le travail²³². Cependant, une grande partie de ces trajets sont réalisés avec une voiture individuelle. L'entreprise a un rôle à jouer, en fonction de sa localisation, pour encourager les mobilités douces ou alternatives. Le télétravail peut dans un premier temps permettre des horaires décalés pour lisser les heures de pointe. Il est également possible de proposer des solutions de mise en réseau de covoiturage soit au sein de l'entreprise, ou extra entreprise. De plus, pour encourager l'utilisation du vélo, des forfaits de "mobilité durable" peuvent être offerts aux salariés.



© Ridy

Si les employeurs souhaitent aller plus loin dans leur démarche de mobilité douce, d'autres solutions existent, comme : la location de vélos de fonction pour tous les déplacements professionnels et personnels (Azfalte, Angell for Business), des ateliers mobiles de réparation de vélos au sein des locaux de l'entreprise (Cyclo Top, Ridy, Bicyclaide), ou encore des principes de racks à vélos sécurisés (La Ruche à vélos).

231 Carlos Celis-Morales, 2017, Cycling to work may cut your risk of premature death by 40%, University of Glasgow

232 Chantal Brutel, Jeanne Pages, 2021, La voiture reste majoritaire pour les déplacements domicile-travail, même pour de courtes distances, Insee

Pendant la journée de travail, une autre façon d'exercer son corps au travail est encore de penser à quitter son siège et de se lever. Pourtant, selon l'étude Work From Home, Ergonomic Assessment (Herman Miller, 2021)²³³, en télétravail, 2/3 des gens se déplacent uniquement quand ils ont besoin d'aller aux toilettes. Pour autant, l'ONAPS (Observatoire Nationale de l'Activité Physique et de la Sédentarité) 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 assis²³⁴. Et une autre étude de Herman Miller, S'asseoir, se lever, se déplacer, recommencer²³⁵, montre que cette répétition de mouvements plusieurs fois par jour divise par 4 les troubles musculosquelettiques.

Le guide du télétravail pour les franciliens publié par la Région Ile-de-France en 2021²³⁶, expose quelques conseils et exercices pour être en mouvement et se détendre chez soi. Ces échauffements et étirements peuvent également être exercés quotidiennement au bureau.

Nuque et épaules

17 à 22 secondes
sans répétition

- ▶ Penchez lentement la tête du côté droit, en essayant de toucher l'épaule droite avec votre oreille.
- ▶ Faire le même mouvement du côté gauche.

Répétez l'exercice deux fois.

10 à 15 secondes

- ▶ Levez les épaules en direction des oreilles jusqu'à ressentir une légère tension dans le cou et les trapèzes.
- ▶ Maintenez cette position pendant 3 à 5 secondes.
- ▶ Relâchez ensuite les épaules en position normale. Répétez l'exercice 3 ou 4 fois.

10 à 15 secondes

- ▶ Le dos droit, épaules basses, baissez lentement le menton vers la poitrine.
- ▶ Effectuez une rotation de la tête à gauche, puis à droite. Répétez l'exercice 4 fois.

10 à 15 secondes

- ▶ Poussez lentement les épaules 5 fois vers l'arrière.
- ▶ puis 5 fois vers l'avant darts un mouvement circulaire.

Bras et mains

10 à 15 secondes

- ▶ Bras tendu, pliez lentement le poignet vers le bas jusqu'à ressentir un étirement. Flexion maintenue par l'autre main. Maintenez la position 5 à 10 secondes et relâchez. Répétez le mouvement 2 fois de chaque côté.

10 à 15 secondes

- ▶ Bras tendu, pliez lentement le poignet vers le haut jusqu'à ressentir un étirement. Extension maintenue par l'autre main. Maintenez la position 5 à 10 secondes et relâchez. Répétez le mouvement 2 fois de chaque côté.

10 à 15 secondes

- ▶ Debout, les bras le long du corps.
- ▶ Secouez les mains.

10 à 15 secondes

- ▶ Doigts entremêlés, faire 5 rotations des poignets de chaque côté.

Dos et hanches

10 à 15 secondes

- ▶ Tenez le bras droit avec la main gauche juste au-dessus du coude.
- ▶ Poussez légèrement le coude droit vers l'épaule gauche. Maintenez la position 5 secondes. Répétez l'exercice avec le bras gauche.

10 à 15 secondes

- ▶ Entrelacez les doigts et tirer les bras au-dessus de la tête, en gardant les coudes bien droits. Poussez vers le haut le plus loin possible. Maintenez la position, les bras toujours au-dessus de la tête.
- ▶ inclinez lentement le tronc vers la droite, puis vers la gauche, pour étirer les muscles des fesses.

10 à 15 secondes

- ▶ On peut également ramener les bras devant le corps, paumes vers l'avant.

Lombaires

10 à 15 secondes

- ▶ Inspirez et creusez le bas du dos.
- ▶ Soufflez et arrondissez le bas du dos.
- ▶ Répétez l'exercice 3 fois.

10 à 15 secondes

- ▶ Créez les jambes, placez la main opposée sur le côté extérieur de la jambe du dessous.
- ▶ Effectuez une légère torsion, tout en regardant dans la direction opposée.
- ▶ Répétez avec l'autre jambe.

Jambes, genoux et chevilles

10 à 15 secondes

- ▶ Dos droit, bras en avant, talons au sol, faire une petite flexion des genoux.
- ▶ Redressez-vous jambes tendues.
- ▶ Répétez l'exercice 4 fois.

10 à 15 secondes

- ▶ Réalisez 10 crochets avec les genoux puis les chevilles. Répétez l'exercice 5 fois à chaque fois.

10 à 15 secondes

- ▶ Faites une rotation des hanches en tournant vers la droite. Répétez l'exercice 5 fois puis faites les rotations en tournant vers la gauche 5 fois.

Exercice visuel

10 à 15 secondes

A répéter toutes les 20 minutes.

- ▶ Alternez vision de près puis vision de loin vous permettra de reposer les muscles oculaires.
- ▶ Vous pouvez également détourner le regard de l'écran et fixer un point au loin pendant quelques minutes.

233 Herman Miller, 2021, Work from Home Ergonomic Assessment
 234 Frédéric Dutheil, 2017, Activité physique et sédentarité en milieu professionnel, ONAPS
 235 Herman Miller, 2013, Sit. Stand. Move. Repeat. The Importance of Moving as a Natural Part of the Workday
 236 Région Ile-de-France, 2021, Guide du télétravail pour les franciliens



Le cowalking²³⁷, ou la réunion en marchant, consiste à faire sa réunion tout en se promenant, de préférence en petit comité de 2 à 4 personnes. Cela permet de s'aérer l'esprit, d'aider à réduire la tension artérielle, de ralentir la respiration et le stress, de favoriser la créativité et de libérer la parole. Le philosophe Nietzsche n'avait-il pas écrit dans le Crépuscule des Idoles "les seules pensées valables viennent en marchant?". Dans la mesure du possible, il est préférable de privilégier le cowalking dans la nature et les parcs, mais une marche en centre urbain peut également apporter des bénéfices.

Enfin, pour prendre soin du corps, il nous paraît essentiel de ménager des temps réguliers d'exercice. En effet, la pratique régulière d'une activité physique favorise l'amélioration de la forme générale, ainsi que les aspects mentaux, sociaux et physiques (composition corporelle, surpoids, métabolisme, ossature et risque cardiovasculaire). **L'activité physique en entreprise est à la fois une démarche de prévention, un levier d'engagement et un outil de cohésion** pour les salariés selon l'article de Mickaël Cibois, cofondateur d'Alter Ego Sports dans le hors-série "Mieux travailler ensemble" de My happy Job²³⁸. L'activité physique peut devenir un outil de cohésion qui favorise la coopération, l'engagement, la communication, voire même mobiliser les employés autour d'une cause solidaire lorsqu'il est offert par l'entreprise.

Le Ministère des Sport confirme par ailleurs que le sport permet de **réduire le taux d'absentéisme de 6% et d'accroître la motivation au travail²³⁹**. La pratique quotidienne de 30 minutes de sport permettrait même un gain de productivité de 12% pour le collaborateur par rapport à ses collègues sédentaires d'après une étude de Santé Canada 2006.

Dans sa dernière étude Santé Positive, la Fabrique Spinoza confirme les bienfaits des pratiques physiques et sportives pour favoriser l'amélioration de la forme générale, ainsi que les aspects mentaux, sociaux et physiques (composition corporelle, surpoids, métabolisme, ossature et risque cardiovasculaire).

Les employeurs qui mettent à disposition de leurs salariés une salle de sport ou proposent des prestations d'activités physiques, peuvent bénéficier d'une exonération de cotisations et de contributions sociales depuis le 30 mai 2021²⁴⁰.



237 So healthy, 2019, Le co-walking : faire ses réunions en marchant

238 Cibois, M., 2021, Mieux travailler ensemble. My Happy Job

239 Ministère des sports et des jeux olympiques et paralympiques, Stratégie Nationale Sport Santé 2019-2024

240 Décret n° 2021-680 du 28 mai 2021 relatif aux avantages liés à la pratique du sport en entreprise en application du 4° du III de l'article L. 136-1-1 du code de la sécurité sociale et modifiant le code de la sécurité sociale

Pour autant, selon une étude de JLL²⁴¹, même lorsque l'entreprise propose des services et des aménagements liés au bien-être physique (57% des salariés disent avoir accès à ce type de services par le biais de leur entreprise), 64% des salariés interrogés regrettent de ne pouvoir trouver le temps et l'énergie suffisante pour inscrire ces habitudes dans leur routine hebdomadaire - par manque de temps (34%), de disponibilité (23%) ou parce qu'ils se sentent trop fatigués par le travail et la vie de famille (15%).

Les obstacles pour maintenir des habitudes saines



Au-delà de l'accès à de nouveaux équipements, l'étude révèle que le management joue un rôle fondamental dans l'intégration d'habitudes de travail plus saines. A ce jour, seulement 28% des salariés français se sentent pleinement soutenus et accompagnés dans l'adoption de routines de bien-être, contre 38% en moyenne dans le monde. Il y a ici un vrai sujet de culture managériale. Et 40% se sentent encouragés « à la condition que ces pratiques n'empiètent pas sur leur temps de travail ».

Selon JLL, au-delà du rôle du management, c'est la culture d'entreprise qui est pointée du doigt en France puisque 18% des salariés de l'Hexagone estiment que leur employeur ne s'empare pas de ces sujets - contre 11% à travers le monde.

3 Notre troisième recommandation préconise le repos. L'équilibre est central, car en réalité, le travail et le repos se nourrissent mutuellement. La fatigue provoque une réduction de la performance physique ou mentale, à l'échelle du muscle ou du cerveau qui envoie des messages moins clairs dans un but de protection de l'organisme.



La fatigue augmente les risques de blessures (chez les athlètes) ou de burn out (chez les travailleurs). Ainsi, les périodes de repos stimulent la créativité et la pensée innovante à court terme. Elles offrent un espace au subconscient créatif pour examiner les problèmes et explorer des solutions sans effort conscient²⁴². D'autre part, à long terme, le repos est essentiel à notre santé et à notre bien-être. Des études longitudinales révèlent que les personnes qui prennent des vacances régulières et savent se détacher du travail sont en meilleure santé physique et mentale, moins sujettes aux maladies et au stress chronique et plus susceptibles de rester en bonne santé en vieillissant.

Alex Soojung-Kim Pang, chercheur et consultant à la Silicon Valley, tente, à travers son livre "Et si on se reposait ?"²⁴³, de réconcilier travail et repos. Selon lui, on pense à tort que le repos doit être passif. En fait, si on le définit

241 Flore Pradère et Joy Follet (JLL), 2021, *Le bureau régénérant, pour des salariés épanouis et engagés durablement*
 242 Clémence Lesacq, 2020, *Le repos stimule la créativité et la pensée innovante, Welcome to the Jungle*
 243 Alex Soojung-Kim Pang, 2018, *Rest : Why you get more done when you work less*

comme le temps passé à récupérer l'énergie mentale et physique dépensée au travail, il peut correspondre à des activités physiquement ou mentalement engageantes.

Ce qui est intéressant avec ce repos actif, c'est qu'il apporte davantage de bienfaits sur le plan physiologique. Ceux qui n'arrivent pas à décrocher du travail, ou qui n'arrivent pas à ne "rien faire", pourront ainsi se reposer par l'intermédiaire d'une activité, car celle-ci fera office de diversion.

Une vraie pause n'implique donc pas nécessairement une vraie coupure, mais au moins de se détacher de son travail, des écrans, de ne pas lire ses mails, ne pas répondre au téléphone, ne pas lire de rapport ... Les activités bénéfiques pour se reposer consistent notamment à aller marcher, à méditer, à faire des exercices de respiration, à écouter de la musique, à se ressourcer dans un parc à côté du bureau, voire faire une sieste. Le site de pôle emploi expose par exemple les bienfaits d'une "sieste-éclair"²⁴⁴. Lorsque le cerveau entre dans une phase de sommeil léger, les fonctions du corps se mettent au repos et se détendent.



La micro-sieste, ou sieste-éclair, réduit ainsi le stress et peut être précieuse en cas de travail urgent à terminer, de rendez-vous important, ou encore durant la révision d'un examen. Elle offre un vrai regain d'énergie, un espace de récupération psychique et physique qui permettra au réveil de mieux se concentrer et d'être plus performant dans ses activités, voire de meilleure humeur. La micro-sieste, par la détente qu'elle génère, aura aussi un impact sur la mémoire, l'apprentissage et la créativité.

● Prévenir les risques psychosociaux

Pendant et suivant la crise Covid-19, la santé mentale a été particulièrement affectée par l'isolement, la fatigue, la perte de sens et le manque de reconnaissance. Dans son dernier rapport, la Fondation Pierre Deniker montre ainsi que 22% des français actifs présentent une détresse trahissant un trouble mental²⁴⁵. Une détresse qui touche plus fortement encore les femmes (à 26% contre 19% pour les hommes). En cause, des difficultés toujours plus importantes à mener de front vie professionnelle et personnelle (pour 15 % des interrogés). Jean-Charles Samuélian-Werve, cofondateur et CEO d'Alan confirme cela²⁴⁶ :

“La crise a apporté un changement de paradigme total sur le bien-être psychologique et sur notre façon de travailler. Elle a notamment montré que la frontière entre vie pro et vie person était encore plus poreuse et fragile qu'on l'imaginait.”



L'OCDE pointe également les effets de la détérioration de la santé mentale au travail : sur 4 travailleurs présentant un trouble mental, trois font état d'une baisse de leur productivité, et les absences sont aussi beaucoup plus fréquentes²⁴⁷. En outre, près de la moitié des demandes de pensions d'invalidité sont désormais motivées par une mauvaise santé mentale.

244 Pôle Emploi, Bien pratiquer la micro-sieste pour mieux se reposer

245 Fondation Pierre Deniker, 2018, Santé mentale des actifs en France

246 Philippe Guerrier, 2022, Baromètre du bien-être mental en entreprise : le trouble ressenti par les salariés

247 OCDE, 2021, Rapport sur la mise en oeuvre de la recommandation de l'OCDE sur une politique intégrée de la santé mentale, des compétences et de l'emploi

Pour mieux comprendre les causes, les risques et les symptômes, l'INRS²⁴⁸ regroupe les troubles liés à la santé mentale sous l'acronyme RPS, les risques psychosociaux. Selon l'INRS, ceux-ci correspondent à des situations de travail où sont présents et/ou combinés : du stress, des violences internes commises au sein de l'entreprise par des salariés ou des violences externes commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise. Les risques psychosociaux peuvent être induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et les relations de travail.

Les risques psychosociaux sont souvent imbriqués. Ils ont des origines communes (surcharge de travail, manque de clarté dans le partage des tâches, modes de management...). Ces risques peuvent interagir entre eux : ainsi le stress au travail peut favoriser l'apparition de violences entre les salariés qui, à leur tour, augmentent le stress dans l'entreprise.



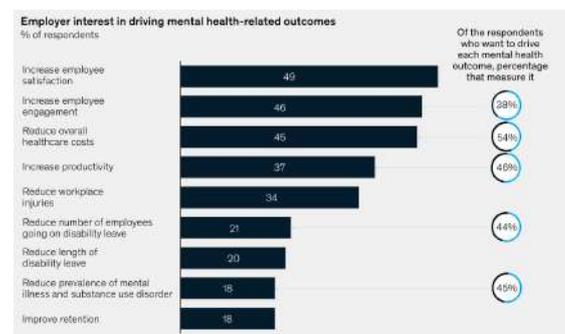
Les symptômes liés aux risques psychosociaux peuvent induire des troubles de la concentration, du sommeil, de l'irritabilité, de la nervosité, de la fatigue importante, des palpitations. Pour autant, donner la priorité au bien-être mental est un levier de rétention : **pour 85% des salariés, l'amélioration du bien-être mental renforcera leur fidélité à l'entreprise, leur productivité et leur engagement.** Pour 86% d'entre eux, leur motivation sera renforcée si leur entreprise met en place des actions concrètes²⁴⁹.

