



Engaging workspace

Les nouveaux environnements et modes de travail :
vecteurs d'engagement des collaborateurs ?

Lionel Garreau
Maître de conférences
à l'Université Paris-Dauphine

Mai 2017

Sommaire

| | |
|---|----|
| Préambule et méthodologie | 3 |
| Executive summary..... | 5 |
| Les enjeux du changement de la reconfiguration des espaces et des modes de travail..... | 6 |
| 1. Les déclencheurs fonctionnels..... | 6 |
| 2. Une volonté de matérialiser la stratégie de l'entreprise | 6 |
| 3. Des espaces qui permettent la transformation du fonctionnement organisationnel..... | 8 |
| Des espaces et outils variés et renouvelés | 11 |
| 1. Des modalités d'aménagement de l'espace..... | 11 |
| 2. Les outils : une synergie nécessaire à l'aménagement des espaces et de modes de travail..... | 14 |
| 3. Les activités et la liberté d'utilisation des espaces..... | 15 |
| Accompagner le changement des espaces et des modes de travail..... | 18 |
| 1. Le management du changement a priori et a posteriori | 18 |
| 2. Les population-clé | 21 |
| 3. L'animation des espaces et le rôle des animateurs | 24 |
| Du lien entre espace et l'engagement | 26 |
| 1. L'espace de travail, une condition ni nécessaire ni suffisante à l'engagement ?..... | 26 |
| 2. Satisfaction*, fierté et confiance*, plutôt qu'engagement ? | 26 |
| Annexe 1. Guide d'entretien | 28 |
| Annexe 2: Petit lexique sur l'engaging workplace | 30 |

Préambule et méthodologie

Préambule

Le présent rapport est la troisième publication de l'Observatoire de l'Engagement co-créé par les sociétés Carewan et Osagan. Il s'inscrit dans le cadre d'un contrat de recherche entre l'Observatoire de l'Engagement et l'Université Paris-Dauphine, porté par le CEMR (Center for Engaged Management Research) qui a vocation à développer des recherches pertinentes pour le monde de l'entreprise.

Ce rapport aborde une thématique dont l'acuité grandit de jour en jour : le lien entre l'espace de travail et l'engagement des salariés.

Le contrat de recherche traduit un partenariat qui vise à mobiliser trois expertises, et à croiser trois regards sur la question de l'engagement : ceux du monde de l'entreprise, du conseil, et de la recherche universitaire.

Le partenariat précité se fonde sur une conviction commune, que l'engagement constitue un levier clé de performance pour les organisations ainsi qu'une approche renouvelée des pratiques de management.

Ce rapport en constitue le livrable, ayant pour but l'analyse des entretiens réalisés par les membres de l'Observatoire de l'Engagement (Daniel Baroin, Charlotte Bize, Geoffrey Carpentier, Aude Cateland, Fabienne Simon) et l'Université Paris-Dauphine (Lionel Garreau)

Les textes en italique et entre guillemets correspondent aux propos recueillis auprès des managers interrogés.

Les astérisques (*) renvoient à des termes définis dans l'annexe 2.

Méthodologie

Dans une perspective exploratoire, l'étude menée vise à rendre compte des changements spatiaux

effectués par certaines entreprises dans le cadre de leur activité au cours des dernières années. Les entretiens ont été codés avec un logiciel d'aide à l'analyse des données qualitatives puis analysés selon les méthodes d'analyse de contenu inductives.

Echantillon

Au total, 24 entretiens ont été réalisés auprès de dirigeants et managers ayant mis en œuvre un changement d'environnement de travail au cours des trois dernières années. Nous avons décidé de nous focaliser sur les entreprises ayant mis en œuvre un changement récent afin de pouvoir recueillir des propos sur les dernières tendances en termes d'aménagement d'espace et de modes de travail.

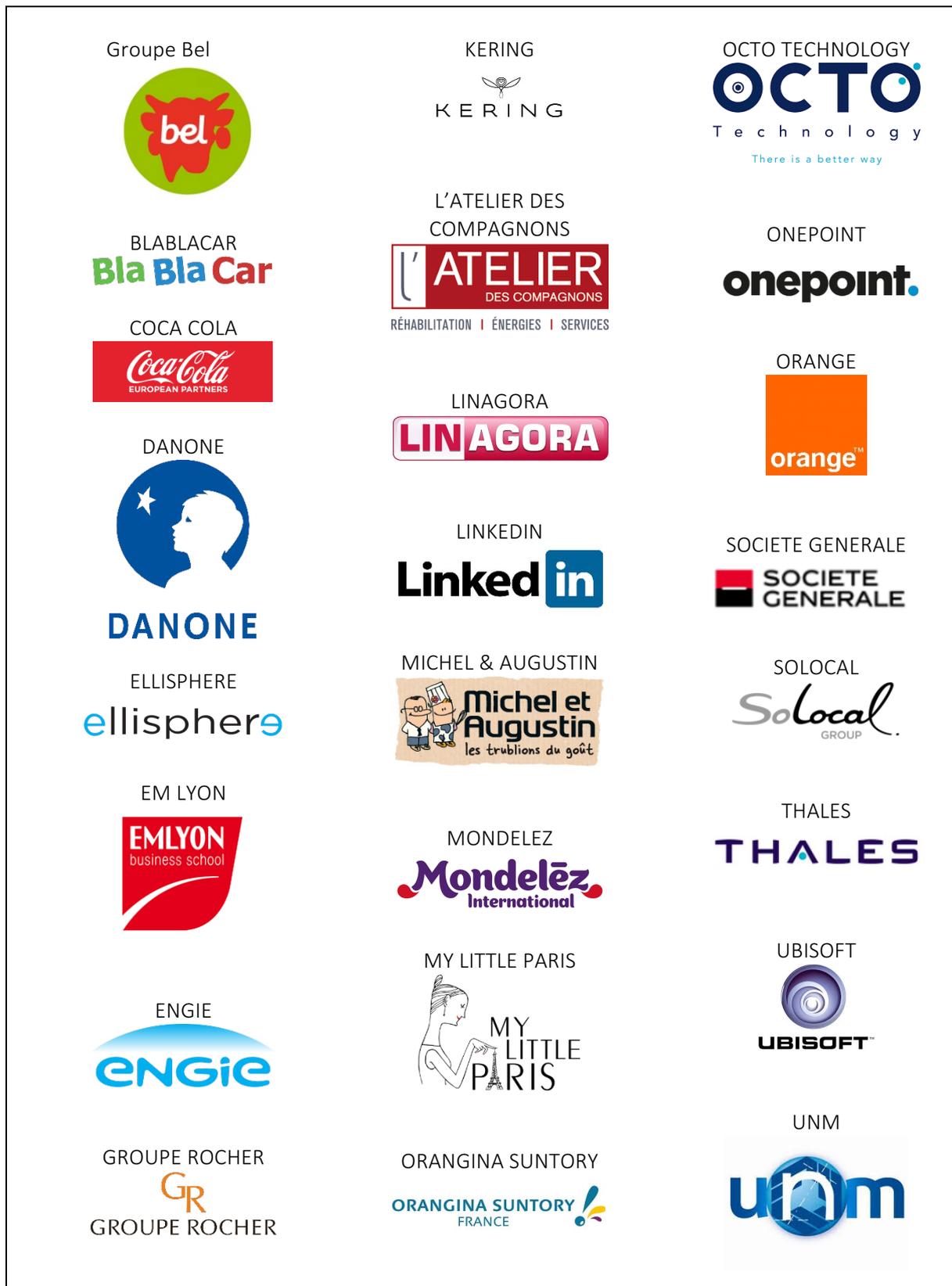
De plus, le fait d'avoir mis en place un changement récent permet d'avoir des répondants pour lesquels les réflexions sur l'espace sont encore très présentes dans la façon d'appréhender le travail. Si nous n'excluons pas que certains changements plus anciens (au-delà de 3 ans) puissent être intéressants, il est plus difficile de recueillir, sur ces situations, des propos clairs sur le lien entre l'environnement, les modes de travail et l'engagement. En effet, les changements ayant été intériorisés par les membres des organisations, ceux-ci ne sont pas toujours conscients de l'importance des éléments spatiaux dans l'organisation de leur travail.

La liste des entreprises ayant participé à cette étude est fournie dans l'encadré 1 ci-après.

Entretiens

Les 24 entretiens ont tous été menés selon la même guide (voir annexe 1). Cela permet un recueil de données systématiques sur l'ensemble des cas étudiés.

Encadré 1 : Liste des entreprises ayant participé à l'étude



Executive summary

Les nouveaux environnements et modes de travail : vecteurs d'engagement des collaborateurs ?

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 de 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** (ouverture vers le client et l'écosystème, orientation vers le développement durable, positionnement premium)
3. La volonté de faire évoluer le **fonctionnement organisationnel vers plus de transversalité et de décloisonnement 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'interactions 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 **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** par les hommes et les équipes. 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**.

Les enjeux du changement de la reconfiguration des espaces et des modes de travail

Nous avons identifié trois grands ensembles d'enjeux qui amènent les entreprises à repenser les espaces et les modes de travail : des déclencheurs d'opportunité fonctionnels, une volonté de matérialisation de la stratégie de l'entreprise et une modification du fonctionnement organisationnel.

1. Les déclencheurs fonctionnels

Les déclencheurs fonctionnels représentent une catégorie de déclencheurs agissant comme une contrainte technique, juridique, spatiale ou financière. Servant de déclencheurs des processus de modification des espaces et modes de travail, ils obligent les entreprises à repenser leur espace avec une réponse qui ne se limite souvent pas à une réponse technique ou fonctionnelle :

« Et comme souvent chez [nous], ça commence par un petit détail fonctionnel [le renouvellement du bail] et puis on en fait un énorme truc stratégique

- le renouvellement du bail : il devient l'occasion de repenser si le bâtiment correspond aux besoins de l'organisation au moment du réengagement
- la recherche de performance financière : lorsque la direction immobilière est priée de minimiser les coûts liés à l'occupation des locaux, en particulier soit en louant des locaux dans des endroits où le foncier se loue moins cher, soit en réduisant le ratio bureau/employé
- le regroupement d'activités lors du rachat d'entreprises.

2. Une volonté de matérialiser la stratégie de l'entreprise

Le changement des espaces de travail peut être pensé en lien avec la stratégie de l'entreprise : pour des besoins spécifiques, pour refléter la stratégie de l'entreprise, les locaux et la façon de travailler seront aménagés de sorte que l'espace de travail vienne en support à la stratégie.

Refléter le respect de l'environnement

Ainsi les locaux d'une entreprise peuvent être un moyen efficace de refléter le positionnement RSE, et plus spécifiquement le respect de l'environnement, au-delà des produits vendus. L'entreprise, dans son fonctionnement s'applique ainsi les principes qu'elle prône auprès du grand public dans sa communication. Lorsque le siège social se veut à la pointe de l'écologie urbaine (alimentation par énergie renouvelable, traitement des eaux grises, économies thermiques, préservation de la faune et de la flore locale, gestion des déchets, etc.) le respect de l'environnement va au-delà du simple message aux clients.

