

**Les nouveaux environnements et modes de travail : porteurs d'engagement des collaborateurs ?**  
**Lionel Garreau – Maître de conférences Université Paris-Dauphine**

**Executive summary**

Une étude a été réalisée par l'Université Paris-Dauphine sur la base d'interviews dans 24 entreprises (start-ups, PME ou grands groupes dans le secteur du service ou de l'industrie), qui ont développé une réflexion et mis en œuvre une transformation leurs espaces et modes de travail.

**Les enjeux du changement**

L'étude révèle que la réflexion et la mise en œuvre de nouveaux espaces et modes de travail sont générés par **trois principaux vecteurs** :

1. Des **opportunités techniques** (renouvellement de bail, économies financières, regroupement d'entités)
2. Une volonté de **matérialiser une vision et un positionnement stratégique** (orientation vers le développement durable, positionnement luxe, proximité avec le client)
3. La volonté de faire évoluer le **fonctionnement organisationnel vers plus de transversalité et de découplage des activités**.

Si l'un de ces vecteurs est déclencheur, les trois facettes sont souvent intégrées au sein d'un programme assez complet de transformation.

**Espaces et outils : Les tendances qui s'illustrent**

Trois grandes tendances sont remarquables dans les espaces et outils développés par les entreprises étudiées :

1. La **généralisation de l'open space nouvelle génération**. Dans ces open space pensés pour **générer plus d'interaction entre les collaborateurs**, les postes de travail sont regroupés en îlots matérialisant des entités productives fonctionnelles ou de projet. Ils s'accompagnent d'espaces dits « de travail » permettant de minimiser les inconvénients de l'open space : salles de réunions multiples et multi format, boxes individuels permettant de s'isoler, cabines téléphoniques avec isolation phonique, etc., ainsi que d'outils spécifiques : généralisation du casque, espace de rangement flexibles, etc.
2. La **reconnaissance des activités et des temps non directement productifs** au sens classique du terme, au travers d'espaces dédiés à la détente, la restauration, la pratique du sport, etc. En ce sens, les espaces traduisent la **reconnaissance de la condition humaine au sein des organisations**.
3. La **modularité et la liberté d'utilisation des espaces** : beaucoup d'espaces sont désignés pour un usage premier mais aussi pour permettre d'autres usages : réunions dans la cuisine, sieste dans les salles de sport, couloirs permettant de téléphoner, etc.

**Préparer et accompagner le changement : le principal facteur de succès**

Les espaces de travail vivent au travers d'une **politique active d'appropriation des espaces**. L'accompagnement au changement passe par une **préparation a priori allant de la simple communication à l'auto design par les équipes en passant par le brainstorming**.

Une fois les espaces aménagés, de multiples activités y sont développées (conférences, apéritifs, jeux, etc.). L'étude montre l'émergence d'une **nouvelle fonction managériale : l'animation des espaces collaboratifs**, où certaines personnes vont veiller à ce que les collaborateurs s'approprient l'espace au travers d'un lien identitaire fort avec l'entreprise : Chief Happiness Officer, Culture manager, Feel Good Manager, manager de plateau, etc.

**Nouveaux environnements et modes de travail : qu'en attendre en termes d'engagement ?**

Si le lien avec l'engagement individuel n'est pas particulièrement marqué, les entretiens témoignent d'une réelle **satisfaction collective des collaborateurs** au sujet des transformations des espaces et modes de travail, et d'un sentiment de **fierté d'évoluer au sein d'espaces modernes et dynamiques**. Nous voyons par ailleurs que **les démarches de transformation du fonctionnement organisationnel peuvent s'appuyer de façon positive sur la modification des environnements de travail**.