Pour contrer l'apparition de ces symptômes, l'OCDE encourage une nouvelle approche, qui consiste à **prévenir plutôt que guérir**, en garantissant notamment de bonnes conditions de travail et un suivi systématique.

La Qualité de Vie au Travail (QVT) représente un levier essentiel de l'amélioration de la santé et du bien-être sur lequel l'employeur peut (et se doit) d'influer. Une démarche QVT relève non seulement de la prévention long terme sur le lieu de travail, mais aussi de l'intégration d'actions pérennes qui permettront, si elles sont intégrées au niveau stratégique et comprises de façon holistique, de limiter les risques exposés précédemment, et de bénéficier de toutes les opportunités positives.

Un baromètre édité par Alan et Harris Interactive a révélé en Mai 2022²⁵⁰ que **76% des collaborateurs estiment que l'entreprise est responsable de leur bien-être psychique**, alors que seulement 31% d'entre elles implémentent des actions ou ressources dédiées.

L'étude de McKinsey & Company prouve par ailleurs que mener des actions en faveur de la santé mentale apporte de nombreux bénéfices pour l'entreprise²⁵¹.



248 INRS, 2020, Risques psychosociaux (RPS), Ce qu'il faut retenir.

249 Institut Harris Interactive, 2022, Perceptions et impacts du bien-être mental en entreprise

250 Institut Harris Interactive, 2022, Perceptions et impacts du bien-être mental en entreprise

251 McKinsey & Company, 2021, Disconnect between employees and employers around mental health need

L'ensemble des actions que nous avons listées dans ce chapitre II concourent à l'amélioration de la qualité de vie au travail et de la santé mentale des salariés. Nous avons notamment cité : la flexibilité dans les modes de travail, le télétravail, l'équilibre de vie pro/perso, les modes de travail collaboratifs, la promotion de la diversité et de l'inclusion, de l'esprit de communauté, le développement des compétences, la transparence dans les valeurs et la stratégie de l'entreprise, la raison d'être, le management par objectifs, l'exemplarité managériale.

Nous nous intéresserons ici à 5 exemples de prévention de la santé mentale qui peuvent s'implanter au sein de l'environnement de travail sans trop de difficultés et avec un impact important.

1 **Notre première recommandation** préconise l'accompagnement de la gestion de la charge de travail. Dans le contexte des nouveaux modes de travail hybride, où les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle peuvent être floues, il nous paraît essentiel de cadrer le temps et la charge de travail.



Comment évaluer la différence entre la charge de travail prescrite et la charge réelle ? Quel processus d'ajustement s'opère entre ce qui est demandé et ce qui est réellement fait ? Non seulement chaque individu est différemment efficace, mais de nombreux aléas peuvent également alourdir la tâche des salariés, de manière parfois invisible pour les managers.

Thierry Rousseau, chargé de mission à l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), conseille d'institutionnaliser des moments d'échange réguliers avec tous les membres de l'équipe pour discuter collectivement de l'organisation de la charge de travail et des problèmes rencontrés²⁵². Le réseau Anact-Aract a par ailleurs lancé un kit méthodologique²⁵³ pour aider membres de direction, managers et représentants des instances représentatives du personnel à agir collectivement sur la charge de travail.



Ce kit propose des outils et méthodes pour lancer une démarche avec l'ensemble des acteurs concernés, ainsi que des points de repère et témoignages pour : comprendre ce qu'est la charge de travail, dépasser les idées reçues, structurer une démarche de régulation de la charge, impliquer les acteurs concernés, s'approprier des méthodes d'analyse du travail et de régulation de la charge.

252 Philippe Guerrier, 2022, Baromètre du bien-être mental en entreprise : le trouble ressenti par les salariés
 253 ANACT, 2021, Agir sur la charge mentale : Kits méthodologiques

La démarche proposée permet ainsi de répondre à un double enjeu d'efficacité et d'amélioration des conditions de travail. L'évaluation de la charge n'est cependant pas une fin en soi. Il est également important de se donner les moyens de la réguler, pour préserver l'équilibre entre les objectifs fixés et les ressources dont disposent les travailleurs. C'est en maintenant cet équilibre qu'ils peuvent réaliser leur activité en préservant leur santé et la qualité du travail.



2 **Notre seconde recommandation** préconise l'intégration de routines saines au sein de la journée de travail, qu'elle soit au bureau ou à distance. Les routines saines peuvent être de plusieurs sortes et différentes selon les besoins de chaque individu : alimentation variée, hydratation, exercice de respiration, activité physique, temps passé avec la famille, etc.

Prendre soin de soi ne doit pas uniquement être réservé aux heures de repos ou aux heures en dehors du bureau. La mise en place de routines saines est un bon moyen de lutter contre l'anxiété et d'améliorer sa productivité, à partir du moment où elles sont autorisées voire encouragées par le management ; car à ce jour, seulement 28% des salariés se sentent pleinement soutenus et accompagnés dans l'adoption de routines de bien-être²⁵⁴.

De plus, l'intégration de nouvelles habitudes nécessite un certain temps, de la motivation et de la persévérance pour s'implémenter ensuite de manière plus naturelle. Il faut généralement commencer par des tâches plus faciles et rester constant, pour que la répétition de ces activités s'ancre comme une habitude. En 2021, 64% des salariés regrettaient de ne pouvoir trouver le temps et l'énergie suffisante pour inscrire les habitudes de santé et de bien-être dans leur routine hebdomadaire - par manque de temps (34%), de disponibilité (23%) ou parce qu'ils se sentent trop fatigués par le travail et la vie de famille (15%)²⁵⁵.

La méthode du "time blocking" est une stratégie de gestion du temps pour planifier tous les moments de la journée, les tâches spécifiques, les réunions, mais aussi les imprévus²⁵⁶. Créer des blocs de temps pour les routines saines permet ainsi de respecter ses engagements, de ne pas les repousser et de s'y consacrer réellement.

Suchit Tuli, Fondateur et Directeur de la start-up Quantime qui propose des solutions d'organisation et de gestion du temps de travail explique que positionner des rituels bien-être dans son agenda permet de mettre en place un plan d'action concret et ainsi de mieux s'y engager²⁵⁷. Selon lui :

“Un des obstacles à la gestion du temps est que bien souvent, il n'y a pas de plan d'attaque pour les choses qui comptent vraiment sur votre liste de choses à faire. Parce qu'il n'y a pas de plan d'action, le flux de perturbations est capable de faire exactement cela : distraire et détourner l'attention de la tâche la plus importante à accomplir.”

”

254 LL, 2021, Le bureau régénérant, pour des salariés épanouis et engagés durablement

255 LL, 2021, Le bureau régénérant, pour des salariés épanouis et engagés durablement

256 Javier Lacort, 2022, Contre la procrastination, essayez la technique du "time blocking", Welcome to the Jungle

257 Human Venture, 2022, Time-Blocking is a Wellness Routine with Quantime

Nous recommandons ainsi de positionner tout rituel qui sera bénéfique pour la santé mentale et/ou physique : jogging, yoga, déjeuner, action de bénévolat, rendez-vous chez le coiffeur, exposition d'art, pause café, temps calme, lecture, balade autour du parc, etc.

3 Notre troisième recommandation préconise l'entraide et l'empathie. Car la santé mentale repose également sur une atmosphère bienveillante, sécurisante, et l'acceptation des vulnérabilités de chacun. Des efforts concrets doivent être menés pour diffuser une culture interne bienveillante et solidaire, à tous les niveaux.



Faire preuve d'empathie est thérapeutique. Les patients atteints de cancer qui sont accompagnés de soignants empathiques éprouvent moins de stress, de dépression et d'agressivité. Ces avantages s'étendent également à l'environnement de travail.

Selon l'étude State of Workplace Empathy²⁵⁸, 93% des employés interrogés ont déclaré qu'ils resteraient avec un employeur empathique, et 82% quitteraient leur poste pour travailler pour une organisation plus empathique. De plus, 61% des employés d'organisations empathiques ont déclaré qu'ils pouvaient mieux innover au sein d'un environnement empathique.

La capacité à faire preuve d'empathie est une qualité interpersonnelle innée pour certains, mais elle peut également s'apprendre et s'appliquer pour d'autres à travers un plan d'action concret. Savoir écouter est la première action qui peut être préconisée, pour donner à la personne en face l'espace et la liberté de se sentir en sécurité pour s'exprimer. En 2021, 95% des personnes qui se sont absentes du travail en raison du stress ou de l'anxiété n'ont pas osé communiquer la véritable raison à leur employeur et/ou manager²⁵⁹.



Certaines entreprises ont par ailleurs déjà mis en place dès 2017 des initiatives pertinentes pour favoriser l'empathie. EY a par exemple lancé le programme "r u ok?" afin de renforcer la culture de la bienveillance au sein de l'entreprise, de supprimer les biais autour de la santé mentale, et d'encourager l'ouverture de la parole : "Nous souhaitons encourager les gens à parler à leurs collègues s'ils sentent que quelque chose ne va pas"²⁶⁰. En Australie, EY a

258 Businessolver, 2022, State of Workplace Empathy

259 EY, 2021, Are we finally beginning to talk honestly about mental health in the workplace ?

260 Simon O'Connor, 2017, R U OK ? How to create wellbeing in the workplace ?, LinkedIn

également fait intervenir un des associés souffrant d'anxiété et de dépression. Son message a eu une portée considérable pour aider à supprimer les biais autour de la santé mentale, notamment pour déstigmatiser la dépression, et pour ne pas hésiter à en parler : "It's OK not to be OK, but it's not OK, not to talk about it" ²⁶¹.

De son côté, l'entreprise Zendesk a déployé des "cercles d'empathie". L'entreprise a organisé plus de 6 cercles d'empathie en l'espace de 12 mois, avec une participation de plus de 1 000 collaborateurs dans le monde, et l'objectif de créer un espace libre où jugement et représailles ne sont pas tolérés²⁶².

Les conversations n'étaient pas nécessairement structurées, avec des sujets allant du racisme, au burn out, ou à la garde d'enfants. Jusqu'à présent, 95% des participants ont déclaré que ces sessions avaient contribué à créer un espace sûr et de l'empathie dans leur environnement de travail.

"Empathy is very important. Everyone is fighting a battle we know nothing about. Be kind always."

A Zendesk employee, during an Empathy Circle, 2020

De son côté, la banque Barclays mise sur le pouvoir du storytelling pour renforcer sa communauté et améliorer la santé mentale de ses collaborateurs. Leur campagne "This Is Me", a ainsi augmenté le taux de divulgation des problèmes de santé mentale²⁶³. Elle a aussi eu un impact positif sur la rétention des collaborateurs, notamment après un congé lié à la santé mentale.

Conclusion

La pandémie Covid-19 a été source d'une dégradation de la santé des travailleurs selon une enquête de l'IFOP publiée le 13 octobre 2020 et réalisée pour Malakoff Humanis auprès de 3 504 salariés. Selon cette étude, 45% des personnes interrogées se sentent « plus fatigués physiquement et psychologiquement » qu'avant le début de la crise sanitaire²⁶⁴.

Selon William Higham, directeur de l'étude "Le collègue du futur"²⁶⁵ :



"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 malades."

261 Simon O'Connor, 2017, R U OK ? How to create wellbeing in the workplace ?, LinkedIn

262 Smita Pillai, 2020, Empathy circles : from a moment to a movement, Zendesk Newsroom

263 Barclays > Who we are > Our Strategy > Diversity and Inclusion > This is me

264 Malakoff Humanis, 2020, La santé au travail à l'épreuve du Covid

265 William Higham, 2019, Le collègue du futur

La santé au travail est un champ de recherche à part entière. La question de l'impact du travail sur la santé est si prégnante que les débats sont nourris depuis des années sur la pertinence d'instituer le burn-out comme une maladie professionnelle à part entière. Si celui-ci ne figure pas encore dans le tableau officiel des maladies professionnelles à ce jour, il est néanmoins possible de le faire reconnaître par la caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) et de se faire indemniser. En effet, la loi Rebsamen du 17 août 2015 a modifié l'article L461-1 du Code de la sécurité sociale en précisant que "les pathologies psychiques peuvent être reconnues comme maladies d'origine professionnelle". Pour que la CPAM reconnaisse un burn-out, elle doit considérer que celui-ci est lié au travail et entraîne une incapacité de plus de 25% à travailler. Les déterminants de la santé au travail sont nombreux et largement explorés dans l'étude "Santé Positive"²⁶⁶ de la Fabrique Spinoza.

Les évolutions sociétales et économiques influent sur le comportement des individus, et donc naturellement sur les attentes des salariés. Ces changements demandent une adaptation constante des entreprises, et plus particulièrement des fonctions RH, RSE, et du management.

A travers les sujets évoqués dans ce chapitre (la culture d'entreprise, le management, la diversité et l'inclusion, la santé), nous avons exploré les contours de la nouvelle expérience collaborateur qui devient un enjeu central pour : attirer les talents, fidéliser les collaborateurs, favoriser le bien-être, et maintenir l'engagement, l'innovation et la performance. Selon Accenture qui a réalisé un rapport sur le sujet : "les organisations qui se concentrent sur le développement de leur "facteur EX" attireront, développeront, et conserveront les meilleurs talents tout en réduisant le coût des services et en améliorant l'agilité opérationnelle"²⁶⁷. L'expérience collaborateur peut ainsi devenir un véritable levier de performance. Elle a également un impact sur la marque employeur, en visant à faire de chaque employé un ambassadeur de l'entreprise, aussi bien en interne qu'en externe.

Certaines attentes relèvent des évolutions globales et sociétales, et peuvent ainsi s'appliquer à chaque organisation. En revanche, d'autres pourront varier en fonction du métier, de la localisation, de la culture historique de l'entreprise, etc.. Il nous paraît donc important de réaliser des enquêtes et questionnaires pour sonder le ressenti des salariés et leurs attentes prioritaires. La collecte de données est également intéressante pour comprendre les pratiques et l'efficacité des dispositifs mis en œuvre.

266 Fabrique Spinoza, 2021, Santé Positive

267 Stéphane Gillet, 2021, Pourquoi et comment l'expérience collaborateur est un facteur de performance ?

III. Principes directeurs pour des espaces innovants et vertueux

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.

Comme expliqué dans les parties précédentes, cette transformation nécessitera de répartir différemment les ratios entre les espaces collaboratifs et individuels, mais aussi de renouveler l'expérience globale au sein des espaces de travail et de concevoir des espaces innovants et vertueux.

Alors que l'on a tendance à penser que l'espace de travail ne conditionne que partiellement la Qualité de Vie au Travail (QVT), il en est en réalité un **levier considérable** en raison de son influence sur l'expérience collaborateur. L'espace de travail influe sur 8 des 12 facteurs du bien-être au travail identifiés par la Fabrique Spinoza²⁶⁸. 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.

Afin de poser un contexte robuste qui nous permette d'appréhender les nouveaux espaces de travail, cette partie examine les principes directeurs des espaces innovants et vertueux pour améliorer la performance et la qualité de vie au travail.

1. Le design des aménagements, des enjeux de taille à considérer

Alors que la pandémie a modifié les modes de travail, l'enjeu aujourd'hui est de motiver les collaborateurs à revenir au bureau. Selon Nicolas Micallef et Jules Dubois, co-fondateurs de Factory, agence spécialisée dans la recherche et la conception de bureaux :

“Le télétravail a accentué la nécessité de retrouver un bureau physique pour incarner et vivre la culture d'entreprise.”



L'image de marque, à travers le design des aménagements, va jouer un rôle déterminant pour refléter la mission, les valeurs, la philosophie, le domaine d'activité et la culture de l'entreprise. Le design peut ainsi mettre en lumière, aux yeux des collaborateurs, clients ou toute autre partie prenante, l'ADN de l'entreprise. Si le design est compris au niveau stratégique, alors cet ADN pourra se diffuser de manière cohérente dans l'environnement de travail.