Image 1 : Un siège social résolument tourné vers le respect de l'environnement



Source : <http://www.issy.com/inauguration-du-siege-vert-et-connecte-de-coca-cola-a-issy>

Par ailleurs, cette tendance va au-delà du bâtiment : les entreprises peuvent favoriser – par leur implantation ou en travaillant en partenariat

avec les villes – l'utilisation de transports en commun ou non polluants par leurs salariés.

Refléter l'ouverture vers l'écosystème

Les espace de travail et la localisation peuvent matérialiser la stratégie de l'entreprise selon une deuxième tendance, qui est l'ouverture de l'entreprise vers son écosystème.

Ainsi, la localisation géographique de l'entreprise peut matérialiser l'appartenance à un groupe d'entreprise identifié, à la manière d'un cluster géographique.

« On est dans le 2^{ème} ... avant aussi on était dans le 9^{ème} donc on n'était pas très loin de Google, etc. Donc là c'est un quartier qui est assez en ébullition où on retrouve pas mal de collègues, de start-up et en tout cas de boîtes de la french tech. »

Par ailleurs, les espaces internes peuvent matérialiser le lien souhaité avec son écosystème. Par exemple, une entreprise de pâtisserie a développé une cuisine dans ses locaux où les employés et des externes peuvent obtenir un CAP. L'espace peut aussi être aménagé pour recevoir des clients ou des consommateurs, même lorsqu'on est plutôt dans une orientation de grande consommation :

« Cet espace du milieu central, qui reste dispo pour les événements, nous, le midi, il est beaucoup plus facile d'utilisation pour l'équipe événementiel pour accueillir nos consommateurs, c'était important. C'est une donnée qui est essentielle en fait pour notre organisation de l'espace. »

Par ailleurs, certaines entreprises utilisent leurs locaux comme des espaces d'interaction avec les clients, par exemple en mode « showroom », comme dans l'extrait suivant :

« On a un autre espace qui s'appelle la D-Room, alors ça c'était plutôt recevoir des clients et pour leur montrer

l'environnement digital, on va leur montrer tous les produits qu'on fait pour eux. Et ça c'est une salle avec que des écrans sur un mur. Voilà, il y a

des tables assez modernes, voilà il y a un environnement particulier justement pour pouvoir montrer ce qu'on savait faire aux clients. »

Dans une autre modalité, certaines entreprises pensent aux espaces de rencontre avec le client au-delà de la simple salle de réunion. Au travers de mobiliers modulables et flexibles, les espaces peuvent être adaptés à diverses formes d'atelier afin d'être particulièrement adaptés aux formats souhaités, ainsi que de permettre à des équipes plus ou moins grandes d'interagir avec les clients. Imprimantes 3D, écrans tactiles, banquettes, bureaux et murs flexibles permettent de montrer l'agilité avec laquelle ces entreprises peuvent fonctionner pour répondre aux besoins spécifiques de leurs clients et collaborateurs.

Enfin, pour refléter son ouverture sur son environnement, un établissement d'enseignement qui met l'accent sur le collaboratif, l'entrepreneuriat et la transversalité de la démarche a développé des espaces permettant non seulement de délivrer des cours, mais surtout de générer des rencontres entre étudiants dans leur projets entrepreneuriaux, et de digitaliser au maximum l'espace de travail (plus de tableaux ni paperboard, passage au tout digital avec écrans tactiles). Elle met ainsi en application les principes qu'elle vise à servir en reflétant et matérialisant l'environnement auquel seront exposés ses futurs diplômés.

Image 2 : Des espace où la formation à l'entrepreneuriat sa matérialise dans les locaux à disposition des étudiants.



Source : <http://bba.em-lyon.com/ecole-commerce/Paris>

Refléter un positionnement 'premium'

Troisième tendance dans le fait de matérialiser la stratégie de l'entreprise, le reflet du positionnement premium de l'entreprise. En effet, les entreprises utilisant ce positionnement sur le marché peuvent jouer sur les locaux pour développer auprès de leurs collaborateurs puis communiquer la culture premium. Les espaces de travail agissent ainsi comme des marqueurs symboliques de l'identité de l'entreprise, et façonnent ainsi la représentation que les acteurs, tant internes qu'externes développent à propos de l'entreprise. L'aspect sociomatériel* joue ici son rôle, car les aspects sociaux et matériels ne peuvent être dissociés dans la compréhension des espaces.

Image 3 : L'immobilier reflète le positionnement stratégique 'premium' de l'entreprise



Source : <https://twitter.com/athnsbrq/status/777523174539948032/photo/1>

3. Des espaces qui permettent la transformation du fonctionnement organisationnel

L'organisation des espaces de travail peut aussi évoluer non pas pour refléter des changements stratégiques mais pour accompagner des évolutions organisationnelles permettant plus de praticité ou plus de transversalité dans l'entreprise.

La principale idée que nous retrouvons dans la quasi-totalité des entretiens est celle d'une transformation qui sert le décroisement de l'organisation. Nous voyons que la structuration de espaces est pensée pour faciliter les échanges

entre équipes, départements, ou fonctions. Partant d'un constat partagé que l'entreprise d'hier est trop cloisonnée, les méthodes actuelles devraient maximiser les échanges entre diverses entités de l'entreprise. Cette tendance s'accompagne beaucoup des mots comme « management de projets », « être agile », « décroiser des fonctions », « faire sauter les silos »

Ainsi, le premier élément qui assoit cette tendance est de rapprocher physiquement des services qui auparavant pouvaient être géographiquement éloignés (sur différents sites par exemple).

« Le rapprochement géographique de la direction commerciale et du marketing notamment des chefs de produit a été une vraie source d'efficacité »

« le macro zoning a été étudié pour rapprocher des entités qui travaillent ensemble, c'est certain, d'un point de vue géographique. C'est certain, de toute façon, tout comme on avait des sites qui étaient un peu disséminés en région parisienne, là on a aussi, quand on a fait le macro zoning* rapproché des directions, ou des services ou des entités qui travaillaient ensemble. Donc, ça c'est c'est très positif »*

Ensuite, une fois les entités rapprochées l'espace doit permettre de faciliter les interactions entre les différentes entités. Plusieurs types d'espace permettent d'assurer ce décroisement, que ce soit dans les activités de réalisation effective du travail ou dans des lieux de rencontre en parallèle des activités productives.

« On avait nous, un enjeu de décroisement des équipes. Il fallait que ces équipes, elles se rencontrent plus, le fait d'avoir de grands espaces où vous avez envie d'aller, plus qu'une petite cafétéria, où vous n'avez pas forcément envie, ça crée justement ce décroisement, les gens se sont mis à se rencontrer plus. On n'a pas seulement une machine à café dans un couloir, les machines à café, elles sont au cœur du loft ; ça veut dire que vous avez des espaces où vous avez de la place pour vous rencontrer ; vingt personnes qui prennent le café en même temps, ça veut dire qu'elles commencent à parler, à échanger entre elles et à décroiser. Elles parlent travail très rapidement. »

L'encadré présenté ci-après met l'accent sur ces Initiatives qui tendent vers le décroïsonnement et la transversalité.

Conclusion

Si nous avons pu dissocier ces trois vecteurs de changement, force est de constater que dans la pratique, une fois le changement opéré, les vecteurs de changements sont souvent imbriqués les uns avec les autres. Ainsi, lorsqu'on souligne les enjeux (et non seulement les déclencheurs), les différents aspects s'entremêlent

naturellement au sein d'une combinaison spécifique.

« Je pense que c'était beaucoup de regrouper les différentes filiales qui étaient un peu disséminées en région parisienne. De favoriser la synergie entre les différentes entités du groupe. D'avoir un lieu qui évoque le digital qui permette vraiment innovation, synergie, voilà c'était vraiment ça. Changement de méthode de travail, changement d'état d'esprit. »

Encadré 2 : Le décroïsonnement et la transversalité

La culture du transversal s'oppose à une culture du silo (les différentes fonctions), que les entreprises veulent dépasser. Cela commence par rassembler sur un même lieu les différentes fonctions qui doivent interagir de façon plus souple et régulière.

« Alors l'immeuble a aussi accompagné une tendance de fond, c'est qu'on est en train de décroïsonner. On a beaucoup cloïsonné les activités parce qu'on a fonctionnalisé, on était devenu une énorme organisation matricielle entre 2010 et puis on va dire la fin de l'année dernière 2016. Et là, depuis la fusion et depuis le début de l'année 2017, en fait, on décentralise, on revient au niveau des équipes et du coup, je pense que ça accompagne aussi, c'est-à-dire qu'il y a moins de silos, on casse les silos et on remet de la transversalité et du lean parce qu'on sent que c'est... que c'est comme ça que ça fonctionne aujourd'hui.

« rassemblement des zones des commerciaux et de la production pour permettre un rapprochement des équipes »

Une fois les équipes sur un même lieu, l'affordance* des espaces leur permet de rendre sensible les besoins de collaboration entre départements et de faire tomber physiquement les frontières entre ces entités différenciées.

« Oui, ça décroïsonne et que ça collabore un peu mieux. Alors ça marche parce que quand on est en plateau, en fait on est... on entend tout, on est au courant de tout. »

« Ici par exemple, il y a dans mon équipe 6 personnes qui auparavant étaient dans des bureaux fermés. Elles disent elles-mêmes que d'être aujourd'hui en open space, et ben ça leur permet de se parler plus facilement. Même parfois, d'entendre et de pouvoir réagir, parce qu'il n'y a rien de confidentiel, ni de personnel. »

« Je pense que ça joue beaucoup et ça permet en fait le contact plus facilement. Rentrer dans un bureau, même s'il est ouvert, on rentre dans un espace clos et qui est un peu privatif. Et du coup, c'est plus compliqué d'aller solliciter quelqu'un quand il est dans un bureau que quand il est dans un open space. Et je partage assez la vision de notre PDG en disant : " ça permet une collaboration et une communication plus fluide. " Et au-delà de ça, moi, ce que je vis et ce que je constate, c'est que ça permet vraiment de créer des liens dans les équipes qui n'existeraient peut-être pas si les équipes étaient cloïsonnées. »

« Quand vous avez de superbes espaces, de très lumineux comme vous disiez, parce que ça, c'est extrêmement agréable, forcément vous allez prendre plus le temps de l'échange. Et ça décroïsonne beaucoup plus. »

Ces changements organisationnels matérialisés par les espaces ne sont pas toujours simples et peuvent provoquer des résistances liées aux habitudes et modes de fonctionnement routiniers des collaborateurs.

« on a une culture effectivement de d'entreprise assez pyramidale à l'origine. Non mais il faut imaginer qu'il y avait une certaine inertie dans les organisations avec parfois euh des fonctionnements en silo. Mais il reste qu'il y a beaucoup de gens très fidèles, je ne sais pas, et qui ont une forte ancienneté euh, et que ils continuaient de fonctionner comme ça. Alors, leur montrer que tout d'un coup, on ouvrait les espaces, qu'on souhaitait de la transparence, qu'on rassemblait les équipes pour plus de, de collaboration, ça a quand même provoqué un certain nombre de résistances, conscientes ou non. »

Image 4 : Du lien entre immobilier et numérique : exemple d'une salle de réunion connectée



Source : <http://www.druot.net/laennec19> Photo: FREDERIC DRUOT ARCHITECTURE

Des espaces et outils variés et renouvelés

L'évolution des espaces et des modes de travail se décline en trois volets : une diversité grandissante des lieux et espaces de travail, le développement d'une palette d'outils support aux évolutions du fonctionnement organisationnel dans les nouveaux espaces, et une réflexion accrue sur les activités sur le lieu de travail.