268 Simon O'Connor, 2017, R U OK ? How to create wellbeing in the workplace ?, LinkedIn

● Le concept créatif, pour incarner l'image de l'entreprise

Avant toute chose, le concept créatif a une valeur primordiale pour permettre à chaque utilisateur de comprendre immédiatement la culture de l'entreprise, ses valeurs et le contexte dans lequel l'organisation veut s'inscrire. Gilbert Rohde (1894 - 1944), designer industriel de renom et conseiller d'Herman Miller, écrivait²⁶⁹ :



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

Concevoir un projet d'architecture d'intérieur va contribuer à valoriser les aménagements de l'ensemble de l'environnement de travail et à véhiculer l'image et les valeurs de l'entreprise. Nicolas Micallef et Jules Dubois, co-fondateurs de l'agence Factory sont convaincus que chaque espace de travail doit avoir du « sens » pour ses utilisateurs, c'est-à-dire qu'il doit incarner et faire vivre les valeurs de l'entreprise tout en répondant parfaitement aux besoins de ses utilisateurs. Le lieu de travail doit allier design, bien être et utilité, pour que ses utilisateurs aient les meilleures conditions de travail pour s'épanouir et performer.

Ainsi, le “office branding”²⁷⁰ est devenu un véritable canal marketing pour communiquer aussi bien en interne qu'en externe sur ses bureaux, pour mettre en avant son expérience de travail, véhiculer la culture d'entreprise, et attirer les talents.

Le concept créatif va constituer en un fil conducteur tout au long du processus. C'est une idée directrice que l'on retrouve de façon récurrente dans l'ensemble d'un projet et qui assure la cohérence de celui-ci. Le concept créatif va majoritairement s'inspirer du positionnement de l'entreprise, de ses valeurs, de son identité graphique et du message qu'elle souhaite faire passer.

Les choix architecturaux qui découleront de ce concept sont devenus primordiaux pour véhiculer l'image de l'entreprise et l'ambiance de travail (moderne, inspirant, innovant, collaboratif, ...). Les coworking misent en effet beaucoup sur la décoration de leurs espaces de travail pour attirer de nouveaux membres. De plus, les magazines de décoration ou magazines spécialisés (tel que Workplace Magazine) communiquent régulièrement sur les nouveaux espaces de travail “tendance”.

Le nouveau siège social de Voodoo inauguré en 2021 au sein des anciens locaux de la Poste du Louvre au cœur de Paris est un bel exemple d'une identité forte au sein des espaces de travail pour véhiculer la culture et l'esprit de la licorne française spécialisée dans l'édition de jeux vidéo. Le bâtiment transformé par l'architecte Dominique Perrault proposait déjà une structure exceptionnelle; l'agence Factory qui a réalisé les aménagements des 5 700 m² de bureaux a réalisé un projet intérieur qui favorise la créativité et la synergie entre les 500 collaborateurs, projet inspiré de la philosophie japonaise, le Wasi - Sabi : un art de vivre et d'habiter autour de la notion d'équilibre parfaitement adapté aux valeurs de l'entreprise Voodoo.

Pour Nicolas Micallef, co-fondateur de Factory et pilote du projet Voodoo :

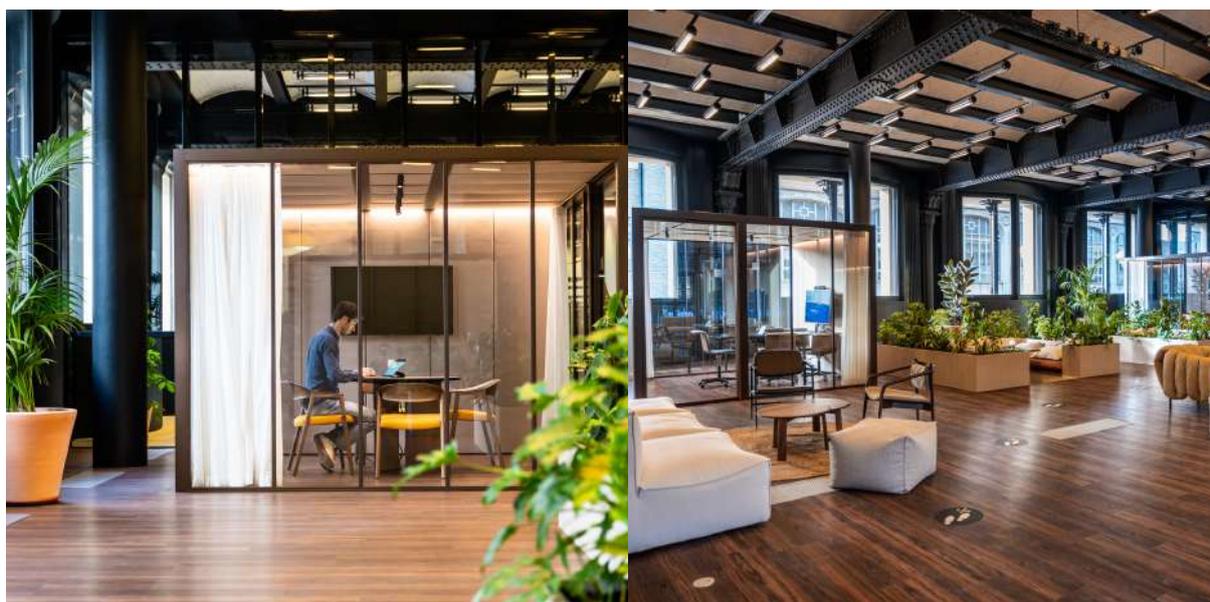
“Nous avons imaginé avec Alexandre Yazdi, CEO de Voodoo un sanctuaire entièrement dédié à la création : un lieu connecté à la nature et inspirant pour ses équipes. Il fallait



269 Fabrique Spinoza, 2019, Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur

270 Leosquare, 2021, Réussir sa décoration de bureau

créer un espace qui crée une belle synergie et dynamique collective, un espace qui cultive le bien être et l'harmonie : un lieu raffiné, calme et studieux pour travailler en harmonie, se concentrer sans déranger tout en intégrant une offre de services nouvelle génération et toute la connectivité nécessaire à une entreprise internationale qui a des bureaux et des collaborateurs à Paris, mais aussi en Allemagne, Turquie, Royaume-Uni, Pays-Bas, Ukraine, Espagne, Canada, Japon et Singapour.”



© Vincent Rigollot

En 2021, Michel et Augustin, l'entreprise qui concote des biscuits depuis 15 ans a intégré ses nouveaux bureaux : une nouvelle version de la bananeraie réalisée par Factory, agence spécialisée dans la recherche et la création de lieux. L'idée a été de créer un lieu bouillonnant et modulaire pour l'entreprise bouillonnante de vie avec en son centre un laboratoire culinaire de 100 m2. Dans ces espaces, tout a été pensé en fonction de l'identité et du mode de fonctionnement de l'entreprise : codes couleurs, fonctionnalités des espaces, zones de partages, de travail et de fun. On sait que l'on est chez Michel et Augustin dès l'entrée dans leurs locaux et partout dans leurs espaces. Pour Aurélie Juillard, responsable communication Michel et Augustin :



“C'est un lieu de vie, un lieu où on travaille, un lieu où l'on pâtitse, c'est la maison des trublions”



© Gwenn Dubourthourmie

● Le confort acoustique, pour favoriser la concentration et le bien-être

L'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) constate que les principaux facteurs contribuant à l'insatisfaction vis-à-vis de l'environnement physique sont ceux liés au bruit²⁷³. De plus, une majorité de salariés (55%) se dit gênée ou très gênée par le bruit dans l'exécution de son activité. Dans son dernier rapport sur le sujet (2021), l'INRS indique²⁷⁴ : "Cet environnement sonore, souvent subi, peut devenir gênant et avoir alors des conséquences néfastes sur la santé du salarié (fatigue, stress, perte de sommeil), comme sur la performance de l'entreprise."

Selon Yvette Tietema, spécialiste des espace de travail chez Saint-Gobain Ecophon²⁷⁵ :



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

En effet, le bruit, même à un niveau non lésionnel, gêne et fatigue les salariés car il perturbe les processus cognitifs engagés dans des tâches qui nécessitent de la concentration. Il génère une charge mentale qui s'ajoute à celle déjà induite par la tâche réalisée. Certains chiffres devraient par ailleurs alerter les entreprises : **21% des salariés perdent plus de 30 minutes de productivité par jour à cause des nuisances sonores**²⁷⁶. De plus, une perte de mémorisation de 66% est constatée dans un environnement bruyant, alors que les performances de calcul augmenteraient de 20% dans un environnement calme²⁷⁷.

L'enquête de l'INRS liste les principales sources qui contribuent au bruit ambiant des bureaux ouverts : les conversations informelles, les conversation téléphoniques, les sonneries de téléphone, les passages de personnes, les claquements de portes, et les bruits d'équipements (ventilation, imprimante, ...).



Clara Getzel, Directrice Générale de la start-up Kandu, précise dans un article paru dans Les Echos²⁷⁸, qu'une bonne concentration nécessite un niveau sonore en deçà de 40 décibels. Au-delà, il devient difficile de se concentrer, d'organiser ses idées ou de résoudre des problèmes complexes.

Avant d'inspecter le champ des solutions, il peut être intéressant de mesurer les nuisances sonores dans les différents espaces. Des objets connectés tels que le Rubix Pod ou Kandu peuvent être utilisés. Il est alors important de mesurer les nuisances en-dehors des périodes d'occupation, pour distinguer les nuisances intérieures et extérieures. Dans un second temps, l'INRS suggère de placer l'appareil de mesure à un poste de travail, sur une

période de travail pendant laquelle l'activité est représentative de l'activité habituelle.

273 Gabo, 2020, Résultats de l'enquête in-situ, NS 368, INRS

274 INRS, 2021, Environnement sonore en bureaux ouverts : évaluation de la gêne et démarche d'amélioration

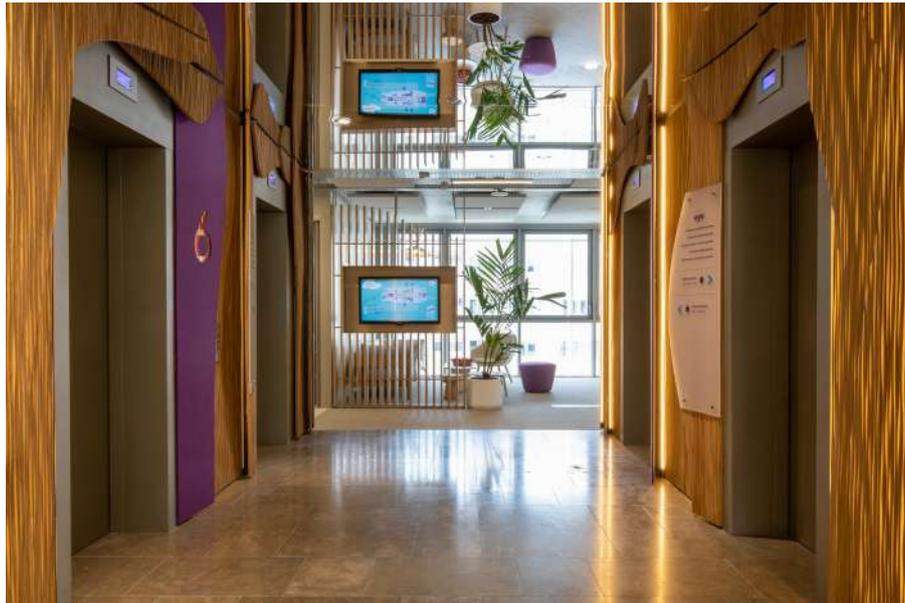
275 Fabrique Spinoza, 2019, Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur

276 Ifop, 2016, L'impact du bruit et des nuisances sonores sur la perte de temps au travail

277 Simon Banbury, Dianne Berry, 1998, Disruption of office-related tasks by speech and office noise

278 Clara Getzel, 2019, En finir avec les nuisances sonores au travail, Les Echos

Nos premières propositions portent sur la conception et le micro-zoning (plans d'aménagement). Prévoir une diversité d'espaces spécifiquement aménagés pour répondre aux différentes activités générant du bruit (échanges informels, collaboration, échanges / réunions téléphoniques...) permettra naturellement de limiter les nuisances sonores dans les espaces ouverts. Par ailleurs, il convient dans cette réflexion de délimiter les zones de circulation qui contribuent au bruit provoqué par le passage de personnes. Par exemple, dans le cadre de l'aménagement de son nouveau siège social, le groupe VYV a porté une grande attention aux flux de circulation. Ainsi, l'ensemble des salles de réunions, tisaneries, espaces reprographiques, ont été regroupés autour des paliers d'ascenseurs et éloignés des espaces de travail ouverts. Des "landing zones" ou "espaces d'atterrissage" ont été aménagés devant les salles de réunion pour permettre aux collaborateurs de poursuivre un échange en sortant de réunion plutôt que de le faire au milieu de l'open space.



Dans un second temps, des solutions mobilières peuvent être apportées pour couvrir et amoindrir les nuisances sonores existantes. Celles-ci dépendent de la configuration de l'espace et des postes de travail et de la hauteur sous plafond (plus le plafond est haut, plus le bruit s'amplifie). Les matériaux utilisés pour la coque (sol, mur, plafond) peuvent également plus ou moins impacter les nuisances sonores : les matériaux lisses et surfaces rigides (vitrées ou béton) conduisent à des phénomènes de réverbération sonore. Les matériaux poreux, texturés et naturels (bois, lin, chanvre, ...) sont connus pour être plus absorbants.

- **Les panneaux acoustiques muraux** permettent de réduire la réverbération et le niveau de bruit ambiant - par exemple dans le cas où les murs sont en béton. Les panneaux peuvent être placés sur l'intégralité du mur, et de préférence à hauteur des positions de travail.



Mural Timber - ZILENZIO



Mural Timber - ZILENZIO

- **Les panneaux acoustiques suspendus horizontaux** permettent de corriger un mauvais plafond acoustique. Ils doivent être positionnés au-dessus des postes de travail. Le rapport de l'INRS recommande la solution des panneaux suspendus, au lieu des éléments intégrés, car la surface d'absorption est plus importante.



Panneau acoustique plafond Scala - WAGNER ACOUSTIC



Acoustique Bureau & Design

- **Les panneaux acoustiques suspendus verticaux** permettent de réduire le niveau de bruit dans le cas de haut plafond ou de plafond brut (sans faux plafond, verrière...).



My design office



Acoustique Bureau & Design

- **Les panneaux acoustiques suspendus / ou mobiles entre deux zones d'activités** permettent de limiter la propagation du bruit au sein d'un même espace ouvert.



Cloison de séparation d'espace - PATCH



Cloison de séparation d'espace mobile Noray - FORMA 5

- **Les cloisons acoustiques entre les postes de travail** permettent de réduire le bruit des conversations ou des appels téléphoniques entre les postes voisins. Le rapport de l'INRS préconise de séparer aussi bien les postes face à face que côte à côte. Des panneaux peuvent également être positionnés sur les côtés si le poste se trouve à proximité d'une zone de circulation avec beaucoup de passage.



Cloisonnette acoustique Kendra - MATERIC



Séparateur de bureau ajustable - LEVEL

- **L'installation de phone box ou d'autres typologies de mobiliers acoustiques** permettront soit d'isoler les salariés dont l'activité temporaire nécessite d'occasionner des nuisances sonores (échanges informels, appels téléphoniques, réunions en visio...), ou d'utiliser ces espaces insonorisés comme des endroits calmes pour mieux se concentrer. Ces éléments de mobilier doivent être entourés de matériaux absorbants (principalement du tissu) pour limiter le bruit en intérieur et/ou sa propagation à l'extérieur de la zone.



Cloisonnette acoustique Kendra - MATERIC



Séparateur de bureau ajustable - LEVEL



Alcôve acoustique - TRANS-IT



Canapé Alcôve - EN APARTE



Cloison Acoustique - FOCUS

Enfin, écouter ou travailler en présence de certains sons permettraient de favoriser le calme et la concentration.



Selon Hervé Platel, chercheur en neuropsychologie à l'Université de Caen, écouter "le son" qui vous plaît stimulerait les circuits de récompense du cerveau, les zones de la mémoire, de la connaissance et de l'attention. Des expériences menées par l'université de Cambridge (Angleterre) confirment cela et indiquent que les musiques instrumentales favorisent davantage la concentration que les chansons avec des paroles²⁷⁹.

D'autre part, des études ont également démontré que l'écoute des sons de la nature peut aider à réduire les symptômes physiques, psychologiques, le stress et favoriser les sentiments de bien-être, de sécurité, de motivation et de performance²⁸⁰. Le chant des oiseaux, le ruissellement de l'eau, le bruit des feuilles dans le vent, le silence, le son des animaux et le mouvement des arbres au vent seraient selon le National Trust les sons préférés des Anglais pour travailler.



● Les environnements inclusifs, pour permettre la diversité

Nous avons développé la thématique de la diversité et de l'inclusion dans le chapitre II. Nous proposons ici des idées pour adapter l'espace de travail et le rendre plus inclusif. Les recherches du média CEO Today indiquent qu'environ 30% des dirigeants s'assurent aujourd'hui que leurs bureaux utilisent un langage non sexiste, voire inclusif, à travers la signalétique. Plus de la moitié (51%) garantissent une représentation culturelle diversifiée

279 Pôle Emploi, 2021, Et si la musique vous aidait à vous concentrer ?

280 Pôle Emploi, 2021, Et si la musique vous aidait à vous concentrer ?

reflétée dans l'art mural, la communication, les affiches et autres documents de travail²⁸¹.

Un environnement inclusif peut commencer à se penser dès la conception du bâtiment, mais aussi à travers la signalétique, le design intérieur ou les services mis à disposition.

L'objectif est d'inclure tous les travailleurs dans un lieu de travail, de créer un milieu qui garantisse à chacun un sentiment d'appartenance, la possibilité d'être soi-même et d'offrir les conditions de travail pour être performant dans le cadre de ses missions. Un espace de travail inclusif doit offrir un accès égal et les mêmes opportunités à chacun. Selon Natasha Davies, conseillère en matière d'accessibilité au Centre for Accessible Environments (CAE), spécialiste de la conception inclusive du lieu de travail²⁸² :

“Un espace de bureau inclusif peut améliorer le bien-être des employés et contribuer à créer une main d'œuvre diversifiée. Cela supprime les obstacles au travail et crée des opportunités pour les employés actuels et futurs.”



Le concept est également connu sous le nom de “conception universelle”. Ronald L. Mace, architecte, à l'origine du concept en 1997, a développé 7 principes ci-dessous²⁸³.



Utilisation équitable : la conception est utile et accessible pour des personnes aux capacités diverses.



Flexibilité d'utilisation : la conception s'adapte à un large éventail de capacités et convient à différentes préférences individuelles.



Utilisation simple et intuitive : l'utilisation du design est facile à comprendre, quelle que soit l'expérience, les connaissances, les compétences linguistiques ou le niveau de perception de l'utilisateur.



Informations perceptibles : la conception communique efficacement les informations nécessaires à l'utilisation, quelles que soient les conditions, capacités ou émotions de l'utilisateur.



Tolérance à l'erreur : la conception minimise les risques et les conséquences néfastes des actions accidentelles ou involontaires.



Faible effort physique : la conception peut être utilisée efficacement et confortablement et avec un minimum de fatigue.



Taille et espace pour l'approche et l'utilisation : une taille et un espace appropriés sont pensés pour l'approche, la portée, la manipulation et l'utilisation, quelles que soient la taille, la posture ou la mobilité de l'utilisateur.

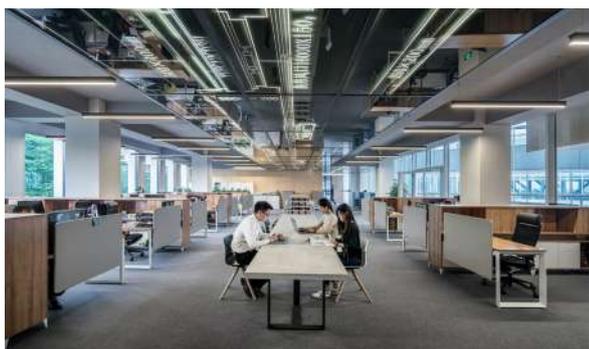
281 Lucy Minton, 2022, Inclusive Office Design is key to the future office, CEO Today

282 Berenice Boucher, Kim Vanderland, Is your office designed for inclusion ?, Workdesign Magazine

283 North Carolina State University, The principles of Universal Design, Version 2.0

Depuis, l'idée a évolué pour ne plus se concentrer uniquement sur les différences physiques. Un environnement inclusif peut intégrer les 7 domaines que nous avons proposés dans les parties précédentes, à savoir : ethnicité et culture, égalité des genres, populations multigénérationnelles, populations aidantes, genres et orientations sexuelles, handicap et neurodiversité. Cela ne signifie pas que chaque environnement de travail doit être conçu pour convenir à chaque individu et particularité situationnelle, mais il doit permettre aux différentes typologies de personnes identifiées dans l'entreprise de pouvoir se sentir évoluer dans un environnement sécurisant, qui offre les meilleures conditions pour travailler efficacement.

Un environnement inclusif peut donc adopter une approche holistique et offrir aux employés une plus grande autonomie quant à l'endroit où ils veulent travailler et la façon dont ils veulent le faire. Le respect de certains principes directeurs rendra l'espace de bureau aussi inclusif que possible. Nous en présentons quelques-uns ci-dessous.



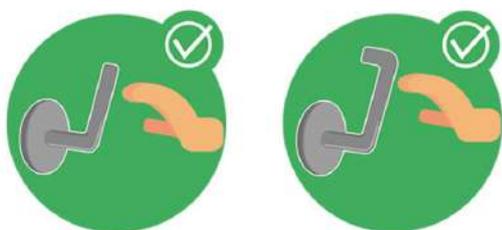
Des espaces ouverts

Les bureaux ouverts permettent de stimuler la collaboration et ont aussi le mérite de ne pas nécessiter de portes ou d'espaces clos, ce qui facilite les accès pour les fauteuils roulants et personnes à mobilité réduite. Il doit y avoir suffisamment d'espace autour des bureaux et dans les salles de réunion pour que ces utilisateurs puissent se déplacer librement.



Une variété d'espaces

Les bureaux ouverts peuvent ne pas convenir à tout le monde. Il est donc important de répondre aux besoins spécifiques de certains individus en leur offrant la possibilité d'utiliser différents postes de travail selon leur activité, leur condition ou leur besoin à un moment spécifique.



Des loquets accessibles

Les équipements et mobiliers doivent disposer de systèmes d'ouverture pouvant être actionnés facilement (avec les coudes notamment ou les poings fermés) par les personnes souffrant d'un handicap ou même pour réduire les contraintes d'hygiène. Les portes doivent également pouvoir s'ouvrir ou se refermer facilement, voire sans contact physique.



Des espaces de travail ergonomiques

L'objectif est de créer des espaces de travail confortables, qui préviennent les TMS. Les bureaux réglables en hauteur sont une première option, car ils permettent de changer de position et d'être moins sédentaire au cours de la journée. Les chaises ergonomiques sont également essentielles pour une bonne position assise, tout comme les équipements informatiques.



Des salles d'allaitement

Les entreprises de plus de 100 salariés sont tenues d'installer un local d'allaitement au sein de l'établissement. L'objectif est de permettre aux mères qui travaillent de tirer leur lait en toute sécurité et intimité. Cet espace doit être correctement signalé et réservé aux mères en priorité.



Des espaces coupés des nuisances sonores

Les espaces silencieux permettent aux personnes qui en ressentent le besoin de s'isoler au calme pour se reposer ou travailler. Les individus neurodivergents auront particulièrement besoin de calme et de lumière tamisée à certains moments, tout comme des salariés qui travaillent par moments sur des projets nécessitant calme et concentration.



Des sanitaires non binaires

Certains pays et entreprises introduisent des sanitaires non binaires. L'installation de toilettes non genrées permet d'inclure les personnes de tous genres et orientations sexuelles, en leur offrant la possibilité de faire ou non un choix en se dirigeant vers les sanitaires, et de ne pas nécessairement avoir besoin d'étiquetter leur sexe, leur genre ou leur orientation.



Des solutions ergonomiques pour adapter le chauffage et l'éclairage

La température des bureaux est souvent réglée sur une norme qui a tendance à être plus confortable pour les hommes. Une recherche datant de 2019 intitulée Battle for the Thermostat a conclu que la température optimale pour favoriser les performances cognitives des femmes est plus élevée. Les personnes ménopausées peuvent également avoir des besoins de températures fluctuantes.



Des accessoires et équipements accessibles

Microsoft a annoncé une nouvelle série d'accessoires (souris et claviers) conçus pour proposer aux personnes ayant une déficience physique un meilleur accès à la technologie. Les nouveaux accessoires adaptatifs Microsoft prennent également en charge les modules complémentaires imprimés en 3D afin que les consommateurs puissent personnaliser les pièces en fonction de leurs besoins.



Des systèmes d'alarme multi-sensoriels

Pour assurer la sécurité de tous, notamment des personnes malentendantes et malvoyantes, il est nécessaire de mettre en place des systèmes d'alarme multisensoriels. Des projecteurs projetés sur le plafond peuvent orienter vers les sorties de secours, ou des alertes lumineuses et vibrantes peuvent être installées dans les couloirs ou sur un récepteur pour prévenir les personnes en temps réel.

● Les éléments naturels, pour accroître les bénéfices sur la santé

En 1984, le biologiste Edward O. Wilson formule "l'hypothèse de la biophilie"²⁸⁴ pour identifier le besoin de l'être humain de se connecter à d'autres formes 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.

Des liens forts ou réguliers avec la nature peuvent fournir des occasions de récupération mentale, au cours desquelles nos fonctions cognitives supérieures peuvent faire une pause.

Les réactions psychologiques englobent notre capacité d'adaptation, notre vigilance, notre attention, notre concentration, nos émotions et nos humeurs. En contact avec la nature, nos facultés de ressourcement et de gestion du stress s'améliorent. Par exemple, des études ont montré que les expériences en milieux naturels permettent une récupération émotionnelle plus grande, avec des baisses mesurées de la tension, de l'anxiété, de la colère, de la fatigue, de la confusion et de la perturbation de l'humeur générale, par rapport à des expériences en environnements urbains, pauvres en nature²⁸⁵.

L'étude phare en la matière, traduite en français par ARP Astrance, est celle du cabinet Terrapin Bright Green : 14 modèles de conception biophilique, pour améliorer le bien-être et la santé dans l'environnement bâti (2014). Celle-ci révèle que²⁸⁶ :



"Le design architectural biophilique peut réduire le stress, améliorer les fonctions cognitives et la créativité et accélérer les guérisons."

Cette étude précise par ailleurs 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.

Il a été prouvé également que regarder la nature pendant dix minutes avant de vivre un stress mental induit une variation du rythme cardiaque et de l'activité parasympathique comme la régulation des organes internes et des glandes en charge de la digestion, et autres activités qui apparaissent lorsque le corps est au repos²⁸⁷.

284 Fabrique Spinoza, 2019, Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur

285 Alcock, Barton, Pretty, 2010, What is the best dose of nature and green exercise

286 Terrapin Bright Green, 2014, 14 patterns of biophilic design

287 Brown, Barton Gladwell, 2013, Viewing nature scenes positively affects recovery following acute mental stress

Regarder un paysage boisé pendant 20 minutes après un stress mental permettrait à la circulation sanguine cérébrale et à l'activité du cerveau de revenir à un état de repos²⁸⁸.

De plus, Rachel et Stephen Kaplan, pionniers de la psychologie environnementaliste, attribuent à l'impact biophilique une "récupération attentionnelle"²⁸⁹. En effet, le design biophilique a une importance considérable allant de la réduction de l'absentéisme à l'augmentation de la satisfaction du travail.

En France, le design biophilique n'est pas encore très développé dans les entreprises, qui voient surtout dans les plantes vertes un élément décoratif. L'argument du bien-être au travail pourrait les convaincre de franchir le pas. L'entreprise de revêtements de sol Interface applique le design biophilique au sein de ses environnements de travail depuis plus de 10 ans. Mickael Cornou, Directeur Marketing Europe d'Interface, confirme l'intérêt de cette démarche pour les salariés²⁹⁰ :

“Une étude menée en interne nous a permis de valider cette démarche. Près de la moitié des membres de nos équipes disent se sentir mieux sur ce site que dans nos précédents locaux et nous avons gagné près de 40% de productivité.”

”

Nous suggérons deux principales directions pour reconnecter l'espace de travail à la nature : l'imitation de la nature et la présence même de la nature au sein de l'espace de travail.

● L'imitation de la nature

Même si nous comprenons que l'imitation de la nature ne remplace pas le vivant, notre cerveau les associe à des représentations d'êtres vivants.



La conception inspirée de la nature :

La conception inspirée de la nature doit être pensée très en amont et offrir aux utilisateurs des interactions avec l'espace similaires à ce que nous pourrions retrouver dans la nature : impression de perspective, espaces pour se réfugier, espaces de transition, lumière naturelle... Aussi, les assemblages peuvent être aléatoires, pour rompre avec la rigueur droite et rectiligne qui n'existe pas dans la nature.

288 Tsunetsugu, Miyazaki, 2005, Physiological effects in human induced by the visual stimulation of room interiors with different wood quantities

289 Fabrique Spinoza, 2019, Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur

290 Julie Le Bolzer, 2019, Bien-être au travail, Interfac adopte le design biophilique, Les Echos



Des matériaux inspirés de la nature :

Des produits peuvent évoquer les matières naturelles que l'on peut retrouver dans la nature. Par exemple, la gamme "Urban Retreat" de la marque Interface (image) imite les couleurs, thèmes ou aspérités de la pierre, de la forêt, les herbes... Certaines entreprises produisent également des textiles biophiles qui imitent la nature en utilisant des couleurs, des textures et des motifs qui évoquent la faune et le monde naturel.

Des odeurs inspirées de la nature :

L'odorat est un sens essentiel car il active fortement les émotions. Une enquête a révélé²⁹¹ que dans le cadre des expériences de nature, l'expérience olfactive a la particularité de faire intervenir des facteurs supplémentaires : on ne va pas uniquement décrire les odeurs des éléments de nature du lieu dans lequel on se trouve, mais à cette description vont venir se superposer des éléments plus personnels, des sensations, des émotions et des souvenirs.



Le sens olfactif est intimement lié à notre mémoire et à nos émotions. C'est la fameuse madeleine de Proust : nous concervons tous en nous ces scènes de notre passé, l'odeur de la cuisine de nos parents, celle des embruns de la plage, le parfum résineux des pins.... C'est ce qui fait qu'une véritable expérience de nature, de celles qui s'ancrent durablement en nous et nous aident à construire une relation étroite avec notre environnement, doit beaucoup aux odeurs. À une époque où l'on cherche à reconnecter la population, notamment urbaine, à la nature, il est impératif de considérer davantage cet aspect, à travers des endroits propices à l'introspection, au repos et au bien-être. Une manière de créer de véritables "bulles sensorielles".



Des formes organiques :

Les formes et motifs organiques désignent des formes que l'on retrouve dans la nature, souvent arrondies, symétriques et parfois asymétriques, sans angles droits et avec des aspérités. Si l'effet sur l'attention et la concentration n'est pas encore clairement établi, les formes organiques sont très souvent naturellement privilégiées.

Les études liées aux préférences de vues (Joye, 2007) sur la réduction du stress et sur l'amélioration de la concentration grâce au déplacement de l'attention révèlent que nous avons une préférence visuelle pour toutes les formes biologiques, organiques et biomorphiques (même si cela n'a pas encore été prouvé scientifiquement). Alors que notre cerveau reconnaît que les motifs et formes biomorphiques ne sont pas des véritables êtres vivants, nous les décrivons comme des représentations symboliques de la vie (Vessel, 2012).

291 Minh-Xuan A. Truong, 2019, Comment les odeurs nous reconnectent à la nature, Edition du soir

Des couleurs naturelles :

Un large panel de couleurs peut évoquer le monde naturel (vert, beige, gris, orange, rouge...). L'utilisation de couleurs organiques et de tons naturels peuvent ainsi permettre de se rapprocher des tonalités extérieures. Les couleurs telles que le vert, le brun, le bronze peuvent imiter les arbres et les plantes, tandis que les bleus et les blancs peuvent imiter l'eau et le ciel.



Ces couleurs peuvent être incorporées sur les murs et sols, mais aussi dans le mobilier. Par ailleurs, pour accorder les couleurs aux types d'ambiance souhaités, on peut s'inspirer du neurodesign qui associe des couleurs à une émotion (le jaune ou le orange pour le dynamisme, le gris ou le bleu clair pour le repos...).



Des images liées à la nature :

L'art peut jouer un rôle important dans le design biophilique. L'objectif du lien visuel avec la nature est de fournir un environnement qui aide l'individu à détourner son attention afin de reposer ses muscles oculaires et d'atténuer la fatigue cognitive. Avec une œuvre d'art qui représente cette nature, le procédé fonctionne aussi.

Les connexions symboliques à la nature semblent avoir un effet presque aussi important sur les personnes qu'un lien direct avec elle : c'est le cas avec des fresques, peintures, photographies empreintes de nature et de paysages par exemple. Aujourd'hui, l'art digital peut également ajouter

des mouvements et des sons aux œuvres d'art et créer un véritable sentiment d'immersion.

● La présence de la nature au sein des espaces de travail

Pour une conception biophilique plus efficace, l'imitation de la nature doit être renforcée et accompagnée de la présence même de la nature au sein des bureaux, afin d'en tirer tous les bénéfices sur le bien-être au travail.