1. Des modalités d'aménagement de l'espace

L'open space comme figure centrale

Nous avons relevé différentes tendances relatives aux modalités d'aménagement de l'espace de travail. Si l'open space reste la figure centrale des espaces de travail, notre étude identifie les points saillants d'un open space nouvelle génération, (*flex office** ou non). Aujourd'hui les open space se renouvellent et se couplent avec une multitude d'autres éléments qui viennent compléter les types d'espace développés. Ainsi peut-on distinguer¹ :

- **L'open space classique** : il s'agit de grands plateaux où les postes de travail ne sont pas séparés par des cloisons. Dans cette configuration, les postes sont attirés et les collaborateurs ont leur propre poste de travail.
- **L'open space en « îlots »** : il s'agit d'open space où les postes de travail sont regroupés par équipe (fonctionnelle, projet, etc.), l'espace matérialisant les équipes et facilitant leurs interactions.

« Il y a des zones par soit business unit, soit tribu, donc tribu c'est les équipes soit techniques, soit fonctionnelles par exemple... des communautés métiers. On a une tribu qui s'appelle SKALE, qui réunit les coachs agiles, on a une tribu MOB pour tout le développement d'applications, etc. »

- **Le bureau individuel souvent dédié aux dirigeants et cadres supérieurs.** Dans la plupart des entreprises ayant opté pour l'open space, les dirigeants et les cadres des plus hauts niveaux disposent d'un bureau fermé. Deux justifications sont avancées pour le maintien des bureaux individuels des

dirigeants : le temps passé au téléphone, et les besoins de confidentialité².

- **Les salles de réunion** : de multiples espaces à la disposition classique 'table et chaises autour' pouvant réunir de 5 à 15 personnes sont proposés afin que les acteurs puissent se réunir.

Image 5 : Salle de réunion vitrées intégrée à l'open space



Source :

<http://workplacemagazine.fr/Portfolio/Fiche/37/L%2592Atelier-des-compagnons-%253A-nouvelle-identite%252C-nouvel-amenagement>

- **Les espaces d'innovation** : il s'agit d'espaces moins conventionnels que les salles de réunion, plus modulables, où l'espace est pensé pour l'échange, l'émergence des idées, leur matérialisation via des dispositifs d'affichage spécifiques, etc.
- **Les boxes individuels** : des petites salles ou des boxes avec isolation phonique permettent à des collaborateurs de s'isoler temporairement, pour éviter le bruit de l'open space. Ils sont utilisés soit lors de travaux

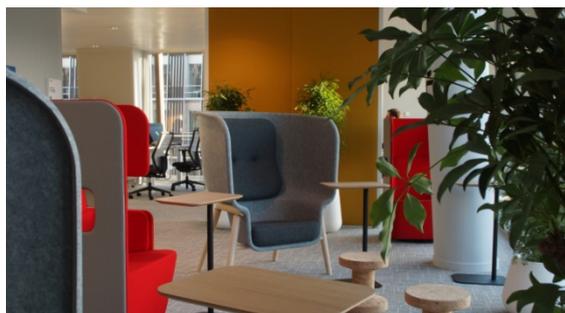
¹ Nous visons ici à rendre compte de la diversité des espaces. Les éléments présents peuvent avoir une appellation différente de la façon dont ils sont désignés au sein de chacune des entreprises.

² Notons par ailleurs que dans de rares cas, la justification de la confidentialité est aussi apportée pour justifier que certains services comme les Ressources Humaines ou la finance aient leurs propres bureaux fermés / individuels.

nécessitant une forte concentration, soit pour téléphoner.

- **Les cabines téléphoniques** : que ce soit dans les couloirs ou dans des espaces un peu à l'écart des open space, des 'cabines téléphoniques', sortes de bulles avec isolation phonique permettent aux collaborateurs de téléphoner sans déranger ou être dérangés pendant les appels.

Image 6 : Boxes individuels / cabines téléphoniques pour s'isoler en complément d'un open space



Source : <http://www.geniedeslieux.com/societe-generale-dunes/> Photo : Florian BEAUD

- **Les bureaux visiteurs** : il s'agit de bureaux dédiés aux collaborateurs de passage dans l'entreprise ou pour des personnes externes qui seraient amenées à venir travailler avec des collaborateurs internes

Le flex office*

Le flex office constitue une modalité particulière d'aménagement de l'espace où les postes de travail ne sont pas attribués. Si techniquement rien ne le relie à l'open space – on pourrait imaginer des flex office avec bureaux fermés par exemple – en pratique, flex office et open sont systématiquement combinés : il s'agit alors d'open spaces où les postes ne sont pas attribués. Le degré de non attribution des postes est variable. En format « îlots » le flex office identifie des espaces collectifs par équipe, groupe projet, etc. où chaque membre peut s'installer où il le souhaite dans l'espace de l'îlot. De façon plus radicale, certaines entreprises sont passées en flex office total pour certains départements. Dans ce cadre, les salariés s'installent à un poste de leur choix sur l'ensemble des espaces disponibles.

Le flex office est à la fois une manière d'organiser l'espace, de structurer les activités, mais aussi de gérer un parc immobilier. Le flex office permet de gagner des m² : si les postes de travail sont

occupés en moyenne 40 – 50 – 60% du temps, alors la mutualisation des postes de travail permet de gagner un nombre important de m². L'enjeu est alors à la fois d'assurer une disponibilité d'espace lors des pics d'occupation et 2) de convertir des espaces de bureaux en espaces attribués à d'autres fonctions (salle de réunion, cuisine, salle de sports, etc.) qui améliorent l'expérience au travail.

Le flex office concrétise via l'occupation des postes de travail une idéologie forte autour des thématiques du changement, de la dynamique, du refus de l'immobilisme.

« En fait dans les grands changements, c'était surtout l'environnement dynamique, ça prouve que les gens changent de position, ils ne sont pas installés d'une façon fixe à un poste. »

Le flex office rend tangible la flexibilité. Ainsi, alors que certaines entreprises n'ont pas formalisé le fonctionnement en flex office, les changements d'espace opérés ont permis au flex office d'émerger (voir annexe 2 le concept de générativité*). Le flex office est ainsi permis, autorisé, reconnu, alors qu'il n'a pas été pensé comme tel initialement : les collaborateurs l'ont développé d'eux même et le management doit s'adapter à ces nouvelles pratiques d'occupation de l'espace.

« c'est-à-dire que le flex office est permis, sans aucun problème. En revanche, c'est vraiment juste un mode pour travailler... c'est de la flexibilité. [...] Ce qui a été renforcé au fil de l'eau, c'est la flexibilité, il n'y avait pas forcément une culture de flex office ou de flex time chez [nous] et ça, c'est quelque chose qui est arrivé progressivement et sur laquelle il a fallu accompagner le management »

Toutefois, comme l'open space, le flex office semble bien convenir à certaines populations de collaborateurs soit a) qui travaillent en groupe, qui ont besoin de beaucoup d'ajustement mutuel au cours de la journée, etc. et vont donc occuper des espaces collaboratifs disponibles, soit b) qui sont très indépendants et qui n'ont pas besoin d'un cadre fixe pour exercer leur activité, le bureau n'étant qu'un lieu où prendre place pour utiliser son ordinateur.

Ainsi, dans les programmes de modification des espaces et des modes de travail, les réflexions sur les populations cible des flex office distinguent les populations aux contraintes différentes.

« Je crois qu'ils ne se sont pas fixés sur bureaux stables ou bureaux pas stables. On a des contraintes qui sont les RH, bureau fermé et les patrons, la finance qui a beaucoup de papiers, nos graphistes aussi qui ont un ordinateur qui ne se bouge pas. Après, tous les autres pourraient avoir des places interchangeables. »

Les espaces hors bureaux

Notre étude montre que les espace de travail classiques (bureaux, salles de réunion, open space, etc.) sont de plus en plus couplés à des espaces aux fonctions variées, permettant d'améliorer l'expérience des collaborateurs sur le lieu de travail. Ces espace hors bureaux sont le plupart du temps des anciens espaces de bureaux. Les réorganisations permettent de gagner de la place sur les espaces de bureaux pour consacrer ce nouvel espace à d'autres fonctions.

« tous les espaces, tous les espaces qu'on a dédié aux nouveaux espaces, enfin aux espaces plus collaboratifs de rencontre, c'était des espaces de travail. Donc, on a réaffecté en fait ces mètres carrés à des espaces de détente. Du coup, on a réorganisé un peu tous les bureaux, ça a été une réorganisation assez totale. On n'a pas eu des remarques sur le fait qu'on a perdu des mètres carrés, parce qu'on a gagné énormément en qualité. »

Nous en dressons ici une liste afin de montrer la variété de ces espaces et leurs différentes fonctions.

- **Le(s) restaurants(s)** : ils permettent aux collaborateurs de se restaurer sur leur lieu de travail. L'accent est mis sur la praticité de ces installations, la non perte de temps, et le choix proposé en particulier dans les grandes entreprises. En outre, on note une importance de l'aspect 'sain' de la nourriture proposée.
- **La cafétéria** : elle est de plus en plus conçue comme un lieu de rencontre lumineux et confortable, avec des boissons en libre-service, où les collaborateurs peuvent

échanger. Elle peut servir de lieu de rendez-vous pour des réunions plus informelles.

- **La cuisine** : elle permet aux collaborateurs de cuisiner eux-mêmes leurs plats. La cuisine va donc au-delà du simple réchauffe plat, ou micro ondes. Elle peut être utilisée au quotidien ou de façon plus ponctuelle pour des évènements.

« L'importance d'avoir une cuisine aussi, c'était absolument clé hein pour, pour assurer la mise en relation des gens sur le plateau, faire en sorte qu'ils se connaissent. »

- **Le loft** : l'entreprise propose un appartement de style loft à ses collaborateurs où plusieurs espaces (cuisine, salon collaboratif, espace de détente, etc.). l'idée est de reproduire un esprit 'comme à la maison' sur le lieu de travail, où les collaborateurs peuvent s'installer à différents endroits selon leurs besoins.

Image 7 : Aménagement esprit loft



Source :

<http://workplacemagazine.fr/Portfolio/Fiche/37/L%2592Atelier-des-compagnons-%253A-nouvelle-identite%252C-nouvel-amenagement>

- **Le parc / la cour** : il s'agit d'un espace extérieur où les collaborateurs peuvent prendre du temps pour se détendre. On peut y trouver des aménagements pour y faire une sieste, jouer, ou se restaurer.
- **La salle de sport** : son développement quasi systématique dans les grandes entreprises, et très répandu dans les PME et ETI de notre échantillon. Elle permet aux collaborateurs de faire du sport à n'importe quel moment de la journée et de mettre la santé des

collaborateurs au cœur du message délivré par l'entreprise. Elle est plus ou moins complète, et peut proposer différentes options, telles que le sauna.