Les matériaux naturels :

Pendant la plus grande partie de notre histoire, les bâtiments étaient construits à l'aide de matériaux simples tels que de la pierre, le bois, la brique, du mortier, de l'argile, de la laine, du chanvre... Par ailleurs, ces matériaux ne représentent aucune menace pour le corps humain, contrairement à d'autres matériaux encore couramment utilisés dans le BTP aujourd'hui.



Une enquête²⁹² a révélé que si une pièce était aménagée avec 45% de bois, une diminution significative de la pression artérielle et une augmentation significative du pouls ont pu être observés.

²⁹² Tsunetsugu, Miyazaki, 2005, *Physiological effects in human induced by the visual stimulation of room interiors with different wood quantities*

Il est également important d'imaginer l'aménagement avec des matériaux naturels en lien avec sa région pour favoriser une meilleure harmonie avec l'environnement naturel et privilégier les productions locales.



La lumière naturelle :

Lorsqu'on leur demande quel élément leur semble essentiel sur leur lieu de travail, 47% des employés de bureau interrogés dans l'étude mondiale "Human Spaces"²⁹³ mentionnent la lumière naturelle en première position. La lumière du jour change de couleur au cours de la journée, respectant ainsi le rythme biologique de chacun.

Le matin la lumière va avoir des sous-tons bleus alors que le soir elle va plus tirer vers des tons orangés. Ainsi, lorsque nous sommes face à une lumière aux nuances bleutées, notre cerveau sait que c'est le matin et cela nous donne de l'énergie.

Plusieurs études démontrent également que l'apport suffisant de lumière naturelle joue un rôle prépondérant sur nos capacités cognitives et de concentration²⁹⁴. Diffusée en abondance, la lumière naturelle agit sur l'ambiance d'un lieu et encourage les relations positives entre les individus. A contrario, le manque de lumière naturelle peut être à l'origine d'une fatigue psychologique, d'un sentiment de mal-être, de mauvaise humeur, de dépression saisonnière, etc.

Le problème des éclairages artificiels qui ne reproduisent pas la lumière du jour est qu'ils entraînent la production des hormones de stress, qui ont un impact négatif sur notre système immunitaire. L'importance du choix des luminaires n'est donc pas négligeable. Il est nécessaire de mettre à disposition un luminaire qui dispose d'une température de couleur idéale. Il existe également des éclairages biodynamiques, qui varient d'intensité lumineuse au cours de la journée respectant ainsi le rythme circadien. Ceux-ci vont diffuser une lumière froide le matin et une lumière plus chaude le soir.

Les plantes :

Selon les déclarations des employés interrogés dans le cadre de l'étude Human Spaces : les espaces verts extérieurs et les plantes vivantes à l'intérieur sont associés à des niveaux plus élevés de bonheur, de créativité et de motivation au travail. A contrario, l'absence d'espaces verts extérieurs et de plantes vivantes à l'intérieur sont associés à des niveaux de stress plus élevés.



De plus, l'absence d'eau, de plantes vivantes et de lumière naturelle a été associée à un plus fort absentéisme dû à des arrêts maladie. Le lien visuel avec la nature consiste à avoir vue sur des éléments naturels, des systèmes vivants et des processus naturels. Cela passe notamment par de l'aménagement paysager, ou la végétalisation des cours et des cœurs d'îlots. Un patio planté, des plantes grimpantes, des jardinières de façades et des murs végétalisés constituent quelques exemples d'application.

293 Cary Cooper, Human Spaces, Impact du design biophilique dans les espaces de travail
294 Yougov, Velux, 2022? Renovate for life



Les espaces extérieurs :

Travailler en plein air permet de resynchroniser son organisme à la lumière naturelle, un bienfait pour le sommeil. Mais travailler à l'extérieur permet également d'augmenter la créativité et diminue le stress. Ces nouveaux lieux de *greendeskings*, comme disent les Anglophones, permettent des échanges différents. "En réunion, on sent que les gens sont plus réceptifs, une fois passé le stade de la découverte".

Les espaces extérieurs peuvent avoir plusieurs fonctions : se concentrer, collaborer, s'aérer l'esprit, prendre un bol d'air. Le fait que les travailleurs puissent être plus heureux s'ils se trouvent dans un espace de bureau extérieur peut véritablement être un facteur de différenciation. De plus en plus d'entreprises tiennent compte de ce besoin. En offrant une palette diversifiée d'espaces de travail, les collaborateurs pourront s'appropriier l'extérieur pour plusieurs activités.

L'air :

La pollution de l'air demeure une préoccupation permanente. Dans les nouvelles constructions, l'air doit être de la meilleure qualité possible et des seuils de performance sont nécessaires pour contrôler sa qualité. Contrairement à une idée reçue, l'air intérieur est plus pollué que l'air extérieur.



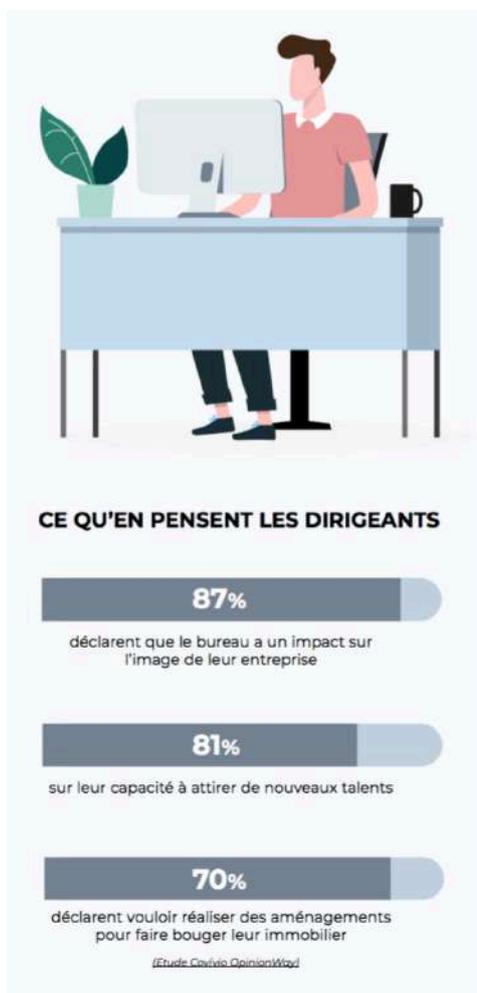
En effet, les activités quotidiennes, les émanations du monoxyde de carbone des vieux chauffages, les produits d'entretien et les particules de poussières sont des sources de pollution impactant la qualité de l'air intérieur. Le renouvellement d'air peut se faire de manière mécanique ou naturelle. De plus, le concept de la variabilité thermique consiste à instaurer des changements subtils de températures, de taux d'humidité, et du flux d'air sur la peau, dans le but d'imiter les environnements naturels.



La présence des animaux :

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 et 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.

Conclusion



Nous comprenons que le design des aménagements de travail peut influencer l'expérience collaborateur, contribuer à préserver la santé physique et mentale, et favoriser la performance. Les entreprises vont donc devoir moduler et adapter les espaces de travail pour intégrer les nouvelles mutations du travail.

Par ailleurs, 87% des dirigeants confirment que le bureau a un impact sur l'image de leur entreprise, et pour 81% d'entre eux, les aménagements renforceront leur attractivité²⁹⁵.

Dans ce monde où le salarié a le choix du lieu où il peut exercer son activité, le bureau doit proposer une expérience de travail agréable à travers une prise en compte de l'ergonomie, de l'acoustique, de l'inclusion, et de la santé environnementale. Cette plus-value redonnera envie aux salariés de revenir au bureau.

2. La logique de l'usage pour mieux répondre au besoin

L'innovation d'usage vise à utiliser un processus centré sur l'humain (ou l'utilisateur) pour améliorer un produit ou un service. Cette approche peut être utilisée dans le cadre d'un projet d'aménagement, pour évaluer à la fois l'évolution des nouveaux modes de travail, les besoins des salariés (selon les activités de l'entreprise et les besoins des équipes), et les conditions pour favoriser le bien-être. Un temps non négligeable doit par conséquent être consacré aux enquêtes terrain et aux interviews personnalisées.

En phase de conceptualisation, les idées et concepts pourront ainsi être développés relativement aux problématiques prédéfinies.

Aujourd'hui, avec la diversité des activités, une multitude d'espaces doivent être proposés pour offrir un parcours fonctionnel et favoriser la performance individuelle et collaborative. L'approche Activity Based Working décrite

295 My happy job, 2022, Le bureau du futur se dessine dès aujourd'hui

ci-après permet de répondre à la diversité des besoins. L'intégration de nouveaux services pourra également servir les différents usages et besoins des collaborateurs.

● L'approche Activity Based Working, pour accompagner le mode hybride

Dans le contexte des nouveaux modes de travail, l'agilité organisationnelle doit être permise par les aménagements pour favoriser l'agilité individuelle et collaborative. Pour cela, "l'Activity Based Working" est une approche qui permet d'organiser les lieux en fonction des activités à réaliser, pour ainsi faciliter cette agilité.

L'Activity Based Working (ABW) est en effet une manière d'aménager l'environnement de travail associée aux "nouveaux modes de travail" ou aux "new ways of working" (NWOW). L'objectif de l'Activity Based Working 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 attribué, et passent d'un espace à un autre en fonction de leurs activités. Pour répondre à leurs attentes, l'idée n'est plus de raisonner en termes de nombre de postes de travail, mais de leur proposer des espaces variés. Selon Marie Dumont, directrice du pôle workplace strategy et grands comptes chez Factory :



“Nous observons que chez nos clients, plus d'une dizaine d'activités différentes peuvent être réalisées dans une journée de travail : se concentrer, lire, passer un appel, faire un rendez-vous de travail à 2 ou à plusieurs, recevoir des gens extérieurs, etc. Et ces activités ont même augmenté post covid avec de nombreuses actions en mode hybride : le poste de travail n'est donc plus le seul endroit du travail et souvent il est aussi à repenser pour bien répondre aux besoins de ses utilisateurs. Avant de concevoir le macrozoning des espaces de travail il est donc indispensable de bien comprendre le fonctionnement de chacun et d'écouter pour formaliser les besoins et les projeter dans l'espace.”

Avec l'ABW, le salarié est libre de ses mouvements, et peut ainsi choisir où et comment il souhaite travailler en fonction de ses besoins et de ceux de son organisation. Les capacités individuelles et notamment l'autonomie, la responsabilisation et l'auto-organisation sont valorisées.

Les avantages de l'ABW pour l'entreprise sont pluriels : augmentation de la flexibilité, meilleures interactions entre les équipes, optimisation des surfaces, multiplicité des typologies d'espace, ... Tout comme les avantages pour les employés : plus de choix dans la typologie des espaces, liberté dans le choix de l'espace de travail, horizontalisation des marqueurs hiérarchiques, travail moins sédentaire,...

Les chercheuses néerlandaises Susan Smulders et Denise Clarijs²⁹⁶ ont étudié l'effet d'un environnement ABW sur la productivité et ont conclu que près de 70% des participants à l'étude présentaient une productivité supérieure et que les deux tiers d'entre eux estimaient que leur travail les stimulait davantage. Plus de 60% des personnes interrogées dans le sondage ont répondu qu'elles avaient plus d'énergie dans un environnement ABW.

Une autre étude²⁹⁷ menée sur l'Activity Based Office a également souligné que les salariés sont amenés à bouger davantage et sont donc en meilleure santé. Le mobilier ergonomique, adapté à chaque tâche, permet aussi une variation dans les postures. Mais le mouvement induit par ce type d'aménagement invite surtout les employés à se croiser davantage. Cela entraîne plus de collaboration, et donc plus d'idées, plus de motivation

296 Elizabeth Dukes, 2019, Activity Based working is making a positive impact on the workplace

297 IKinnarps, How to succeed with Activity Based working

et plus de productivité.

Dans les locaux de l'entreprise, le succès de l'Activity Based Office repose sur le fait d'avoir pensé et aménagé différents environnements de travail pour s'adapter aux besoins réels de chaque salarié et aux différentes tâches qu'il a à accomplir. Plusieurs types de bureaux et d'espaces, en diverses quantités et surfaces, sont donc combinés. Nous en citons quelques exemples ci-dessous.

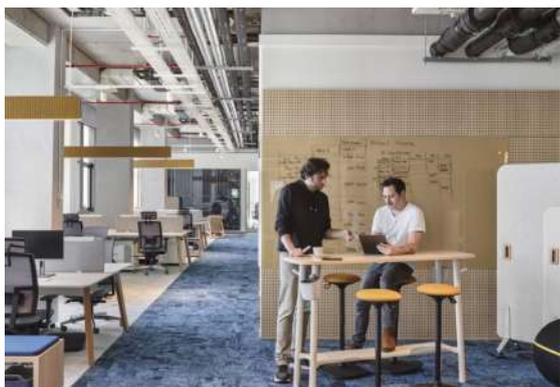


Les espaces de travail ouverts :

Les espaces de travail ouverts seront principalement agrémentés de postes de travail formels ou de positions individuelles informelles pour exercer des tâches du quotidien, administratives, de gestion de projet... La gestion des flux, les circulations, et l'acoustique doivent être étudiés pour réduire les nuisances sonores autour de ces postes. (image : référence Kinnarps)

Les espaces informels ouverts :

Ces espaces peuvent être disposés au sein des espaces de travail ouverts. Différentes typologies de mobiliers peuvent être disposées pour encourager les collaborateurs qui se croisent à se poser quelques minutes pour discuter. Une grande attention doit être portée à la localisation de ces espaces pour ne pas déranger les collaborateurs travaillant aux alentours. (image : Cloudworks offices, Barcelona)



Les espaces collaboratifs ouverts :

Ces espaces permettent de prévoir des réunions rapides (comme des stand up meetings), ou de s'installer pour des réunions non prévues. Ces espaces peuvent être équipés en technologies pour permettre de projeter les présentations sur des écrans, ou en panneaux écritoires pour échanger de manière interactive. (image : Architech Information Systems offices, Istanbul)

Les espaces calmes :

Les lieux calmes et isolés seront réservés au repos ou aux tâches qui nécessitent des moments de concentration. Une attention particulière doit être portée à l'acoustique et à la luminosité. Le son et la lumière sont en effet des facteurs importants à prendre en compte pour faciliter la concentration et l'accomplissement de certaines tâches. (image : Built offices, Sydney)





Les petits espaces collaboratifs :

Cette typologie d'espaces collaboratifs a été particulièrement sollicitée à la suite de la pandémie, et est venue bousculer la réorganisation des ratios entre les espaces individuels et collectifs. Ces espaces sont destinés à accueillir entre 2 et 8 personnes, pour répondre à la forte croissance des réunions hybrides, et notamment des visio qui demandent à s'écartier des postes de travail pour ne pas déranger les personnes présentes. Différentes typologies de mobiliers peuvent être considérées, du moment que la position reste

ergonomique, qu'une table ou un guéridon soient installés à la bonne hauteur, qu'un écran soit disposé pour pouvoir projeter, et qu'un nombre suffisant de prises soient positionnées. (image : GenePlanet Offices, Slovenia).

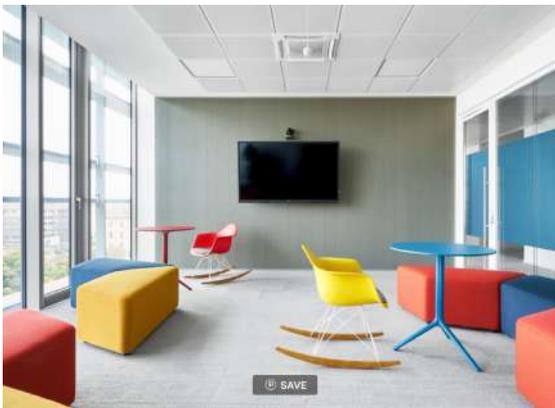
Les grands espaces collaboratifs :

Les grandes salles de réunion sont toujours nécessaires malgré la croissance du télétravail. Leur usage est généralement réservé pour des réunions internes ou pour recevoir des clients, et elles peuvent accueillir de 8 à 20 personnes. Comme leur utilisation est moins fréquente en fonction des organisations, leur nombre peut être plus réduit, elles peuvent être partagées avec d'autres entreprises, ou dédiées à de multiples usages, pour optimiser la surface globale. Dans tous les cas une attention particulière doit être apportée à l'équipement informatique pour faciliter les réunions hybrides (image : Tandem Diabetes Offices, San Diego)



Les espaces de créativité :

Les espaces de créativité sont généralement utilisés de manière plus ou moins régulière selon les activités, métiers et modes de travail de l'entreprise. Ils doivent néanmoins permettre de travailler dans différentes positions de travail (assis, debout, en mouvement...), et de favoriser au maximum l'itération, l'interaction, la collaboration, l'innovation, en présentiel ou en hybride. (Image : UCB Pharma offices, Milan)



Les espaces de convivialité :

Les cafétérias ou espaces de convivialité sont devenus de plus en plus populaires ces dernières années. S'inspirant souvent de l'esprit "bistrot", on y retrouve généralement des tables avec banquettes et chaises et également des assises hautes autour d'un comptoir. On observe généralement 2 types d'espaces de convivialité complémentaires : l'espace central vers lequel tout le monde converge dans l'esprit "place du village" et des espaces plus petits à proximité des équipes, accessibles plus rapidement. Ces espaces sont idéaux pour faire une pause, déjeuner, mais aussi pour travailler de façon plus informelle. (image : MoneySuperMarket offices, Manchester)





Les espaces d'apprentissage :

Les espaces dédiés à l'apprentissage sont aujourd'hui de plus en plus sollicités par les salariés. Ils prennent souvent la forme d'amphithéâtres, pouvant accueillir de 20 à 100 personnes, avec différentes typologies de mobiliers ou positions assises. Ces zones doivent être particulièrement bien équipées en termes de technologies, avec plusieurs écrans et micros, pour partager les conférences et présentations aussi bien en direct qu'à distance. Elles peuvent également servir pour les grandes réunions, les conseils d'administration, ou les festivités au sein de l'entreprise. (image : 1000 heads offices, New York City)

Réaménager un environnement de travail pour qu'il se transforme vers l'ABW nécessite au préalable une véritable préparation pour bien identifier les besoins, et co-construire un projet avec les collaborateurs. Cependant, certains salariés pourront rester attachés à leurs anciens espaces, ou à leurs postes de travail attirés, et ne pas faire le meilleur usage de la nouvelle diversité des espaces mis à disposition. La transition vers le modèle ABW peut être plus simple si elle s'accompagne d'une démarche de conduite du changement, pour faciliter l'appropriation de tout le potentiel des différents espaces. Un guide de bonnes pratiques peut par exemple être co-construit avec les différentes équipes pour favoriser l'appropriation des espaces et mieux comprendre les règles d'usage de chaque espace.

● Une approche par services, pour faciliter les usages

L'infrastructure physique, mobilière, décorative ne suffit plus. La dimension expérientielle et fonctionnelle des espaces regroupe tout ce qui va faciliter et améliorer la vie de l'utilisateur. Les services au sein de l'environnement de travail jouent ainsi un rôle important pour apporter la meilleure expérience de travail et de vie au collaborateur.

Depuis quelques années, les services s'organisent et se précisent, et les entreprises proposent à leurs collaborateurs une gamme de services au sein de l'immeuble pour offrir une qualité de service qu'ils ne retrouveront pas chez eux. Plus que des espaces de travail, l'immeuble de bureaux de demain se transformera en immeuble serviciel, un véritable lieu de vie qui pourra répondre à différents besoins liés directement ou indirectement à la qualité de vie au travail.

Parmi les nouveaux projets immobiliers qui sortent de terre, plusieurs déjà n'ont plus grand-chose à voir avec l'immeuble de bureaux d'il y a dix ans : plateaux modulables, espaces de coworking intégrés, conciergerie, jardins potagers, salle de fitness, application d'immeuble, offre de restauration variée...

Au-delà des entreprises et des collaborateurs, l'immobilier serviciel peut également faire le lien avec l'extérieur et la vie de quartier. Le bâtiment serviciel aura sans aucun doute un rôle à jouer dans la ville de demain. Les services immobiliers pourront, à l'avenir, participer à l'animation locale et à la qualité de vie, non plus seulement des collaborateurs, mais aussi des habitants.

Nous listons ci-dessous quelques exemples de services qui peuvent être proposés pour servir l'environnement de travail, ou le bien-être de manière plus globale.

● Les services pour servir l'environnement de travail



Prévoir son parcours au sein de l'immeuble :

Dans le cadre du flex office et de l'ABW, certains collaborateurs peuvent se sentir désorientés. Des logiciels de gestion de bâtiment, (comme l'entreprise **Space Well**) proposent des services de réservation des postes de travail pour améliorer l'expérience collaborateur et faciliter son arrivée au bureau.

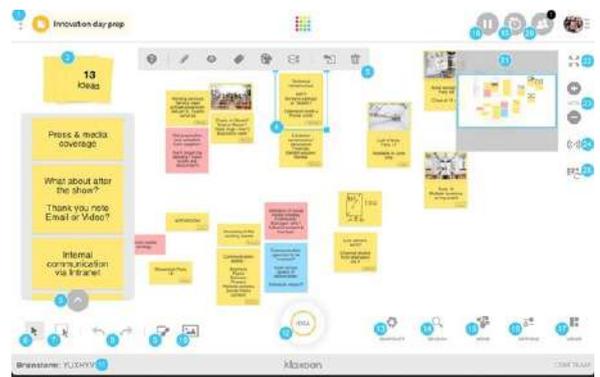
Les systèmes de réservation des salles de réunion et autres espaces partagés sont également facilités par l'application, grâce à un partage de plan permettant de situer leur localisation au sein de l'immeuble, et à un lien de réservation directement associé au système de messagerie. Les postes de travail ainsi que les salles de réunion réservables doivent être couplés d'un système de détection de présence pour vérifier que les places réservées sont bien occupées en temps réel.

Si l'immeuble offre un service de restauration, certaines applications peuvent également y associer un système de réservation pour garantir la place des collaborateurs, et permettre aux restaurateurs de gérer leur stockage / préparation selon le nombre de personnes présentes sur site.

D'autres concepts sont même allés un cran plus loin. À Amsterdam, les bureaux de Deloitte utilisent des applications qui organisent les postes de travail des employés en fonction de leur emploi du temps. Le système informatisé sait quels environnements de travail ils préfèrent pour effectuer certaines tâches et les assigne à un poste de travail approprié.

Utiliser les bons outils pour travailler collectivement en mode hybride :

Suivant la crise Covid-19, les modes de travail collaboratif ont beaucoup évolué mais sont également devenus plus complexes en raison des équipes hybrides. L'entreprise **Klaxoon** par exemple, une solution conçue comme une suite d'applications, permet un travail collaboratif assez intuitif entre différentes personnes et différentes équipes. Elle vise à stimuler la créativité, et à redonner envie de collaborer.



Interagir avec la communauté (même à distance) :

Avec le télétravail, les collaborateurs peuvent s'éloigner les uns des autres, et parfois se sentir isolés. Reconnecter l'humain est fondamental pour engager les collaborateurs durablement. La start-up **Witco** par exemple, crée une expérience sociale qui permet aux collaborateurs de se retrouver au bureau ou à distance, et de créer du lien : petites annonces, échanges de bons plans, création d'événements, communication interne, news feed, etc.

Gérer les flux et l'occupation des espaces :

La mise en place du télétravail et du flex office donne une nouvelle contrainte de gestion des flux aux responsables immobiliers. Comment vérifier que les réglementations sont bien respectées ? Comment gérer les accès et la sécurité avec l'éventail de nouveaux services proposés ? Comment étudier l'occupation des espaces pour veiller à l'optimisation des mètres carrés ?

La compréhension des flux, des interactions physiques, et la mesure de l'impact du travail à distance sont des données indispensables pour prendre les bonnes décisions et réconcilier les collaborateurs avec leur environnement de travail.

Pour avoir une idée, en temps réel, de la disponibilité et/ou de l'occupation des espaces, et donc des ressources, le déploiement des objets connectés (capteurs, compteurs de passage, détecteur de stress, ...) est recommandé. Ces données doivent ensuite être croisées pour permettre une lecture pertinente des résultats (les salariés se sont-ils moins déplacés au bureau tel jour à cause de la pluie ? Cette salle était-elle vide pendant une semaine parce que mal aérée ? etc.). Les résultats permettent ainsi d'envisager les solutions adéquates pour apprendre à réguler ou rediriger les flux, à optimiser les espaces, à mieux connaître les pratiques des salariés, et à anticiper les futurs besoins.



● Les services pour améliorer l'expérience globale



Penser un accueil fluide :

L'accueil donne aux utilisateurs tout comme aux visiteurs, une première impression de l'image de l'entreprise. C'est un élément indispensable de la communication et il participe à l'image de la marque employeur. Qu'ils soient complètement digitalisés, ou physiques, ou les deux, les services d'accueil peuvent commencer avant même l'arrivée au sein des locaux.

Par exemple : en rappelant au visiteur son agenda et le parcours associé dans l'immeuble, en lui indiquant les services offerts par l'immeuble, son organisation le jour de sa venue (coaching sport, offre bien-être, offre de restauration, etc.), ou encore en l'informant des événements / offres programmés dans le quartier.

Proposer une offre de restauration variée et locale :

Les salariés français sont particulièrement friands des offres de restauration proposées par l'entreprise. Celles-ci devront privilégier les menus variés et de saison, et des produits issus de circuits courts. Une attention particulière devra être portée aux invendus, pour veiller à ne rien jeter : dons des plats invendus aux salariés ? aux associations ?



De plus, des applications peuvent faire la promotion des offres des commerces alentour, pour faire le lien entre les salariés se rendant sur site et la vie de quartier.



Intégrer des œuvres d'art digitales:

L'art au sein de l'entreprise est un facteur de bien-être pour les salariés. Grâce au digital, l'art explore de nouveaux concepts et peut aujourd'hui prendre plusieurs formes. La start-up Bright propose par exemple des créations interactives ludiques et esthétiques, qui se créent et vivent à partir de données client provenant de sources diverses (réseaux sociaux, de capteurs, etc.).

D'autres entreprises, telles que **Artify**, proposent de diffuser en haute définition, des œuvres d'art inestimables sur les murs de l'entreprise, et de créer un roulement toutes les 1 à 2 semaines afin de contribuer à une meilleure connaissance de l'art pour tous les visiteurs de passage.

Intégrer des services pour améliorer la santé mentale:

Au-delà de la prise en compte de l'impact de l'organisation et de la culture managériale sur la santé mentale des salariés, l'entreprise peut proposer des services pour alléger leur charge mentale. Certains services ne nécessitent pas de technologies mais uniquement de l'organisation et parfois de l'espace (ostéopathie, coiffeur, droit à la déconnexion...), et d'autres concepts peuvent être proposés par des start-up spécialisées.



Créée en 2017, la startup **MonMartin** préfère par exemple faire dans la prévention. Elle propose aux entreprises un programme annuel pour maintenir la bonne santé de leurs équipes. Celui-ci s'appuie sur trois piliers : le nutritionnel, l'émotionnel et le corporel, déclinés en 50 sujets comme le sommeil, le petit-déjeuner ou encore la bonne posture à avoir au bureau. Chaque mois, un nouveau thème est exploré. Les parcours, qui comprennent des ateliers collectifs d'une heure et des vidéos e-learning, sont développés par des naturopathes, des ostéopathes et des sophrologues.

De son côté, **MindDay**, qui a vu le jour en 2021, affiche déjà la volonté de proposer un accompagnement personnalisé ainsi que l'accès à des ressources, outils et contenus pour prendre soin de son moral au quotidien. L'entreprise a développé une plateforme qui permet aux salariés qui le souhaitent de demander un coup de pouce pour relever des défis personnels ou professionnels avec un coach ou un psychologue.



Proposer un service de conciergerie:

Les services de conciergerie existent depuis quelques années. Ils ont parfois fait leurs preuves, mais étaient souvent limités en termes d'offre. Pour optimiser les coûts, il est possible de mutualiser ce service avec l'ensemble des occupants d'un l'immeuble.

La start-up **Bringme** propose par exemple des casiers connectés pouvant être positionnés au niveau de l'accueil, pour permettre aux utilisateurs de déposer ou récupérer un colis. Bringme propose également un guichet de services IT pour déposer les équipements défectueux ou à réparer.

D'autres entreprises proposent également, en plus des prestations habituelles (paniers fruits et légumes, pressing, pharmacie, relais Poste...), des animations au sein de l'entreprise : vente de vêtements d'occasion entre salariés, dons aux associations...

Participer à l'amélioration de la santé physique des salariés :

Suite aux périodes de confinement, les salariés ont pris conscience de l'importance de prendre soin de leur santé physique, par ailleurs très liée à leur santé mentale. Les salles de fitness au sein de l'immeuble, ou les abonnements à prix préférentiels à des salles de sports, sont des services plus communément proposés par les entreprises.



Ils nécessitent cependant un petit coup de pouce pour augmenter leur taux d'utilisation : animer ces lieux et faire venir des coachs sportifs - un jour précis à une heure précise - va donner plus d'élan à un plus grand nombre de collaborateurs, car le créneau sera visible dans l'agenda de tous. Des services bien-être tels que des séances d'ostéopathie, de naturopathie peuvent également être organisés une ou plusieurs fois par semaine ou par mois. Le tout est de réellement encourager les salariés à prendre ce temps pour eux, et de communiquer les bienfaits de la régularité de ces pratiques.

Pour se rapprocher de son ADN, et valoriser les bénéfices du sport sur la qualité de vie au travail, l'entreprise Oxbow a fermé son siège durant un après-midi de Juin 2022, et pris un bus direction Le Porge (Gironde) pour une session de surf, ou d'apprentissage du surf, avec l'ensemble des salariés.

Les entreprises peuvent également organiser des défis sportifs (courses à pied, trail...), pour motiver les collaborateurs à s'entraîner ensemble.

Enfin, proposer des aides ou des partenariats pour encourager les mobilités douces peut également être un moyen d'encourager les collaborateurs à prendre de nouvelles habitudes saines. Pour rappel, les études considèrent que se rendre au travail à vélo, réduit les complications causées par la sédentarité, et réduit de 52% le risque de mourir d'une maladie cardiaque.



Accompagner les usages vertueux :

Les usages vertueux peuvent concerner autant les actions liées à notre santé, nos habitudes, nos gestes écologiques... Bien que les entreprises prévoient des services pour répondre à ces attentes, il faut parfois accompagner le comportement des utilisateurs, ou rappeler les bonnes pratiques. Pour cela, le «nudge» (coup de pouce) peut aider à inciter les individus à adopter un comportement positif, sans chercher à les contraindre.

Dès 2008, les économistes comportementaux Richard Thaler et Cass Sunstein ont publié le livre "Nudge : améliorer vos décisions relatives à votre santé, votre richesse, et votre bien-être".

Les nudge au sein de l'environnement de travail peuvent par exemple influencer les collaborateurs pendant la journée à : manger des fruits et des légumes, boire beaucoup d'eau, ne pas oublier de faire des pauses, prendre les escaliers au lieu de l'ascenseur, utiliser correctement les poubelles de tri, toujours terminer les réunions 5 minutes en avance afin que les salariés aient un sas de transition entre deux réunions, sourire davantage, veiller à éteindre les lumières ou fermer les fenêtres avant de partir, etc.

Un immeuble 100% nudge a par ailleurs été développé par le promoteur Ogic, et dessiné par les agences d'architecture ACD Architecte et AAVP. Première référence de la sorte en France et dans le monde, il sortira de terre fin 2022, et nous permettra alors de pouvoir véritablement analyser l'impact du nudge sur les comportements appliqués aux lieux de vie.

Conclusion

La crise Covid-19 a agit comme un **accélérateur des tendances** dans l'immobilier de bureau. L'adoption du télétravail, l'engagement des salariés mais aussi la guerre des talents obligent les entreprises à réorganiser leurs espaces, à se recentrer sur les besoins des organisations, et à répondre - au minima - aux attentes prioritaires des salariés.

Nous comprenons que bien repenser le design des aménagements est une démarche très importante pour valoriser sa marque employeur et pour attirer les talents. Mais pour favoriser une meilleure prise en compte de la performance et du bien-être, et ainsi donner toute sa force à **l'expérience utilisateur**, la conception doit être accompagnée d'**une réflexion et d'une compréhension plus poussée sur les usages**. L'approche limitée à la surface et au nombre de postes ne suffit plus.