- **La salle de jeu** : il s'agit des salles de détente avec fauteuils, collations, et jeux à dispositions. Ces jeux peuvent être de différents types et mettent l'accent sur l'aspect collectif du jeu : jeux vidéos à jouer à plusieurs, baby-foot, paniers de basket, etc.
- **La conciergerie** : il s'agit d'un ensemble de lieux et services combinés permettant de faciliter la vie des collaborateurs dans les aspects logistiques lié au travail ou non : coiffure, esthétique, pressing, cordonnier, salon de massage, borne SNCF, etc. L'objectif est que le collaborateur puisse se concentrer sur son travail et que l'entreprise le décharge autant que possible des tracas du quotidien via l'apport de services dans l'entreprise.

L'ensemble de ces espaces permettent aux collaborateurs de gagner en qualité de vie sur le lieu de travail. Ils dénotent aussi d'un mouvement où la vie au travail et la vie hors travail, traditionnellement assez séparée, voit la frontière s'estomper – non pas uniquement parce que les collaborateurs peuvent travailler en dehors des murs grâce à leurs ordinateurs portables et smartphones, mais aussi car l'entreprise leur propose des espaces où ils peuvent exercer des activités non directement productives.

2. Les outils : une synergie nécessaire à l'aménagement des espaces et de modes de travail

Notre étude a mis en exergue deux principaux types d'outils pour assurer le fonctionnement organisationnel dans les espaces de travail. D'une part, des outils matériels, permettant d'assurer le bon fonctionnement des open space. D'autre part, des outils numériques, permettant la flexibilité et la dynamique recherchée dans les modes de travail.

Les outils matériels dans l'espace de travail

Les espaces précités s'accompagnent de multiples outils mis à disposition des collaborateurs pour faciliter leur travail dans ces espaces :

- Le casier individuel : il s'agit d'un casier fermé dont le collaborateur dispose pour son usage personnel
- Les étagères : elles permettent de stocker la documentation et les outils nécessaires à une

équipe ou à plusieurs personnes sur un même plateau / sur une partie de plateau. Elle permet aussi parfois de structurer l'espace entre deux équipes.

- Le casque : afin de s'isoler mentalement et de se concentrer dans les open space, certaines entreprises ont officialisé et systématisé l'usage du casque.

« Les postes de travail sont tous équipés de casques plutôt de bonne qualité qui sont également assez isolants. Donc si jamais on a du mal à se concentrer parce qu'on a quelque chose, une présentation à finir, quelque chose, il est possible de mettre ce casque »

Image 8 : Des espaces de travail en open space où l'usage du casque est systématisé



Source : <http://blog.ubi.com/fr-FR/made-in-france-laetitia-jauze-responsible-communication-dans-un-studio-les-jours-se-suivent-mais-ne-se-ressemblent-pas/>

Les outils numériques

Une des principales tendances que nous avons analysées tient en le lien que certaines entreprises établissent entre l'organisation de l'espace de travail et la digitalisation de l'activité – que le digital soit leur cœur de métier de l'entreprise, ou que l'organisation repose de plus en plus sur des usages intenses du numérique.

Plusieurs outils sont déployés permettant une utilisation flexible de l'espace :

- **La généralisation du wifi dans l'ensemble des locaux** : cela permet à tout collaborateur disposant d'un ordinateur portable ou d'un smartphone de pouvoir se connecter au réseau interne depuis n'importe quel endroit de l'entreprise, bureau, open space ou encore cafétéria, salle de détente, etc.

« le poste de travail n'a pas connu de grandes modifications à l'occasion de ce réaménagement mais le wifi a été généralisé »

- **L'utilisation de bureaux virtuels avec code personnel** : il s'agit d'avoir des postes de travail fixes avec un login individuel. En se connectant à sa session, le collaborateur retrouve ses dossiers, sa messagerie, etc., l'ensemble étant stocké sur le réseau de l'entreprise ou en cloud.

Par ailleurs, il existe tout en ensemble d'outils de gestion des espaces qui se met en place afin d'assurer que les collaborateurs puissent bien bénéficier des espaces à leur disposition lorsqu'ils en ont besoin.

« On a une appli qui s'appelle MyBuilding qui permet aujourd'hui de réserver des salles, de voir les postes libres, ou les postes semi-occupés, quand vous êtes parti de votre poste depuis une heure. »

Par ailleurs, des systèmes de badges sont utilisés afin d'assurer que les personnes ayant réservé les espaces pourront bien y avoir accès³.

Enfin, le nomadisme* étant très répandu dans de nombreuses fonctions, des outils spécifiques vont accompagner le fait de travailler « à distance » afin de pouvoir communiquer de la façon la plus flexible possible. Il s'agit alors de systèmes de visio-conférence performants, de messageries instantanées par équipe, ou des logiciels de management de projet distribués.

« Donc après on est habitués de toute façon à travailler en remote parce qu'on a des équipes, du coup à travers le monde, donc par exemple Charles de l'équipe technique que dont je m'occupe, qui est basé à Paris et à Varsovie en Pologne. Donc de toute façon, il y a des interactions, on a mis en place des outils de Visioconférence qui permettent d'avoir une communication très fluide et facilitée entre les équipes même internationales. »

« On communique énormément par Whatsapp entre nous, beaucoup pour les commerciaux terrain qui ne sont pas, qui n'ont pas souvent leur ordinateur d'ouvert, et en fait ils travaillent essentiellement sur leur téléphone portable ; et donc s'échangent beaucoup de choses et on peut

agrandir, fermer un groupe, ça c'est le côté quand même assez avantageux. Et sinon, on est en train de tester Yammer qui est une plateforme de Microsoft, parce qu'on a implanté SharePoint, donc en gros le Office 365 de Microsoft. »

3. Les activités et la liberté d'utilisation des espaces

Enfin, un troisième aspect du renouvellement des espaces et modes de travail nous semble important de souligner ; il s'agit de la façon de penser non pas le travail comme un tout indivisible mais de reconnaître que le fait de travailler recouvre une multitude d'activités et de pratiques que les designers et space planners essaient d'intégrer conjointement avec les entreprises pour penser les espaces.

Les différentes natures d'activités

Les activités prises en compte dans l'aménagement des espaces sont de deux grandes nature. D'une part, les activités de travail proprement dites, et d'autre part des activités périphériques qui sont prises en considération par les entreprises dans la façon d'aménager les espaces.

En ce qui concerne les activités de travail, les entreprises déclinent les différentes activités afin de prendre en compte les environnements spécifiques nécessaires à chacune de ces activités :

- Travailler seul à un bureau
 - . pour un travail nécessitant un haut niveau de concentration
 - . pour un travail routinier, sans besoin de concentration forte
- Travailler seul hors du bureau
- Travailler en équipe dans les locaux de l'entreprise,
 - . dans une optique d'échange d'information et de coordination classique,
 - . dans une optique de coproduction collective sous forme d'atelier nécessitant un espace approprié
- Recevoir des clients
 - . individuellement
 - . lorsque les clients viennent en équipe
- Téléphoner

exclure même si elle semble a priori éloignée de la philosophie dans laquelle les espaces sont transformés.

³ Ces données pourraient être vues par certains comme une possibilité de contrôler le travail des individus auprès desquels ce type de dispositifs est mis en place. Cette possibilité technique n'est pas à

- . alors que les autres ne doivent pas être dérangés
- . les autres peuvent être dérangés
- . avec un besoin de confidentialité ou non
- Recevoir des collaborateurs
 - . avec un besoin de confidentialité ou non
- Recevoir du public
 - . avec le souhait de montrer certains éléments de l'entreprise.

Par ailleurs, les personnes interviewées mentionnent un ensemble d'activités connexes aux activités centrales de travail pour lesquels des espaces vont être définis. Nous remarquons que ces espaces sont principalement dédiés au bien être des salariés :

- Circuler
- Faire du sport
- Jouer
- Manger
- Se relaxer
- Etc.

La reconnaissance de ces activités dans les propos des interviewés dénote d'une prise en compte à la fois globale et différenciée des activités des collaborateurs lors de leur présence dans les locaux de l'entreprise.

Vers plus d'espaces modulables et une liberté d'usage accrue

Une autre innovation profonde que nous voyons dans notre étude est que les éléments d'espace tendent à assurer plus de liberté aux salariés. La reconnaissance du nomadisme, du fait de pouvoir travailler à des endroits différents de l'entreprise ou à l'extérieur de l'entreprise, le fait d'avoir des lieux identifiés comme espaces de détente, etc. libère le salarié de la pression de présence et d'usage d'un lieu dans une visée et une temporalité spécifique et prédéterminée. Le lieu de travail est un lieu de vie et les lieux de travail sont multiples.

Alors que traditionnellement chaque espace était défini avec une fonction qui lui est propre, nous remarquons que les entreprises ont tendance à aller vers des espaces de plus en plus modulables. Après la fin du bureau individuel, la fin de l'espace à usage unique semble advenir.

Plusieurs exemples viennent à l'appui de ce constat :

- Le couloir aménagé pour servir de lieu pour téléphoner ou comme lieu de rencontre
- Les bureaux des dirigeants utilisables en salle de réunion

- La cuisine ou la cafétéria qui devient un lieu de réunion ou de travail
- La salle de réunion qui devient un bureau personnel
- La salle de détente qui devient un lieu d'échanges et d'innovation
- Les bureaux qui deviennent le showroom l'esprit, de l'entité de l'entreprise

Image 9 : Du mobilier à utilisation flexible pour asseoir la flexibilité des usages dans les lieux



Source :

<http://acteursdeleconomie.latribune.fr/management/formation/2014-10-28/a-saint-etienne-emlyon-inaugure-un-campus-dernier-cri.html>. Crédit photo : Yann Petiteaux

Cette tendance marque une vraie volonté de la part de certaines entreprises pour que les salariés s'approprient les espaces de travail, dans une fonction qui va leur convenir. Les espaces de travail sont ainsi moins marqués par une affordance* particulière pour une utilisation prescrite, mais deviennent plus modulables.

Cet aspect modulable de l'espace se retrouve aussi dans les modes de travail ;

« Finalement le lieu nous a amené à, à revisiter toutes les contraintes, c'est-à-dire qu'on se libère de toutes les contraintes antérieures par rapport au lieu. L'unicité du lieu, si les gens venaient, ou ne venaient pas, c'est leur problème ; s'ils peuvent venir plus tard, s'ils ont envie d'aller euh, finalement bosser sur un autre endroit certains jours, parce que vous avez des équipes de Startup et des équipes de chez nous, hein. Donc là, c'est des gens qui sont à distance peuvent très bien travailler avec eux. Donc déjà, on se libère du lieu, on se libère du temps. Vous y travaillez quand vous voulez, si vous voulez travailler le soir, etc. »

Parmi les marqueurs de cette modularité, le télétravail tient une place particulière. En effet, dans les 24 entreprises étudiées, le télétravail est très peu formalisé même si certaines entreprises ont accompagné d'un accord négocié sur le télétravail leur projet d'aménagement d'espace. Il

reste soit temporaire (par exemple pour certaines personnes qui le demandent, une journée de télétravail par semaine) ou est une possibilité laissée au collaborateur en cas de besoin, dans une situation particulière.

Par exemple, le télétravail peut permettre de répondre à une problématique de transport temporaire (grève, panne, etc.), à un besoin spécifique de s'isoler, ou encore à une situation passagère de besoin de rester à son domicile pour des raisons familiales.

« - Quelle est votre politique par rapport au télétravail ?

- Alors, on n'a pas encore aujourd'hui une politique bien définie, on y pense, mais on n'en est pas à ce stade-là. Là, c'est notre côté encore esprit start-up, flexibilité, agilité. Quand on en a besoin pour différentes raisons, alors les mères de famille souvent... on veut travailler sur un projet et être dans sa bulle pendant une journée ou une demi-journée pour avancer dessus :

problématique de transport, des gens qui habitent vraiment loin et parfois ça leur fait du bien et voilà. Ça arrive, mais c'est énormément à l'appréciation du Manager, il n'y a pas de règle. »

Pour certaines professions, le télétravail est plutôt entré dans les mœurs qu'il n'a été réellement formalisé.

« on n'a pas d'accord de télétravail, les consultants effectivement peuvent travailler de chez eux, si ça ne pose pas de souci par rapport soit aux clients, soit au reste de l'équipe. Mais il n'y a rien de de formalisé »

On remarque que dans tous les cas, lorsqu'il n'y a pas de règle formelle, c'est l'appréciation du manager qui compte pour autoriser cette pratique.

Accompagner le changement des espaces et des modes de travail

Le changement des espaces et des modes de travail a été abordé par les interviewés de l'ensemble des entretiens comme un vrai processus qu'il était important d'accompagner, tant en amont qu'en aval, par rapport aux enjeux qui soulèvent, tant organisationnels, qu'humains ou symboliques.

« les projets d'aménagement sont des projets qui génèrent encore et toujours beaucoup de tension. »

1. Le management du changement a priori et a posteriori

Management du changement a priori

Nous avons identifié trois formes assez distinctes de management du changement avant sa concrétisation dans les entreprises étudiées :

- La communication envers les collaborateurs
- Le recueil des besoins / le brainstorming
- Le changement participatif

La communication envers les collaborateurs

Dans le premier cadre, le changement est totalement décidé par l'équipe en charge de la transformation, et cette équipe, appuyée par les managers et/ou dirigeants va déployer une campagne de communication visant à légitimer le changement et ses différents aspects. L'objectif ici est de « faire comprendre » le changement aux collaborateurs.

« On s'est dit : « Quel est notre objectif ? » Ce n'est pas seulement déménagé basiquement, c'était vraiment travailler ensemble différemment. Ça, c'était important aussi parce que tout ce qu'on a construit était bâti autour de cette idée maîtresse là. C'est travailler ensemble autrement. Donc ce qu'on a fait, c'est qu'on a d'abord développé tout ce qui était prise de conscience et compréhension du projet classique dans un dispositif de com. Ce qu'on voulait obtenir comme résultat c'est des collaborateurs qui comprennent de quoi il s'agit. Donc ils comprennent qu'on allait déménager, où on allait déménager, comment on allait déménager. Donc c'est basiquement là où on a fait appel à toutes les tactiques classiques de com, info, communication. »

Dans ce premier mode, s'il ne s'accompagne d'autres pratiques, on voit des difficultés car l'acceptation des espaces et mode de travail doit se faire a priori. Cela peut donner lieu à quelques difficultés d'appropriation de la démarche par les différents types de collaborateurs. La communication formelle est dans ce cadre tellement importante que certaines entreprises vont jusqu'à individualiser le message transmis aux collaborateurs

« les Relations Sociales et la RH ont beaucoup travaillé sur les mesures d'accompagnement. Et on a tous été en fonction de notre temps de trajet, on a tous reçu une lettre, différente, de l'impact que ça avait sur nous etc. Donc, ça a été très, très personnalisé comme accompagnement, dès le départ. Et puis, ça c'était la première phase d'annonce du projet qui a été la plus dure, parce que dire : ben, vous êtes concernés, vous recevez une lettre chez vous, qui dit que dans un an, vous déménagerez quoi qu'il arrive. Ben ça a été pas forcément simple pour tout le monde ; et après ben on s'est dit : on a un an, pour les convaincre que c'est un truc génial d'aller à [ville X]. »

Le recueil des besoins / le brainstorming

La deuxième modalité de changement consiste à recueillir les besoins des collaborateurs, soit par des séances de brainstorming, soit par des études plus formelles, souvent par email. Dans ce cadre, c'est sur la base de cette identification des besoins que le changement sera opéré. Certaines entreprises se font accompagner dans ce processus par des entreprises spécialisées.

« On a sélectionné [le cabinet] le seul d'ailleurs, qui avait une approche assez « rupturiste », de l'aménagement des espaces, et qui avait entendu ce besoin exprimé dans le brief, de partir des besoins des collaborateurs et de designer des espaces qui reflètent ces besoins-là. Et ça pour moi c'est majeur, parce que, et ça explique aujourd'hui d'ailleurs la réussite »

Lorsque les entreprises mettent en place des ateliers, elles peuvent choisir de faire des ateliers équipe par équipe, afin d'identifier les besoins spécifiques à certaines fonctions ou au contraire mixer des personnes de plusieurs horizons afin de favoriser l'échange croisé d'idées.

« On a eu quatre, cinq étapes avec les collaborateurs. La première a consisté à recueillir leurs besoins. Et à organiser des petits ateliers mélangeant différentes fonctions, mélangeant différents profils. »

Les deux modalités peuvent d'ailleurs se combiner, comme nous l'avons identifié et que nous illustrons dans le second extrait ci-après.

« Donc, je suis repartie des besoins tels qu'ils m'avaient été exprimés. Et ensuite, d'aller identifier métier par métier quel étaient les besoins plutôt plus spécifiques. Donc, on a eu les besoins transversaux. Et dans une deuxième séquence, je suis allée interroger sur les besoins spécifiques. »

Le fait de demander leurs besoins aux collaborateurs est une sorte de communication indirecte qui souligne la reconnaissance que l'entreprise donne à ces derniers dans le processus de changement.

« il faut mettre les futurs occupants au centre du projet, et ceci le plus tôt possible. »

« C'est plutôt très bien accueilli par les équipes et puis de toute façon ça a été des choses qui ont été communiquées et échangées brainstormées avec les équipes »

Le changement participatif

Enfin une troisième forme, plus participative est apparue dans diverses entreprises. Dans ce cadre,

les collaborateurs sont amenés à co-designer les espaces de travail avec les pilotes du projet et les architectes / designers / aménageurs d'espace impliqués dans le projet.

« Nous, on a travaillé beaucoup avec les relations sociales dès le départ et ça s'est hyper bien passé. En fait, on n'a pas eu tellement de soucis. Mais, parce qu'on les a prévenus 2 ans avant et qu'on a travaillé avec eux, hein ! Et que dans les décisions qui ont été prises, ils ont été sollicités et impliqués ».

Par ailleurs, les entreprises qui ont le plus mis l'accent sur le collaboratif ont une vision des espaces qui va au-delà de la gestion immobilière. Il semble que le management de la transformation de ces espaces et des modes de travail devienne un métier à part entière. Cela peut se traduire par des titres particuliers représentant cette fonction, comme le 'Chief transformation officer'.

« faire en sorte que les chefs de projets soient... les chefs de projets immobiliers [...] c'est un vrai métier, il faut le professionnaliser, il faut que les gens comprennent ce que l'on peut faire avec un bon environnement de travail et aussi quelles sont les erreurs à ne pas commettre. Donc, tout ça, tout ça fait, est une évolution qui est en cours. »

Figure 1. Les différentes formes de management du changement des espaces et modes de travail



Management du changement a posteriori

Une des spécificités que nous avons relevées dans les projets de transformation des espaces et modes de travail est le besoin d'accompagnement du changement a posteriori. En effet de nombreux éléments post transformation concourent à la réussite de la transformation du long terme.

L'accompagnement à la découverte des espaces

La découverte des nouveaux espaces est souvent ritualisée, avec une cérémonie spécifique à cette occasion – d'autant plus lorsqu'il s'agit d'un déménagement. Dans de très grandes entreprises, ces journées de déménagement sont très importantes pour le premier sentiment des collaborateurs face à leur nouvel environnement de travail.

« On a fait un super accueil. On est parti du principe de dire : « On veut que les gens soient accueillis comme ils seraient accueillis par des amis ou dans leurs nouvelles maisons quoi. » On veut qu'ils se sentent vraiment bien chez eux. Donc on va commencer par mettre des hôtesse dans tous les accès tram, RER. Il y en avait partout. [...] Quand ils arrivaient à l'accueil, il y avait des hôtesse avec des iPad qui, simplement, leur redemandaient leurs noms pour leur confirmer leur étage parce qu'évidemment, ça on l'avait fait avant, mais tant qu'on n'y est pas... Alors à savoir à quel étage je suis et le numéro de mon bureau. [...] Et pour la convivialité, on leur a offert le petit-déjeuner, on leur a offert leur premier déjeuner et on a fait un goûter l'après-midi avec une prise de paroles du président. On a demandé au président, on l'a forcé à le faire. Il est allé saluer tout le monde le matin, donc il a serré les mains. Il est passé dans tous les bureaux : « Donc ça va, vous êtes bien installé ? Vous avez tout ce qu'il vous faut ? » Mine de rien, hyper important en proximité.

Par ailleurs dans des grands locaux, des visites guidées peuvent être nécessaires pour découvrir les lieux, se repérer, etc.

« On a fait des visites guidées Pour découvrir, oui, les autres services, et puis la salle de gym, le centre de conférence, le resto, pour que tout le monde se repère un peu, les escaliers de secours, le système des ascenseurs qui était... c'est bête comme chou, mais ce n'était pas les mêmes qu'avant. Vous savez, c'est un ascenseur où on

appuie et il y en a un des trois qui arrive, si on prend le mauvais on ne va pas au bon étage... »

Par ailleurs, certaines entreprises accompagnent leurs collaborateurs dans la découverte pratique des locaux, par exemple en y organisant des jeux leur permettant de découvrir les lieux, fonctions et possibilités dans ces espaces.

« Le jeu, en fait c'était comme un système de questions-réponses suite à des vidéos, suite à une présentation. Mises en situation, et plusieurs possibilités... plusieurs réponses voilà. On les amenait à bouger dans l'espace c'est-à-dire, je reçois un coup de téléphone privé, où est-ce que je peux me mettre ? J'ai un entretien avec un collaborateur, où est-ce que je peux me mettre ? J'ai une réunion avec mon équipe... Voilà, c'était vraiment de la mise en situation. Des choses très concrètes. »

L'accompagnement à la mise en place de règles émergentes via l'expérience

Par ailleurs, au fur et à mesure que les collaborateurs évoluent dans l'espace, ils découvrent les multiples potentialités de l'espace mais aussi les désagréments éventuels. Dès lors, un processus progressif de mise en place de règles sur la base des premières expériences permet aux collaborateurs de participer à une appropriation de l'espace en lien avec leurs besoins. L'exemple suivant montre de façon détaillée une expérience structurée de mise en œuvre progressive de ces règles :

« Ce sont les collaborateurs qui m'ont dit : « si on veut que ça marche, c'était les fameux : « comment rendre ça possible », il faut qu'on ait des règles, il faut que ce qu'on est en train de se dire-là en workshop à un moment on le formalise. Et ces règles de vie, on les a communiquées dès le début, donc dans un état très, très, très embryonnaire. On a voulu dire : voilà les quelques guidelines, ce n'était pas des règles encore... Pour bien emménager dans vos espaces, voilà ce qu'il faut que vous ayez en tête : le partage des bureaux, nettoyer son bureau, enfin, il y avait quelques éléments qui étaient un tracé qu'au concept, même les partages des bureaux, etc. Et puis, pleins d'autres règles, on les a écrites et développées au fur et à mesure qu'on gagnait en expérience. Et donc, les règles définitives, elles ont été prêtes six mois après, parce qu'elles ont été enrichies, modifiées, etc. workshop après workshop, étage après étage, qui venait d'emménager, qui avait expérimenté d'autres

situations, etc. Et ce travail-là aussi interactif avec les collaborateurs a été majeur. Si moi-même, j'avais énoncé des règles, elles n'auraient pas du tout été mises en œuvre. »

Le rôle des visites des nouveaux espaces

Enfin, un troisième aspect de management post changement nous a paru important : les visites des locaux. Ces visites peuvent être à l'attention des familles, à l'attention des collaborateurs de l'entreprise sur d'autres sites, ou encore à l'attention d'autres entreprises.