Selon Fabien Rémusat, co-fondateur de l'agence Factory, en charge des projets immobiliers grands comptes : *«Le secteur de l'immobilier tertiaire fonctionne sur un temps long alors que les entreprises doivent adapter leur outil immobilier de plus en plus rapidement en fonction de leur actualité : recrutement, conservation des talents, accords télétravail, développement, etc. Avant toute recherche et projet d'aménagement, nous élaborons avec nos clients le programme immobilier qui leur correspond et cela nous permet de rechercher non plus un lieu en fonction d'une surface et d'une zone géographique, mais des typologies de lieux qui pourront s'adapter à leur ADN, aux services attendus et plus globalement à toutes les spécificités et besoins du client».*

Par ailleurs, les bureaux s'inspirent aussi **des codes de l'hospitality et du retail** pour améliorer les conditions de vie au travail et proposer une expérience plus fluide et agréable pour les salariés : accueils inspirés des lobbys d'hôtels, restauration saine et fraîche faite sur place ou livrée chaque jour, services de conciergerie, espaces de productions de contenus, animations et organisations d'événements sur site, tout est fait pour transformer l'entreprise en lieu de vie, associant le bien-être à la performance, et pour donner envie aux salariés de se rendre au bureau. C'est le cas par exemple de MWM, leader d'applications mobiles pour la musique qui propose à ses collaborateurs une salle d'enregistrement, un studio de tournage et montage, une salle de sport et des espaces de jeux et partages.

Les responsables immobiliers vont devoir réinventer des espaces aux **multiples qualités** (ergonomiques, durables, attrayants, modulables...) mais aussi aux **multiples services**. Il leur faudra penser le design, le parcours collaborateurs, et les cas d'usage pour à la fois concilier tous les besoins des collaborateurs au sein d'un même espace, et faciliter le travail de toutes les parties prenantes intervenant sur le site (logistique, restauration, prestataires de services, facility management, etc.).

1. Ouvrir les portes de l'entreprise, pour plus de circularité et de partage

Alors que nous avons esquissé en introduction les aspirations à de nouveaux modes de vie, nous remarquons en parallèle que les citoyens se tournent de plus en plus vers l'économie du partage, aussi appelée **économie collaborative**. Le développement de ce modèle a notamment été rendu possible par l'essor du numérique qui a fait apparaître diverses plateformes (Vinted, Leboncoin), et s'explique particulièrement par les préoccupations environnementales, par les perspectives de réduction des coûts (qui favorisent les achats d'occasion), par la volonté de partager des services, ou par des élans de solidarité.

Le Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance, indique que l'économie du partage, s'avère être aujourd'hui un **mode novateur de consommation** en matière d'échanges sur des plateformes d'offres, de dons ou de ventes de biens et de services entre particuliers, et recouvrent **tous les domaines** de la vie quotidienne. D'ailleurs, toujours selon cette même source, l'intérêt apparaît grandissant auprès de **66% des français qui se disent désormais prêts à partager leurs objets plutôt que les posséder**²⁹⁸.



La collaboration, le partage de biens et services et l'ancrage local sont donc bien présents et en forte croissance dans la vie personnelle et citoyenne des individus. Qu'en est-il dans le milieu de l'entreprise ? Est-il temps d'ouvrir les portes de l'entreprise pour plus de partage et de solidarité ?

● Assumer son ancrage local

En fonction de sa localisation, **s'associer avec les collectivités** et renforcer son ancrage local peut être un bon point de départ. Une entreprise qui s'implante sur une localité peut participer à son développement, répondre aux besoins de l'écosystème local, et aussi d'identifier des solutions qui peuvent répondre à ses propres besoins. Cette proximité peut d'ailleurs favoriser l'engagement de l'entreprise et des salariés.

Se rapprocher des collectivités et réseaux d'entreprises voisines peut également être une approche intéressante pour capter les besoins de chacun et mutualiser les moyens. A l'image d'un **écosystème** qui fonctionne en circuit fermé, où la notion de déchet n'existe pas, l'idée est de participer à une économie plus circulaire et collaborative, en permettant à chacun de faire des économies et d'optimiser ses ressources.

Concrètement, 2 types de synergies existent²⁹⁹. **Les synergies de mutualisation** évoquent le partage entre les groupes ou les individus. L'idée pour les professionnels, est de partager et mutualiser des ressources ou des services, afin de faire des économies, de réduire ses déchets, de mettre à disposition ses espaces inoccupés, d'optimiser ses ressources inutilisées, etc. Par exemple, pourquoi ne pas ouvrir les salles de conférence des entreprises aux réunions de copropriété les soirs et week-end ? ou encore mettre à disposition des salles de réunion peu occupées certains jours de la semaine à des associations locales ? **Les synergies de substitution** consistent à faire le lien entre les entreprises ou collectivités, pour faire des flux sortants de l'un, les flux entrants de l'autre. Par exemple, si une entreprise ne sait que faire de cartons ou palettes dont elle n'a plus besoin, peut-être peuvent-ils servir aux écoles et universités du quartier ? Si elle ne sait que faire des restes des repas, peut-être pourront-ils bénéficier à une association ? La matière grise peut également faire l'objet de synergies de substitution dans le cadre du partage d'un emploi ou d'une expertise particulière.

Créée en 2008, **La Réserve des Arts** est une association qui accompagne les professionnels de la culture, de la création et de l'artisanat dans l'appropriation de l'économie solidaire et du réemploi de matériaux. Que ce soit en termes de logistique, de prévention des déchets ou de professionnalisation des techniques de réemploi, La Réserve des Arts se veut un **laboratoire de solutions nouvelles**. En 2021, l'association a collecté plus de 722 tonnes d'objets, tissus ou matériaux, a permis le réemploi de plus de 90% d'entre eux, et compte 9 900 adhérents issus de 60 lignes de métiers³⁰⁰.



Entrepôt de la Réserve des Arts à Pantin, plus de 3 000 m² dédiés au textile, cuir, quincaillerie, grands volumes de matériaux (bois, plastique, mobiliers d'exposition, etc.)

Selon la Chambre de Commerce de d'Industrie, ces synergies participent à la création d'une **dynamique territoriale forte** qui correspond aux attentes des élus locaux pour favoriser l'ancrage des entreprises sur leur territoire. Les synergies inter-entreprises permettront aussi à des plus petites structures, à des associations, ou à des acteurs de l'économie sociale et solidaire, de collaborer avec des grands groupes.

299 Réseau Synapse - Réseau National des acteurs de l'écologie industrielle et territoriale <https://www.reseau-synapse.org/static/h/l-eit-permet-quels-types-de-synergies.html>

300 La Réserve des Arts, Chiffres 2021, <https://www.lareservedesarts.org/a-propos>

● Oser collaborer

Aller vers un nouveau modèle économique, un nouveau système, implique un changement de paradigme, de philosophie, voire de mentalité. Selon certains, il n'y a plus de place pour l'ultra-compétitivité, qui a montré ses **limites**, particulièrement sur le volet de la crise environnementale. Pour Philippe Barre, fondateur de Darwin, *"Le modèle précédent, consistant en une compétition à outrance, a montré ses limites, notamment parce qu'il génère d'importants déséquilibres environnementaux, sociaux, ou sociétaux"*³⁰¹.

Les entreprises concurrentes, en avançant seules dans leur coin, utilisent individuellement les mêmes ressources (recherches, expertises, chaînes de production, matières premières, transport et logistique, ...). **L'intérêt collectif** ne s'oppose pas nécessairement à l'intérêt individuel, mais peut engendrer au contraire plus de frugalité, d'innovation, de partage, et d'intelligence collective dans un contexte en constante mutation. Edgar Morin (*"La fraternité, pourquoi ?"* 2019) - qui l'avait repris de Pierre Kropotkin (*"L'Entraide, un facteur d'évolution"* 1902) - n'avait-il pas écrit *"Les espèces les mieux adaptées sont, non les plus agressives, mais les plus solidaires."*³⁰².

Le mot **"coopétition"** représente la combinaison des mots "coopération" et "compétition", et désigne une forme de collaboration entre deux entreprises normalement concurrentes, qui unissent leurs forces vers un même objectif. L'exemple le plus récent est apparu pendant la pandémie, au niveau international, où le secteur pharmaceutique a partagé ses recherches pour trouver et fabriquer collectivement et rapidement un vaccin contre la Covid-19. Preuve que la coopération permet d'atteindre une économie plus soutenable et solidaire.

Dès 2006, les 2 groupes **Henkel et Reckitt-Benckiser** ont réuni leurs moyens logistiques pour augmenter le taux de remplissage de leur camion de livraison qui circulaient jusqu'alors à seulement $\frac{3}{4}$ de leur capacité. Ce qui a permis non seulement de réduire les coûts de 20% et aussi de réduire les émissions carbone d'autant. Ce modèle a également été adopté plus récemment par les groupes PepsiCo, Orangina et Rock & Rock dont la collaboration sur la chaîne de transport a permis de réduire les émissions carbone de 3%.

Au niveau local, sur la ville de Bordeaux, **le concept Darwin** créé en 2007 consiste à regrouper des entreprises pour les mettre en lien avec des écosystèmes locaux, autour d'un lieu d'échange commun. Le projet compte plus de 10 000 "Darwiniens" (citoyens, associations, artisans, ...) et 230 jeunes entreprises, start-up, TPE et PME qui échangent et coopèrent au quotidien pour mutualiser les moyens, les effectifs et les ressources. Les résultats sont encourageants avec plus



Projet Darwin à Bordeaux

de 200 millions d'euros de retombées économiques sur le territoire bordelais, 1500 emplois créés sur la métropole, et 57% des achats réalisés à l'échelle locale.

Ces stratégies apportent donc de **nombreux avantages**, dont ceux d'économiser ses forces et son

301 Julie Le Bolzer, 2019, "La Compétition à outrance a montré ses limites", Les Echos

302 Bernard Gainier, 2021, "Réconcilier compétition et coopération dans nos entreprises", Les Echos Entrepreneurs

énergie mentale, de bénéficier de la complémentarité et des savoir-faire des uns et des autres, de favoriser un terrain pour l'innovation, de partager des bonnes pratiques, de réduire ses coûts, de pénétrer de nouveaux marchés, et surtout d'optimiser ses ressources.

Le concept **Kawaa** peut être vu comme un autre exemple à mi-chemin entre la collaboration et l'ancrage local. Lieu de rencontre, le Kawaa propose : un café / restaurant ouvert à tous et pouvant faire office d'espace de travail ou de réunion à la journée, un programme d'ateliers proposés par des associations locales, des activités autour de thématiques actuelles, et aussi des bureaux partagés avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire. La Fabrique Spinoza, installée au Kawaa depuis 2021 profite de l'émulation du lieu et des acteurs présents pour échanger autour d'idées ou créer des projets en groupes pluridisciplinaires. Pour Alexandre Jost, fondateur de la Fabrique Spinoza :



“Ce lieu est clé pour favoriser l'intelligence collective et pour nous enrichir quotidiennement. Les acteurs présents participent tous aux enjeux de l'économie solidaire et sociale. En nous installant à leurs côtés, nous souhaitons participer à cet élan. Sans parler de ce café, lieu de rencontre où la magie opère et où les idées fusent.”



Concept Kawaa, Paris 12e

● Externaliser l'innovation

Sur le même principe que la collaboration entre les entreprises, l'**open innovation** peut également apporter de nombreuses réponses aux grands enjeux sociétaux et environnementaux actuels, tout en servant les objectifs de croissance et de responsabilité. La méthode de l'open innovation est une approche collaborative basée sur le partage et l'échange, qui suppose que les entreprises doivent cesser de fonctionner en silos et utiliser des idées ou acteurs externes pour progresser. Les nouvelles idées peuvent autant trouver leurs sources à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

L'open innovation nécessite **une culture d'entreprise** ouverte sur l'échange, le partage d'idées et le challenge pour permettre de transformer les processus internes et ainsi accroître les capacités d'innovation. C'est une réelle **évolution dans les rapports inter-organisations**, particulièrement sur les fonctions R&D de l'entreprise habituellement très fermées et secrètes, qui ne se basent plus seulement sur la concurrence mais amène un partage équilibré de tous les acteurs participants. Les stratégies d'open innovation peuvent reposer sur **plusieurs**

formes, à travers des collaborations avec des startups, des projets de labs, d'entrepreneuriat, de corporate venture, etc. Les grands groupes collaborent souvent avec des start-up localisées sur le même territoire afin de profiter de leur agilité, de leur réactivité, et de leur dynamisme qui permettra de mieux s'imprégner des évolutions d'un secteur d'activité, et de s'adapter rapidement aux mutations.

Nobatek est un bel exemple d'innovation ouverte dans le secteur du bâtiment. Leur mission est d'inventer, de développer et de diffuser des solutions innovantes pour accompagner l'ensemble de la filière du bâtiment vers la transition énergétique et environnementale. Sur le principe de l'innovation ouverte, l'entreprise utilise les flux entrants d'information, et partage en libre accès les flux sortants. Nobatek veut accélérer l'innovation et l'accès à l'information de l'idée au marché.



De son côté, **la Caisse des Dépôts a développé le "Hub des Territoires"**, un dispositif d'open innovation pour répondre aux défis complexes des territoires. Composé de profils pluridisciplinaires (développeurs, designers, ingénieurs, mathématiciens, juristes, chercheurs, chefs de projet, ...), le concept est conçu pour rassembler les différents acteurs de l'écosystème, public comme privé, autour d'une démarche centrée sur l'humain et sur les usages. Le Hub des territoires est également un lieu physique avec un espace événementiel et des salles de travail collaboratives pour organiser des débats, pitch de startups, retours d'expériences, ateliers, afin de nourrir toujours plus les réflexions et les projets. Ils mentionnent notamment sur leur site³⁰³ :

“Pour construire collectivement des territoires plus durables, plus connectés, plus inclusifs et plus attractifs, l'innovation joue un rôle clé. Qu'il s'agisse d'innovations technologiques, ou d'innovations sociales ou environnementales, de multiples solutions et démarches novatrices peuvent contribuer à rendre vos territoires plus durables et intelligents.”



2. Numérique, datas et intelligence artificielle au service de l'expérience collaborateur

Cloud, big data, web services, applications mobiles, ... les termes sont variés et **l'impact des nouvelles technologies sur nos modes de vie et de travail** est de plus en plus important. Bien que la pandémie ait permis d'accélérer de manière phénoménale la transformation numérique des entreprises et la digitalisation de l'économie, il n'est pourtant pas si simple de repenser l'entreprise dans son nouvel environnement numérique.

303 Banque des Territoires, Smart City, L'innovation au service des territoires - <https://www.banquedesterritoires.fr/smart-city-linnovation-au-service-des-territoires>

Si la transformation numérique représente au départ un investissement important, aussi bien sur le plan organisationnel et technique, elle n'en reste pas moins un des **principaux leviers de croissance et de compétitivité**, tout secteur confondu. Dès 2014, une étude de McKinsey annonçait *"une entreprise qui réussit sa mutation numérique pourrait potentiellement observer une **augmentation brute de son résultat opérationnel de 40%**, alors que celles qui ne parviendront pas à s'adapter risquent une réduction de 20% de leur résultat opérationnel"*³⁰⁴.

Néanmoins, la nouvelle révolution digitale s'appuie désormais sur le **Big Data et l'IA** (intelligence artificielle), dont l'objectif est d'approfondir la connaissance des fonctionnements internes ou la compréhension de ses clients afin d'améliorer l'expérience proposée.

● La data au service de l'immeuble

La data constitue l'essence même de la transformation numérique des entreprises et revêt aujourd'hui un caractère hautement stratégique. Les entreprises doivent désormais **traiter la donnée en continu et en temps réel**, la gérer, la protéger et la partager. En effet, il est primordial que toutes les données soient accessibles, pour que l'ensemble des services et lignes de métiers d'une entreprise puissent interagir avec elles, et les analyser efficacement selon leurs besoins.

Être **"data driven"** suppose donc de savoir lire et interpréter la data, mais aussi de maîtriser sa consolidation. Le métier de **"data analyst"** est d'ailleurs devenu incontournable pour mettre en œuvre les bons outils qui sauront organiser et interpréter la donnée. C'est là que réside le pouvoir de cette science des données, qui, une fois disponible, nécessite d'être exploitée pour créer de la valeur, anticiper les besoins et adapter les usages.

Ce qui pose donc la question de savoir déployer les **technologies adéquates** pour exploiter cette donnée disponible de manière automatique, afin d'en tirer des conclusions, d'améliorer les prises de décision, et de créer de la valeur. Pourtant, selon une étude de BPIFrance³⁰⁵ menée auprès de 1 800 dirigeants de PME françaises, 34% des répondants considèrent que la complexité du sujet, et la pénurie des talents dans le domaine, est un frein à cette transition. **La plupart des entreprises ne parviennent pas à extraire les informations essentielles à l'analyse efficace de la donnée.**

Les bureaux sont longtemps restés sourds à l'appel de la donnée. Pourtant, selon Claire Juillard, docteur en sociologie et spécialiste de la ville, du logement et des marchés immobiliers *"les données immobilières et le numérique sont deux sujets éminemment stratégiques. Les traiter simultanément a donc d'emblée emporté une forte adhésion"*³⁰⁶.