« On a vu des familles arriver, des familles de collaborateurs qui venaient faire visiter les locaux. Ils profitaient des vacances scolaires, les enfants ne travaillaient pas. Et leurs femmes et leurs enfants... leurs maris et leurs enfants venaient, donc on les a vus arriver et visiter. »

« On a fait visiter 2 800 collaborateurs. Donc la petite idée de faire un showroom est devenue une usine à gaz, mais ça a été génial. Ça a été... c'est le plus gros impact sur le dossier. »

« ce qui est intéressant dans le lieu, c'est qu'on voit que... finalement, en moins de deux, en moins de deux ans ce truc-là ouvrira les chakras de plein de monde. Parce que, d'abord, il y a plein de gens qui ont visité le lieu en interne et en externe. Il y a beaucoup d'externes qui ont visité le lieu. Par exemple, vous avez des gens qui ont visité le lieu la première année de l'entreprise X, et qu'est-ce qu'ils ont fait derrière. Pan ! Ils ont fait : « [Projet Z] un an après ! ».

Ces visites permettent aux collaborateurs de se sentir reconnus, valorisés, car ils évoluent dans un environnement de travail qui constitue un étalon de référence pour d'autres. Toutefois, les visites initiales peuvent aussi perturber le fonctionnement et elles doivent être régulées.

« Ce qui a été gênant au début, c'est qu'évidemment, tout le personnel des différents sites, c'est-à-dire les centaines de personnes, dès qu'elles allaient à Paris, elles allaient se balader et elles ont fait des visites d'amis collègues, de clients et ont perturbé les équipes. Donc, ça c'est la période de curiosité, ces mouvements se sont réglés naturellement et puis aussi, on a fait passer, mais c'est en interne, qu'on avait fait beaucoup visiter et que ça avait un peu, et que ça perturbait un peu les équipes, il y a tout le temps du monde qui passe. »

2. Les population-clé

Dans ces projets de réaménagement des espaces et d'évolution des modes de travail, émergent des acteurs ou population-clé : les managers, les nomades, les assistant (e)s.

Les managers

Du besoin de symbolique

Dans de nombreux cas, les managers ont été mentionnés comme la population potentiellement la plus récalcitrante au changement dans l'aménagement des espaces de travail, pouvant même venir modifier les plans établis. En effet, il semble que la symbolique d'un bureau spécifique selon le niveau hiérarchique soit toujours bien ancrée dans l'idée des salariés. Le bureau peut servir comme une source de reconnaissance ou de différenciation. Cela peut prendre différentes formes, comme le fait d'avoir un bureau attitré, un bureau plus grand, voire un bureau isolé.

Cette situation semble toutefois être plus présente dans les entreprises traditionnelles qui vivent un changement vers un décloisonnement (vertical ou horizontal) que dans les entreprises qui se sont créées directement sur un modèle moins hiérarchique, où le bureau comme symbole de symboles semble être moins important et où le manager, voire le dirigeant, tend à partager la même utilisation de l'espace que les membres de son équipe.

« Les ComEx Members sont les seuls à avoir un bureau fermé »

« quasiment tous les bureaux sont en open space. On a notre bureau avec nos trois cofondateurs qui ont un même bureau donc qui lui peut être fermé. Le bureau DRH pareil qui peut être fermé mais ça reste, voilà ça reste les seuls bureaux fermés en fait, qui peuvent être fermés »

« les managers en tout cas ceux qui n'ont pas perdu leur bureau individuel ou plutôt bien accepté ce réaménagement. »

Des spécificités d'activité

Les dirigeants et managers de haut niveau développent des activités qui sont identifiées comme nécessitant parfois un bureau individuel : recevoir des partenaires, être souvent au téléphone, avoir besoin de confidentialité pour gérer quelques dossiers importants, etc. Dès lors, au-delà de la symbolique, il semble que certains dirigeants et managers qui ont fait l'expérience

l'open space reviennent à une occupation de l'espace dans un bureau fermé.

« [Les fondateurs] au début avaient ces 2 bureaux, puis se sont rendus compte qu'ils étaient hyper fermés et qu'ils ne voyaient personne. D'ailleurs vous pouvez le remarquer ici, on ne voit pas grand monde comme il n'y avait personne, au début, au milieu. Et moi, quand je suis arrivée en mai 2012, ils étaient avec nous en open space. Donc, ces 2 salles-là étaient devenues des salles de réunion. Et à terme, ils en ont eu besoin. En fait ils passent leur temps en coups de fil, en point avec les gens, etc. et ça devenait trop compliqué parce qu'ils accaparaient des salles de réunion en permanence. Donc on s'est dit, autant qu'on leur donne, donc ils ont récupéré des bureaux »

Si les arguments avancés sont logiques, il est important de considérer que ces mêmes arguments sont partagés par d'autres fonctions auxquelles on demande d'utiliser les espaces conçus pour répondre à ces besoins : cabines téléphoniques insonorisées pour téléphoner, salles de réunion pour discussions confidentielles ou encore espaces ouverts destinés à recevoir les partenaires.

Image 10 : Des espaces différents pour des usages différenciés



Source : <http://myjobmania.com/top-10-bureaux-plus-cools-de-france/>

Du besoin de proximité

Toutefois, les managers ressentent que ce traitement particulier n'est pas nécessairement bien vu lorsqu'on essaie de véhiculer l'idée de transversalité, de collégialité, ou de moindre hiérarchisation des entreprises.

Des managers qui ont un bureau attitré vont ainsi par exemple utiliser des bureaux de l'open space de temps en temps pour générer ce sentiment de proximité. Parfois, le besoin est même plus fort

lorsqu'ils ressentent un certain isolement face à des équipes qui interagissent plus dans des open space en îlots.

« je me sens isolé. Le fait d'être dans un bureau, alors que tout le monde est ensemble... »

Les nomades

La réflexion sur les espaces de travail prend une résonance particulière pour une population dite « nomade ». En effet, la flexibilité dans le travail prend de nombreuses formes dont celle qui consiste à ne plus être systématiquement à son bureau pour travailler.

Deux grands aspects sont apparus comme prépondérants : la (re)définition du nomadisme et le lien entre le nomade et l'entreprise.

Redéfinition du nomade

Les acteurs interviewés nous ont beaucoup parlé du fait qu'un certain nombre d'acteurs de leurs entreprises ne travaillent plus systématiquement à leur poste de travail : réunions de projets, visites chez les clients, atelier de conception innovante, isolement pour réflexion, etc. sont des activités que les acteurs ne font pas à leur bureau.

« alors donc la flexibilité du travail, elle se retrouve déjà dans l'espace où chacun peut travailler de là où il veut... »

Dès lors, le nomadisme ne s'entend plus nécessairement comme le fait qu'un acteur exerce son activité en dehors des murs de son entreprise mais du fait qu'il travaille une partie importante de son temps en dehors d'un poste de travail fixe.

« J'ai des, des souvenirs de discussion vraiment personnelle avec certains, qui me disaient : mais je t'assure que je suis là tout le temps. Et je disais, mais compte tenu de ton travail, ce n'est pas possible ! Et, et il y a certaines personnes, je leur ai fait ouvrir leur agenda. Je dis : est-ce que tu peux ouvrir ton agenda électronique ? Puisqu'on fonctionne tous avec un agenda électronique. Et il a réalisé qu'il était en réunion 70 % de sa semaine. Sauf que sémantiquement, on avait parlé de 'nomadisme'... [...] Il a fallu expliquer que le 'nomade' c'est celui qui peut passer toute son année ici, mais très peu à son bureau. Et cette explication texte là, a été assez longue. »

Nous pourrions donc dire qu'il existe deux catégories de nomades : les nomades internes (managers, membres de projets, etc.) qui travaillent dans les murs mais à des endroits variés de l'entreprise, et des nomades externes (consultants, enseignants, commerciaux, chefs de projets BTP, etc.) qui travaillent en dehors des murs de l'entreprise.

Cultiver le lien entre les « nomades » et l'entreprise

Pour les nomades externes, des espaces spécifiques sont pensés, qu'ils prennent la forme de bureaux (bureaux pour visiteurs, open space, etc.) ou d'espaces moins classiques (loft, cuisine, etc.) dans l'idée que le temps de présence dans les murs est plus un moment d'échange avec les autres membres de l'entreprise qu'un temps de travail technique.

Dès lors, certaines entreprises dont le cœur d'activité se déroule en dehors des murs de l'entreprises (BTP, consulting, etc.) jouent sur les espaces et l'animation des espaces pour créer le lien avec ces populations nomades. Le design de l'espace semble ainsi aider les entreprises à cultiver le lien avec les nomades.

« on a très peu de collaborateurs à Paris, on a quatre ou cinq qui étaient déjà à Paris auparavant et qui travaillaient chez eux à Paris et qui n'avaient pas à proprement parler de bureau donc, qui passaient. Donc, aujourd'hui, ils ont le même mode de fonctionnement, ils passent juste, mais ils passent plus souvent et ils restent un peu plus longtemps. »

Image 11 : Espace lounge et rencontre



Source : <http://myjobmania.com/top-10-bureaux-plus-cools-de-france/>

L'animation de ces communautés de nomades externes via des événements internes dans des lieux pensés pour eux est particulièrement importante pour le développement de l'identité

organisationnelle, d'une culture d'entreprise commune.

« C'est de leur demander aussi de participer à des moments d'équipe comme la réunion mensuelle d'équipe, ça peut-être un pot, etc. Enfin, on est vigilant à ce que des [consultants] qui sont en mission longue notamment chez le client, trouvent des moments pour revenir régulièrement. »

Les assistant(e)s

Enfin, la troisième catégorie d'acteurs qui a été analysée comme cruciale dans la façon de penser l'espace et les changements dans l'espace de travail sont les assistant(e)s.

« les assistantes de départements qui peuvent être d'excellentes facilitatrices, mais alors d'énormes bloqueurs aussi. »

Dès lors, les assistant(e)s sont considérés avec leurs spécificités, tant dans l'affordance* des lieux que dans le management du changement.

Ainsi, certaines entreprises font le choix de l'open space sans place attirée pour l'ensemble de leurs salariés, sauf pour les assistantes qui ont toujours leur bureau personnel :

« les assistantes qui sont hyper sédentaires, qui n'ont aucune réunion, on a pris les décisions de leur attribuer un bureau. »

Aussi, plusieurs entreprises témoignent du fait d'avoir inclus les assistantes dès le début de la réflexion sur la modification des locaux dans des groupes de brainstorming afin qu'elles prennent part au changement dès les phases amont et qu'elle se sentent valorisées via le changement d'espace.

L'implication des assistantes peut être positionnée sur un continuum, qui irait d'une inclusion réelle dans les groupes projet à la simple communication où les assistant(e)s sont une cible prioritaire de communication pour faire accepter le changement.

« Au lieu d'inviter tout le comité de direction, on a invité les responsables du personnel, les assistantes de département et juste le PDG et l'équipe projet. Ben ça, c'était... ce n'est pas grand-chose, mais c'est quelque chose qu'il n'y a que ces personnes-là qui ont fait. »

3. L'animation des espaces et le rôle des animateurs

Les nouveaux espaces de travail couplent espace de bureaux et espace hors bureaux. L'animation de ces espaces est un facteur clé pour que les acteurs se les approprient. Il est donc nécessaire de développer des usages et des animations qui permettent aux acteurs de ressentir la différence avec les locaux précédents, tant au niveau organisationnel qu'au niveau interindividuel. Dès lors, certaines entreprises utilisent des baromètres très fins pour pouvoir ajuster la façon dont elles animent ces espaces.

« Typiquement, toutes les semaines, il y a sorte de mini survey happiness survey où ils ont une ou deux questions justement pour sentir un petit peu le... ben l'humeur les tendances et pouvoir ajuster effectivement le tir assez rapidement »

Cette animation dépend de l'identité que souhaite développer l'entreprise. Elle peut ainsi faire travailler dans ces nouveaux espaces les collaborateurs sur la façon dont ils se voient.

« C'est un brainstorming géant avec l'ensemble des employés pour réfléchir à quel est notre ADN et comment est-ce qu'on le formalise ? »

Cet aspect collaboratif global sur la définition de l'identité peut aussi être mis en œuvre au travers d'hackatons* qui, ritualisés, peuvent servir d'exemples ou de marqueurs pour les principes de fonctionnement de l'activité régulière.

« On a différents moments aussi donc dans l'année on a... notamment des Hackathons en interne qui permettent de développer un petit peu les idées les bribes d'idée qu'on pourrait avoir sur un projet et soit développer ben le prototype, une application etc.. pendant ces moment-là, ce qui permet de... d'avoir un petit peu pendant 24h toutes les fonctions. Et ça c'est un bon moment pour voilà prototyper un petit peu les idées qu'on peut avoir parce que sinon c'est vrai qu'on le fait ben pas forcément sur nos heures de travail »

L'animation passe aussi par des moments faits pour que les personnes se rencontrent et se connaissent au-delà des fonctions qu'elles occupent dans l'entreprise, comme l'organisation de *speed dating*. Cette formule semble plus adaptée aux grandes entreprises où les rencontres sont plus difficiles que dans les petites

où les acteurs se rencontrent et se connaissent plus facilement.

« Le premier happy hour qui est organisé par la fonction RH, on a fait ça sous forme de speed dating. Le jeu c'était : chacun devait impérativement, enfin impérativement, enfin ceux qui voulaient bien jouer le jeu, rencontrer des personnes avec qui ils n'avaient pas l'habitude de converser. Parce que de fait, bon les gens sont dans leur sujet, on est sur un Corporate, les gens sont quand même assez spécialisés dans leur domaine. Donc, il y a encore des endroits où les gens ne se connaissent pas forcément, il y a un peu de turnover, donc il y a des gens nouveaux. Et puis surtout des équipes qui ont grossi, donc des gens nouveaux qui sont arrivés. Donc, les moments de convivialité sont importants pour que les gens, et notamment les plus jeunes qui apprécient le fait de travailler chez nous. »

Aussi, les entreprises ritualisent des moments d'échange et de partage sous des formes multiples : petit déjeuner, conférences par des externes, forum de discussion sur des thèmes intéressant les collaborateurs, etc. Ces événements peuvent être directement en lien avec l'activité de l'entreprise ou refléter des intérêts hors entreprises, sociétaux, culturels, etc.

« Et ce qui fonctionne aussi beaucoup, c'est des moments de partage business... enfin business ou sur plein de thématiques, typiquement les BBL (Brown Bag Lunch) où le midi, quelqu'un va alors soit... on a un agenda en fait qui s'appelle « events » où chacun va inscrire les événements qu'ils créent. [...] Et donc, il y a des BBL sur plein de sujets. [...] moi l'an dernier, en fin d'année, j'en ai fait sur les entretiens annuels par exemple, enfin c'est sur plein de thématiques. [...] C'est très variable, ça peut être un BBL ponctuel sur un sujet et voilà. Ça peut être, là on a par exemple un de nos partenaires qui est philosophe de formation, et qui pendant 2 mois fait tous les lundis midi, un BBL sur philosophie et technologie. »

Ainsi, ces formes assez informelles de rencontres ritualisées permettent aux acteurs d'échanger, de mieux se connaître et donc de pouvoir interagir de façon plus fluide et plus simple dans le cadre de leur activité quotidienne.

« On a aussi mis en place d'autres, d'autres moments un petit peu privilégiés de partage en fait sur les projets, notamment le Talk [...] c'est

une fois par semaine où ça va tourner et chacune des équipes va présenter donc bien sûr en anglais, avec un moment qui va être annoncé dans tous nos bureaux. c'est un moment qui dure une demi-heure ou 45 minutes et sur lequel on va présenter un petit peu les projets, les points de succès, les points d'amélioration, les challenges etc. Ça permet à chacun d'avoir une vision globale. »

« Le lundi matin, on commence par un..., dans le grand espace sous la verrière, là, que vous voyez, on fait ce qu'on appelle le Morning briefing qui est un petit-déj. Donc, ça commence par un vrai réel petit-déj. Ah ben oui dont je vous parlais la dernière fois. Donc c'est vraiment : tartines, jus d'orange, assis. On ne fait que ça pendant..., en général, premier quart d'heure- première demie heure. Et après on commence le tour de tables de... ce qu'on appelle chez nous les Chefs de chantiers. »

Certains évènements sont radicalement à caractère festif, tels que les apéros du jeudi, qui s'ancrent sur la soirée hebdomadaire habituellement dédiée aux rencontres étudiantes et entre jeunes professionnels. Aussi, une culture de la 'petite victoire' où des moments particuliers comme la signature de contrats importants, l'atteinte des objectifs, l'embauche de nouveaux salariés ou le départ d'autres, les bonnes nouvelles personnelles (mariage, naissance, etc.), se développe et génère une systématisation de l'aspect festif au sein de l'entreprise.

En outre, les espace de vie doivent aussi matérialiser un changement par rapport aux pratiques habituelles des entreprises. Ainsi, les éléments qui fonctionnent traditionnellement peuvent être revues selon des standards modernes en phase avec l'espace. Ainsi, la boîte à idées peut prendre différentes formes : comme la vache à idées rencontrée dans une entreprise de notre échantillon.

Image 12 : Le couplage espace / animation : l'exemple de la vache à idées



Source :

<http://workplacemagazine.fr/Portfolio/Fiche/37/L%2592Atelier-des-compagnons-%253A-nouvelle-identite%252C-nouvel-amenagement>

Le rôle d'animation des espaces est généralement lié à la communication interne dans l'entreprise. Toutefois, on note ici l'émergence d'une fonction spécifiquement dédiée à faire vivre ces espaces : Chief Happiness Officer, Culture manager, Feel Good Manager, manager de plateau, etc. dont la fonction est précisément d'animer les espaces afin de cultiver l'entrain et l'identification des collaborateurs à leur entreprise.

« aujourd'hui tout repose sur l'animation. Ça, ça suppose beaucoup d'énergies quand même pour le Feel Good Manager. On n'est pas dans le rôle de managérial classique, dans lequel le Manager a une valeur ajoutée sur le métier ou sur le développement des personnes. Mais, on est sur d'autres choses, c'est-à-dire que finalement le Manager les ramène des intervenants, des sujets, des éclairages, etc. Puis, les gens se nourrissent de ça, et ça demande beaucoup d'énergie. Parce qu'il ne peut pas y avoir de creux dans l'affaire. »

Du lien entre espace et l'engagement

Au final, ces innovations dans les espaces de travail, ces évolutions dans les modes de fonctionnement et les interrelations avec les personnes constituent-ils des vecteurs d'engagement ? Cette étude qualitative ne permet pas de façon claire de relier les transformations des espaces de travail avec l'engagement* individuel. Nous mettons en évidence les conséquences identifiées sur le comportement organisationnel, mettons en évidence que les acteurs y voient plus un élément de satisfaction que d'engagement individuel, mais que l'engagement collectif semble être un enjeu fort de l'aménagement des espaces de travail.

1. L'espace de travail, une condition ni nécessaire ni suffisante à l'engagement ?

Tout d'abord, les différents acteurs que nous avons interviewés voient dans les espaces de travail un « plus », un « atout » pour le travail, mais ne l'identifient pas comme une condition première, nécessaire, ou suffisante de l'engagement.

Dans le meilleur des cas, l'engagement s'accompagne ainsi de multiples autres facteurs que les acteurs tiennent à souligner pour expliquer les bons résultats de l'engagement :

« on a globalement un bon taux d'engagement des équipes chez [X] pour plein de raisons, dans la culture d'entreprise, l'attractivité incroyable de cette marque, la dynamique, les projets qui sont... c'est sans cesse en stimulation en fait, ça ne s'arrête jamais. Donc je pense que tout ça combiné à des engagements de la boîte font qu'effectivement les gens sont globalement très engagés et l'immeuble y a probablement participé pour en tout cas les équipes du siège, ça, c'est indéniable. »

Dans cette très grande entreprise de service, d'autres facteurs semblent plus importants que l'espace dans l'engagement :

« Il y avait d'autres choses qui étaient plus importantes dans notre hiérarchie, dans notre sensibilité par rapport à notre engagement, par rapport à notre état d'esprit. Et je pense que, oui, ben l'environnement de travail est sûrement un aspect bénéfique mais ça n'est pas le plus critique, voilà. »

Le lien entre engagement et espace de travail n'est ainsi pas direct et la relation causale questionnée :

« vous pouvez être... vous pouvez vous sentir top au travail, et finalement dans un environnement de travail pff ! Un peu pourri, quoi. L'inverse est vrai aussi, ce n'est pas parce que vous êtes dans un super environnement de travail que vous vous sentirez bien en travail. Donc... euh, je crois qu'il faut regarder cette question-là, avec un peu de prudence. Bon, j'avais déjà fait ce genre d'observation précédemment, c'est-à-dire que des gens se retrouvaient parfois sur de très beaux sites, dans un environnement de travail qui avait l'air motivant et très intéressant, mais finalement euh ce n'est pas suffisant. »

Finalement, les interviews montrent que le lien n'est pas fait entre l'espace, le niveau d'intensité du travail et la performance des acteurs, comme en témoigne le passage suivant :

*« Est-ce qu'il y a la performance du travail qui a évolué à ce moment-là ?
- Je saurais pas dire ça. »*

2. Satisfaction*, fierté et confiance*, plutôt qu'engagement ?

Finalement, les entretiens mettent l'accent sur le fait que les acteurs sont souvent contents des changements, et qu'ils ne reviendraient pas en arrière. Les modifications des espaces et des modes de travail sont convaincantes une fois qu'elles ont été mises en place. Les interviewés font ainsi plutôt ressortir un sentiment de satisfaction et de fierté concernant les locaux.