Aujourd'hui de plus en plus d'immeubles sont équipés de capteurs et autres systèmes intelligents permettant de faire remonter de la donnée, c'est ce qu'on appelle le Smart Building. La donnée, forte de ses informations et prédictions, peut constituer un atout essentiel pour adapter l'immeuble, optimiser les espaces et l'exploitation, et aussi pour améliorer l'expérience collaborateur et répondre aux nouveaux usages. Grâce à l'analyse de la donnée en temps réel, les services qui exploitent l'intelligence artificielle pourront jouer un rôle essentiel sur le lieu de travail et améliorer l'expérience au bureau.

304 McKinsey France, 2014, Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France

305 BPI France, 2019, Digital Guide : l'application pour la transformation digitale des PME

306 Claire Juillard, 2021, La Data rend-elle vraiment les marchés immobiliers plus transparents et plus sages ?, Journal de l'Agence

● L'intelligence artificielle au service des espaces

La puissance de l'intelligence artificielle vient donc de sa capacité à croiser la masse de données produites, pour lui permettre d'apprendre et de s'adapter seul en fonction des informations transmises. L'intelligence artificielle peut être un atout indéniable pour passer **de la simple détection à la prédiction**, et ainsi obtenir des bureaux plus performants et adaptés à l'évolution des usages. Chekib Gharbi, directeur général du centre d'innovation des technologies sans contact, parle d'**un "immeuble apprenant"** pour définir la manière dont celui-ci évolue dans une logique d'amélioration continue³⁰⁷.

Les espaces de travail peuvent être les premiers à profiter de ces technologies "Smart Building". Avec les nouvelles tendances et l'avènement du travail hybride, la présence au bureau doit être monitorée pour permettre aux entreprises de répondre aux nouvelles attentes et ainsi adapter l'occupation des espaces. Les **systèmes de capteurs** par exemple, peuvent permettre de détecter à travers les mouvements infrarouges, le nombre de personnes présentes aux postes de travail ou au sein des salles de réunion, et d'identifier avec précision les espaces fréquentés ou délaissés.

Les objectifs et bénéfices sont multiples : mieux répartir les personnes au sein des espaces, réguler l'air ambiant, éteindre les lumières si les espaces sont inutilisés, informer de la disponibilité d'une salle de réunion, ou reconfigurer un espace si l'on remarque qu'il est très rarement utilisé. Les capteurs permettent d'améliorer la prise de décision, de gérer les espaces et équipements en temps réel, et l'optimisation de l'empreinte immobilière à travers une meilleure attribution des espaces.

Dans le secteur immobilier, un nouveau label international : **SmartScore** a été lancé en avril 2021 pour mesurer la connectivité des immeubles à l'initiative de plus de 90 entreprises internationales : locataires, propriétaires et experts. Ce nouveau référentiel international a pour objectif de valoriser les infrastructures pérennes et adaptables et d'améliorer l'expérience utilisateur grâce aux technologies dont l'intelligence artificielle. Pour British Land, propriétaire du 100 Liverpool Street à Londres³⁰⁸ :

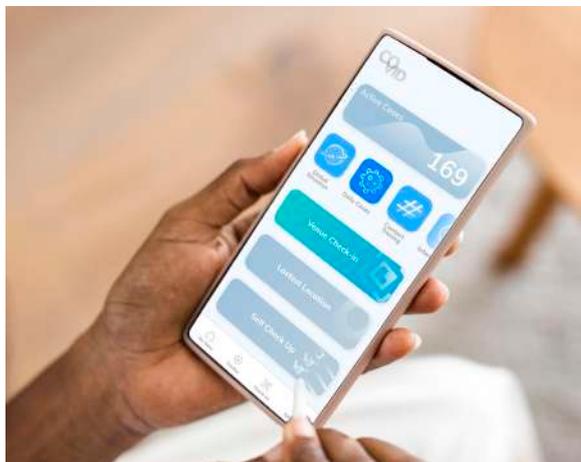


“Pour réaliser le 100 Liverpool Street, il a fallu réunir sous un seul format des ensembles de données provenant des systèmes de différents immeubles, permettant ainsi l'analyse de données, l'apprentissage automatique, une approche évolutive du Big Data et l'échange de données dynamiques et statiques entre des services en Cloud.”

Les services doivent permettre de renforcer l'expérience collaborateur et d'améliorer le quotidien au travail, de limiter les perturbations pour se concentrer sur les tâches essentielles et les interactions avec les collègues. Les attentes des salariés sont essentiellement basées sur : l'accès à une excellente connexion à tout instant, des outils numériques hybrides et nomades, un accès facilité aux différents espaces (lounge, convivialité, salles de réunion, ...), et un confort optimisé au poste de travail (disponibilité, éclairage, confort thermique). Chaque collaborateur doit pouvoir agir individuellement sur son propre confort pour se sentir plus à l'aise et efficace à son poste.

307 Richard Malle, 2019, L'intelligence artificielle va révolutionner l'immeuble de bureaux, BNP Paribas Real Estate
308 Business Immo, avril 2021 et White Paper SmartScore, Avril 2021

Des applications sur smartphone comme Somfy ou Witco permettent aux salariés d'avoir un nombre d'information en temps réel pour faciliter le quotidien : réserver un espace de travail, une bulle ou une salle de réunion, vérifier la capacité d'accueil d'un espace ou sa disponibilité, se diriger sur l'immeuble, identifier les services disponibles et espaces de convivialité, régler la température ou l'éclairage des espaces, informer de la nécessité de nettoyer une salle, laisser un commentaire sur un espace, etc.



COMFY, application mobile pour faciliter la vie des salariés

● L'intelligence artificielle au service du bien-être collaborateur

Aujourd'hui, certaines technologies vont encore plus loin pour véritablement aider les salariés à préserver leur **santé mentale**. Selon Estelle Villard, VP et responsable France de la société Medallia, l'utilisation intelligente de la data et des outils peuvent être exploités pour améliorer la santé mentale des salariés³⁰⁹ : *"Après la pandémie, et même si cela engendre plus de données à traiter, il est très important de prendre le pouls des employés en continu et non plus seulement de façon ponctuelle, afin de dessiner une stratégie de prévention plus segmentée"*.

Il existe aussi bien des **outils d'analyse prédictive** (détection des mots clés, des émotions dans la voix, résultats d'enquête), que des applications capables de prédire et identifier **les émotions** humaines à travers les traits du visage ; nouveauté qui fait quelque peu polémique. Les émotions qui peuvent être détectées et interprétées sont classées en 7 catégories : le bonheur, la tristesse, la peur, la colère, la surprise, le dégoût et la neutralité. L'objectif est d'analyser l'humeur générale d'un environnement (ou éventuellement provoquée par cet environnement) et d'aider les usagers à **vivre une meilleure expérience en fonction de leur état émotionnel à un instant T**.



En Chine, les salariés de Canon doivent sourire à une caméra pour entrer dans leur bureau ou dans une salle de réunion⁴⁰⁰. Injonction au bonheur ? Moyen de surveiller l'état émotionnel de ses salariés ou de mesurer leur productivité ? Selon Canon, cette méthode permettrait simplement d'apporter une atmosphère positive au sein de l'environnement de travail.

309 Gilles Marchand, 2021, "L'intelligence artificielle peut nous aider à préserver la santé mentale des salariés", Focus RH
400 Victoria Beurnez, 2021, "Pour aller travailler, les employés chinois de Canon doivent sourire à une caméra", BMFTV

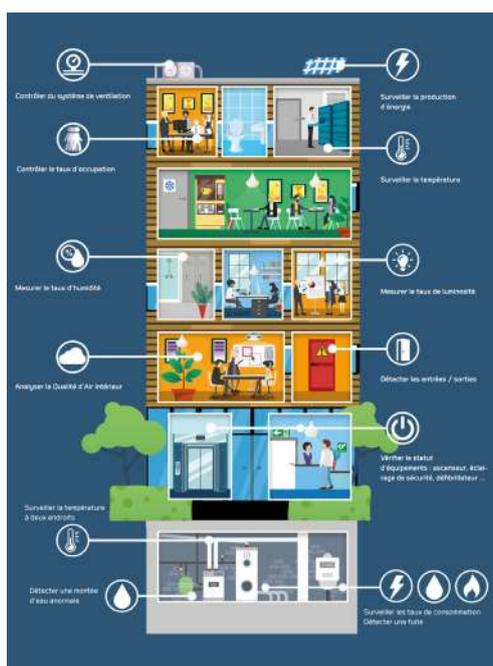
Pour aller plus loin, l'entreprise peut décider de **lier les états émotionnels détectés, avec les conditions du bâtiment à un moment précis**, afin d'en tirer des conclusions : quelle est la température ambiante ? L'éclairage naturel est-il suffisant ? Le taux de CO2 dans l'air est-il trop élevé ? Ce qui aurait par exemple pour conséquence de provoquer un niveau de concentration affaibli, des maux de tête et des humeurs irritables. Certains de ces résultats devront une fois de plus être couplés avec d'autres données car **les ressentis dépendent des facteurs humains** : métabolisme, âge, condition physique, genre,... Les conclusions pourront alors s'accompagner de **mesures de préventions et de bien-être appropriées**.

● L'intelligence artificielle au service de la performance énergétique

L'intelligence artificielle peut également aider le secteur immobilier à mieux répondre aux enjeux environnementaux. En effet, le secteur tertiaire représente, tant en termes de construction que d'exploitation, une part considérable de **l'empreinte carbone**. Selon l'ADEME, **le bâtiment représente 45% de la consommation énergétique en France**, alors que le **taux d'occupation moyen d'un bureau est évalué à 55%**⁴⁰¹. Les bureaux ne peuvent plus se permettre d'être énergivores.

La réduction des consommations passe avant tout par un meilleur accès à l'information, et par l'analyse de ses fonctionnements. Les outils adossés à la GTB (gestion technique du bâtiment), peuvent rendre le bâtiment intelligent et lui permettre de s'auto-diagnostiquer afin d'optimiser la performance énergétique sans impacter le confort des usagers : éteindre automatiquement une pièce lorsque celle-ci est vide, ajuster le taux d'humidité selon les températures extérieures, adapter la température en fonction du nombre de personnes présentes dans une pièce, activer des stores occultants en fonction du positionnement du soleil, repérer rapidement les fuites...

La société ADEUNIS propose des solutions connectées **Smart Building** pour optimiser les performances énergétiques globales de l'immeuble. Ils ont notamment été sollicités par le département du Pas-de-Calais pour réaliser un monitoring énergétique de 165 bâtiments, collèges et locaux administratifs afin de suivre et évaluer en temps réel les dépenses énergétiques de l'ensemble du parc immobilier, soit plus de 1 000 000 m².



ADEUNIS, Infographie des différents usages énergétiques

401 Carbone 4, Ademe, 2019, Neutralité & Bâtiment, "Comment les acteurs du secteur peuvent s'inscrire dans une démarche zéro émission nette"

● Des enjeux de sécurité et de propriété

La transformation numérique n'est cependant pas sans conséquence, notamment sur les questions de **sécurité, de protection des données personnelles et du respect de la vie privée**. L'analyse des données à travers les comportements et informations individuels ne doit pas se faire au détriment de la confidentialité. Les démarches de partage de données vont à l'encontre des modèles traditionnels et la barrière de la propriété intellectuelle dans ce sujet reste encore floue. Même si les réglementations légales évoluent rapidement sur ces sujets, les **cadres juridiques et sociaux** (fiscalité, droit du travail, de la propriété...) restent inadaptés ou lents face à l'évolution rapide du secteur.

Le programme "Société Numérique" porté par une initiative gouvernementale, propose à travers le projet "Le Labo", de rassembler différents acteurs pour échanger sur les futurs défis et enjeux du numérique.

Penser ensemble le numérique

Le Labo vous propose un regard critique sur les défis éthiques et sociaux du numérique, les enjeux juridiques des communs numériques et de l'innovation publique, le développement des territoires et l'inclusion numérique. Il part de la conviction que les politiques publiques se construisent dans le dialogue avec les sciences humaines et sociales, se pilotent par les données et requièrent des espaces de réflexivité.

Collectivités, acteurs publics, chercheurs, citoyens, ces contenus sont à votre disposition et vous pouvez également nous envoyer vos propositions d'articles ou de valorisation de données !

REJOIGNEZ LA COMMUNAUTÉ



Projet "Le Labo" développé en 2021

Le **risque de hacking et de fuites des données** est aussi réel, comme le prouve la faille sur le site **Francetest**, un logiciel transférant les données des pharmaciens vers un fichier, qui, en Août 2021, a rendu accessibles les données personnelles (noms, prénoms, dates de naissance, adresses, numéros de téléphone, numéros de sécurité sociale et adresses e-mail) de plus de 700 000 personnes. Il convient de réfléchir à ces enjeux en amont et à tous les niveaux de l'entreprise, pour traiter la donnée dans le respect des réglementations et de manière éthique.

Au-delà du respect des contraintes réglementaires, des **efforts de pédagogie et d'accompagnement au changement** seront nécessaires pour expliquer aux salariés à quoi serviront leurs données. S'ils comprennent que cela peut permettre une meilleure expérience au travail et leur simplifier la vie au quotidien, ils pourraient mieux accepter ces outils technologiques.

Factory : présentation de notre partenaire

Chez Factory, nous sommes persuadés que les métiers de l'immobilier et de l'architecture doivent mieux servir les utilisateurs. C'est pourquoi nous avons créé un modèle de recherche et de création de lieux qui s'appuie sur des relations humaines fortes et engageantes, une offre 360 et une méthodologie de travail uniques. Nous pensons aussi que chaque lieu doit apporter du « sens » à l'organisation, c'est-à-dire incarner les valeurs de la marque et faire vivre la culture d'entreprise, au service du bien être des salariés. Nous créons avec nos clients des espaces sur mesure qui révèlent leurs identités et offrent des expériences immersives et vertueuses pour connecter ou reconnecter le lieu avec ses utilisateurs.

Nos métiers : Stratégie immobilière (conseil & recherche), conception et réalisation d'espaces (design & build), workplace strategy, branding et expérience de lieu, mobilier et décoration.

Chiffres clés : 5 ans, 65 collaborateurs, 5 pôles experts, plus de 350 projets réalisés

CLIENTS

VOODOO - SWILE - SORARE - MWM - ZENLY -
CNP - OH MY CREAM - GROUPE VYV -
TOTAL ENERGIES - MICHEL & AUGUSTIN -
STUDI (GROUPE GALILEO) - METAFORE

Contact

Factory
14 rue Palouzié
93400 Saint-Ouen
+33 1 84 21 47 82

Site Internet : factory.fr / contact@factory.fr

Un projet ? Une info ? Tiphaine Serret : t.serret@factory.fr

Remerciements

Les partenaires de la première édition

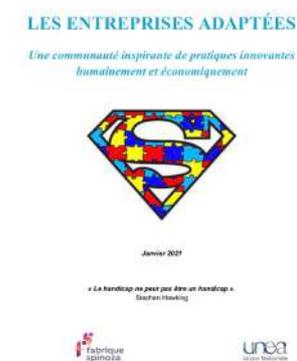
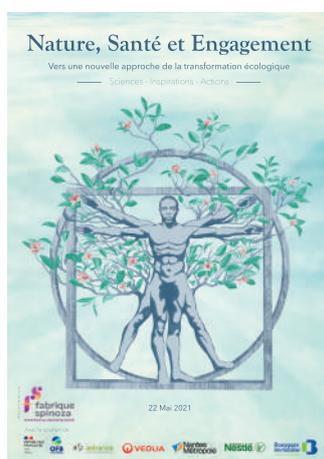
La première édition de cette étude intitulée "Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateurs" publiée en décembre 2019 a été possible grâce au soutien de premiers partenaires. Nous les remercions chaleureusement.

Sans cette première édition, celle-ci n'aurait pas pu voir le jour.



Observatoire Spinoza

Nos dernières publications



Santé Positive : guide des déterminants scientifiques aux citoyens, professionnels et institutions, 2022

Nature, Santé et Engagement : une nouvelle approche de la transformation écologique, 2021

Les entreprises adaptées : une communauté inspirantes de pratiques innovantes humainement et économiquement, 2021

Pour une fonction publique heureuse, 2020

Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur, 2019

Violences conjugales et sexuelles, un enjeu de santé publique, 2019

Toutes les publications sur www.fabriquespinoza.org



Contacts

Directrice de l'Observatoire Spinoza - Saphia Larabi

- saphia.larabi@fabriquespinoza.org

Responsable du développement - Laure Cadoret

- laure.cadoret@fabriquespinoza.org

Pour tout projet de transformation de vos espaces de travail :

- geraldine.dupre@fabriquespinoza.org