« Globalement, la satisfaction est plutôt importante. Alors, pour parler d'engagement directement, je ne sais pas si c'est un engagement, mais les équipes en moyenne sont satisfaites, parce que l'image qui est renvoyée par tous les visiteurs et ça inclut les patrons d'entreprise, du CAC40 et l'image envoyée par tous les clients, c'est que c'est une très belle infrastructure. »

« On a des salariés qui se sont expliqués, qui disent être à 92 % ou 93 extrêmement fiers de ce qu'on a fait. Euh, fier de ce qu'on... fier de... fier de ce nouveau siège, je crois que c'était. On a des

salariés qui disent que ça favorise leur bien-être à 86 %. Et ça, c'est des choses moi que j'avais eu qualitativement, parce qu'évidemment, les collaborateurs sont naturellement venus vers moi de manière très positive. »

Par ailleurs, les managers affichent une certaine satisfaction quant à l'activité elle-même, permise par les réorganisations des espaces de travail.

« Donc plus vous avez décloisonné, plus en fait, ça vous permet aussi d'emmener tout le monde vers le haut, et puis de créer des projets, des strates transversales, ça c'est intéressant. »

Aussi, ces projets de transformation sont l'occasion de créer un lien particulier entre l'entreprise et les collaborateurs. En effet, le fait de designer des espaces et de communiquer sur le fait que les managers et dirigeants sont attentifs aux espaces pour les collaborateurs est un marqueur d'attention. La matérialisation d'espaces de rencontre, de détente, de travail, etc. couplée avec l'animation des espaces autour des aspects professionnels et hors du champ professionnel matérialise le fait que les acteurs sont ainsi reconnus et acceptés dans l'entièreté de leur personnalité, et non seulement dans leur facette productive. Dès lors, les salariés se sentent valorisés, non pas uniquement dans leur force productive mais aussi reconnus comme des individus à part entière, mettant au cœur de l'entreprise une vision anthropologique des organisations⁴.

« Si l'on tente de faire un bilan de l'expérience on peut dire que nous avons retrouvé l'entrain, l'envie et le sentiment de réussite qui sont de plus en plus présents pour l'ensemble des collaborateurs »

Dès lors, cette reconnaissance des aspects humains des acteurs permet de générer plus de confiance* envers le management et la direction de l'entreprise. Ces projets sont l'occasion de créer des projets d'ampleur, partagés par toute l'entreprise, une filiale, ou une sous-partie de l'entreprise.

« Au total cette expérience d'aménagement s'est inscrit donc dans un plan de transformation plus vaste où la direction s'est efforcée de faire ce qui

était annoncé pour asseoir la crédibilité et la confiance »

« l'autre signal faible [à tracker] est la confiance dans le management qui doit être un point d'ancrage important car il est clé, au-delà des aménagements d'espace »

Image 13 : Salle de Babyfoot chez Blablacar



Source : <http://www.frenchweb.fr/dans-les-nouveaux-locaux-de-blablacar-une-culture-fun-serious/267596>

⁴ Voir Chanlat (ed.) L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées. Editions ESKA, 1990.

Annexe 1. Guide d'entretien

Introduction

Rappeler le cadre de l'étude

1/ Eléments de contexte (5-10 minutes max)

A/ Entreprise (ou établissement / BU correspondant au périmètre de la personne interrogée)

- Activité
- Taille
- Concurrence
- Structure
- Culture

B/ Enjeux business (global entreprise et de l'entité où se déroule le changement)

C/ Personne interviewée

- Fonction
- Ancienneté dans cette fonction et globalement ancienneté entreprise

2/ Enjeux et objectifs de l'évolution du workplace (prendre le plus de temps sur les points A à D)

A/ Décrire changement opéré

- Agencement spatial d'un service, d'une entité
- Déménagement et/ ou regroupement d'entités (préciser le périmètre)
- Evolution globale de l'environnement / poste de travail (nature du changement et population impactée)
 - Lignes de force de l'architecture ou du concept d'aménagement
 - Structure Open space, flex office, télétravail, etc.
- Matériel / appareil / applications
 - Poste de travail
 - Application nouvelles mises en place à destination des collaborateurs
 - Applications nouvelles pour travailler et coopérer : plateforme collaborative, communautés
- Changements organisationnels défini en amont lors du macro zoning
 - Rapprochement / regroupement de fonctions (préciser)
 - Ex : SI et métier, Com et RH, marketing / commercial
 - Création d'Espaces dédiés et pour quels objectifs : innovation, créativité, transversalité

B/ Enjeux du changement

- Objectifs vis-à-vis des parties prenantes
 - Par rapport aux membres directement affectés par le changement
 - Par rapport aux autres entités de l'entreprise
 - Par rapport au territoire où est implanté l'entité
- Quels Objectifs / résultats attendus
 - Optimisation des coûts
 - Modernité / Innovation manière de travailler
 - Engagement, satisfaction, bien être des collaborateurs

- Quels freins/ résistances identifiés en amont du projet :
 - De la part des collaborateurs
 - Du management
 - Des cadres dirigeants
 - Des représentants des salariés : OS

C/ Point à date de la réalisation du projet et impact réel du changement en termes organisationnels (quelles modifications réellement mises en place avec quels résultats)

- Matériel
- Coopération entre les équipes interaction avec autres collaborateurs
- Evolution du management : comportements, posture
- Performance du travail effectué

3/ Impact et retours

D/ Quel est selon vous à date les impacts de ce changement d'environnement sur l'engagement des collaborateurs

- Leviers positifs
- Leviers négatifs ou démobilisateurs

E/ Points d'étonnement, conséquences non attendues, non anticipées du changement ?

F/ Difficultés rencontrées

- Dans le management de ce changement
- Dans les conséquences du changement

G/ Autres points que le répondant souhaiterait mentionner

NB : Eventuellement si pertinent, possibilités d'avoir des visuels, supports de communication divers / workplace en vue de l'organisation du prochain Forum de l'Observatoire ?

Annexe 2: Petit lexique sur l'engaging workplace

Affordance

Ensemble de toutes les possibilités d'action d'un environnement. Ici, il s'agit de toutes les activités qui sont permises par l'espace tel qu'il a été designé⁵. L'affordance peut être perceptible (l'objet suggère une utilisation) ou non perceptible (l'utilisation est possible mais non suggérée).

Exemple : une cuisine permet autant de cuisiner que de tenir lieu de réunion, dans un environnement plus décontracté.

Confiance

Accroissement volontaire de la vulnérabilité de quelqu'un face à l'accroissement du risque de comportement opportuniste de l'autre. Croyance non calculatoire en l'intégrité morale des autres, dont les acteurs économiques dépendent pour la réalisation des buts collectifs et individuels quand ils s'impliquent dans une relation aux résultats futurs imprévisibles⁶.

Ainsi, la confiance est le fait de se rendre dépendant d'autres en cas d'incertitude.

Exemple : les collaborateurs font confiance aux managers = ils se rendent volontairement dépendant d'eux alors qu'il existe une relation d'asymétrie d'information et d'enjeux entre les collaborateurs et les dirigeants.

Engagement

Choix de développer sa conduite de travail avec un effort discrétionnaire supérieur au travail prescrit⁷

Flex office

Il s'agit de ne plus avoir de bureau attribué dans l'entreprise. Se combine souvent avec un nomadisme accru, une possibilité de télétravail, etc.

Générativité

Fait de permettre à des changements non pensés a priori d'émerger par la mise en œuvre d'une action, d'une activité d'un changement.

Exemple : le fait de changer les espaces de travail pour mettre la collaboration a permis aussi aux collaborateurs de mieux se connaître alors que ce n'était pas l'objectif.

Hackaton

Événement au cours duquel des équipes (composées de développeurs, mais aussi parfois de designers et de chefs de projet) doivent développer un projet (souvent informatique). Afin de générer une émulation forte, le hackaton se développe sur une période courte (une journée, une nuit, un week-end).

Macro Zoning

Attribution des espaces à des services de l'entreprise

Matérialité

Ensemble des supports physiques plus ou moins visibles liés aux actions humaines. Parler de matérialité suppose de faire une dissociation entre matérialité et pratiques sociales.

Exemples : supports physiques visibles = le corps, les vêtements, les bureaux, les véhicules, les téléphones, les ordinateurs, les livres, etc. supports physiques moins visibles = les données, la voix, le système d'alimentation en eau potable ou d'évacuation des eaux usées, l'électricité, le système d'aération et de ventilation, etc.

Micro Zoning

Attribution des espaces à des postes de travail nominatifs

⁵ Leonardi, P. M. (2011). When Flexible Routines Meet Flexible Technologies: Affordance, Constraint, and the Imbrication Of Human And Material Agencies. *MIS Quarterly*, 35(1), 147-168

⁶ Ref. Ring P. S., (1996) "Fragile and Resilient Trust and their roles in Economics exchange", *Business & Society*, vol. 35, n° 2, p. 148-175

⁷ Ref. Macey, Schneider, Barbera, and Young (2009) *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, Wiley

Modulable

Propriété d'utilisation d'un espace qui peut varier selon les circonstances

Exemple : une salle de réunion qui peut être utilisée comme un bureau individuel

Motivation

Forces internes et/ou externes à l'individu produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement au travail.

Nomadisme

C'est le fait de ne pas nécessairement travailler à son poste de travail. Cela peut impliquer des temps de travail dans les murs de l'entreprise ou hors des murs de l'entreprise.

Open space

Espace de travail où les bureaux ne sont pas séparés par des cloisons

Satisfaction

« résultante affective du travailleur à l'égard des rôles de travail qu'il détient, résultante issue de l'interaction dynamique de deux ensembles de coordonnées, nommé ment les besoins humains et les incitations de l'emploi. Par voie de conséquence, le travailleur ressentira de la satisfaction ou de l'insatisfaction au travail dans la mesure où s'établira une harmonisation ou une discordance entre les besoins qu'il éprouve et les incitations que lui fournit son travail⁸ »

Sociomatérialité

Approche du réel qui consiste à dépasser l'opposition entre les aspects techniques et les aspects sociaux pour prendre en compte les pratiques et usages dans un tout, le social et le technique étant complètement fondu l'un dans l'autre. Les supports physiques sont également sociaux.

Exemple : les vêtements sont autant un élément matériel que social, et il est nécessaire d'avoir une compréhension intégrant les deux dimensions pour rendre compte de ces objets.

Télétravail

Forme de travail hors des locaux de l'entreprise, en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Workplace

Il s'agit du lieu de travail au sens large, dans toutes ses dimensions : espace, reconnaissance, interactions avec les collègues, management, etc.

Workspace

Il s'agit de l'espace de travail dans lequel les membres d'une organisation évoluent, uniquement dans ses dimensions spatiales

⁸ Larouche, V., & Delorme, F. (1972). Satisfaction au travail: Reformulation théorique. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 27(4), 567-602