

Redonnons du sens à nos environnements de travail !

Le monde du travail a changé. Les nouvelles façons de travailler se construisent sur trois piliers fondateurs : confiance, collaboration, *care* (ou bien-être individuel et collectif). Les environnements de travail entrent dans une logique expérientielle et deviennent flexibles, multiples, conviviaux. Pourtant, alors que les projets devraient être individualisés, avec des réponses propres à chaque entreprise, les nouveaux espaces de travail se ressemblent tous (open space, salle de créativité, espace de convivialité...). D'où l'intérêt d'avoir une approche narrative et symbolique permettant de donner une âme aux lieux de travail, qu'il s'agisse de bureaux ou d'espaces de réunion.



MARIE DURAND YAMANOTO
Fondatrice de Mono • Hito • Koto, agence
de conception d'environnements narratifs

On parle partout des transformations de l'entreprise et des mutations du monde. On parle de notre nouveau rapport au temps et à l'espace, de notre nouveau rapport à l'homme et à son bien-être, de notre nouveau rapport au travail et enfin, le plus important peut-être, on parle de notre nouveau rapport à l'environnement et à ses enjeux.

Les entreprises, pour répondre à ces mutations, enclenchent les unes après les autres leur nécessaire transformation. Or toute transformation, qu'elle soit culturelle, organisationnelle, structurelle, numérique, s'accompagne – heureusement ou malheureusement – d'un questionnement profond sur les fondamentaux : pourquoi ? quel sens pour les collaborateurs ? quel sens pour l'entreprise ?

Le monde de l'immobilier n'y échappe pas. Il connaît depuis quelques années une transformation profonde, que ce soit dans le tertiaire ou dans le logement. Dans le tertiaire, les nouveaux usages font évoluer les environnements de travail vers une approche sur mesure du bureau. Paradoxalement, ces approches sur mesure se figent dans de nouveaux moules de tendances qui, rapidement, deviennent obsolètes. La question cruciale est alors : comment avoir du sens à la fois dans le présent et dans le futur ?

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL. Pour se pencher sur la transformation des espaces de travail, il faut s'intéresser d'abord à la transformation des modes de travail. Cette transformation est marquée par une dimension profonde : la recherche de bien-être au travail. Cette notion de bien-être dépasse de loin la recherche de confort physique : elle concerne le confort psychologique, mental et émotionnel lié au travail. Le bien-être au travail, c'est l'équilibre entre la sphère personnelle et professionnelle, la quête de sens, l'épanouissement et le challenge intellectuel, la reconnaissance, le sentiment d'appartenance, l'engagement... Cette nouvelle façon de travailler semble se construire sur trois piliers fondateurs : confiance, collaboration et *care* (ou bien-être individuel et collectif).

Confiance. Le développement numérique et la portabilité des outils de travail et de communication ont permis de réduire les distances et de brouiller les frontières entre le temps personnel et le temps professionnel. L'environnement de travail n'est plus fermé, ni dans l'espace, ni dans le temps : il est flexible. Le télétravail, le travail à temps partiel et le nomadisme se sont installés progressivement dans les entreprises françaises.

Parallèlement, de nouveaux modèles de management ont été adoptés, tournés vers la confiance et l'autonomie. Cette nouvelle culture managériale repose sur le résultat et sur la gestion autonome de la charge de travail par les équipes, ce qui permet une grande flexibilité, tant des espaces que des temps de travail.

De véritables réseaux se tissent dans les espaces de coworking, dont le nombre ne cesse d'augmenter. Ce n'est plus un secret, les travailleurs individuels, les start-up comme les grands groupes ont adhéré rapidement à ce concept d'espace de travail à la carte. Certaines entreprises réservent par exemple des étages entiers chez le leader américain We Work pour mettre à disposition de leurs collaborateurs une offre diversifiée d'espaces et de services.

Collaboration. La collaboration n'est certainement pas un sujet nouveau. Cependant, la course à l'innovation et l'avènement du "mode projet" appellent structurellement à plus de collaboration et de transversalité. D'où le développement des *squads*⁽¹⁾, des *guilds*⁽²⁾ et autres méthodes agiles qui permettent le croisement des regards et des expertises.

L'environnement de travail se partage désormais entre projets et ressources. Il est devenu multiple, inspirant, et se module suivant le rythme des équipes et de leurs besoins. L'espace de travail est devenu un véritable outil de collaboration, catalyseur des échanges et de la créativité.

De nombreux espaces dédiés à la réunion et à la collaboration ont vu le jour autour du concept de collaboration. Openmind Kfé, par exemple, s'est fixé pour objectif d' "*imaginer le lieu, l'équipement et les conseils qui répon-*

(1) *Squad* : équipe dédiée à temps plein au développement d'un projet interne de 3 à 6 mois.

(2) *Guild* : équipe dédiée à 20 % de son temps environ au développement d'un projet interne de fond, déployé sur le long terme.

De nouveaux lieux

dent, de manière innovante, aux besoins spécifiques des équipes pour faciliter ensemble l'intelligence collective". L'entreprise compte désormais quatre espaces de plus de 250 m², chacun dans Paris intra-muros.

Care. Le *care* ("prendre soin de", en anglais) est un terme qui s'est répandu rapidement en entreprise. Il marque l'entrée du bien-être, individuel et collectif, dans l'équation de la qualité de vie au travail. Le sentiment d'appartenance et l'épanouissement des collaborateurs, source de leur engagement, sont au cœur des problématiques humaines. Un environnement de travail convivial, avec de nombreux services utiles pour le collaborateur dans sa vie personnelle, contribue au *care*.

Le bien-être collectif ou la cohésion autour d'une culture d'entreprise s'entretient à travers l'animation régulière de moments collectifs informels. Les environnements de travail se réorganisent pour laisser plus de place aux espaces de convivialité et d'échanges informels. De nouvelles fonctions, comme celle de *chief happiness officer*, voient même le jour : sa mission, être le garant de ce bien-être collectif et individuel.

Le *care* individuel passe aussi par un panel d'offres de services mis à la disposition du collaborateur par l'entreprise. Ce peut être des services de conciergerie, un service de crèche... De nombreuses start-up se sont emparées des halls d'entreprise pour y développer ces services.

SOLUTIONS STANDARDISÉES. Ainsi, l'évolution des modes de travail et des usages transforment nos environnements de travail et notre rapport aux espaces. Nos environnements de travail deviennent flexibles, multiples, conviviaux : ils sont au service de l'épanouissement du collaborateur. D'une valeur purement matérielle, l'immobilier entre dans une logique expérimentale construite sur la prise en compte personnalisée des usages. Pourtant, lorsque l'on observe les différents espaces de travail au sein des entreprises, les réponses spatiales apportées à ces transformations se ressemblent toutes. On trouve invariablement : des open space

avec *desk sharing*⁽³⁾, des salles de créativité, des espaces de convivialité. Ces solutions universelles, standardisées, sont-elles la réponse juste aux transformations des modes de travail ? De notre point de vue, ces tendances spatiales dépersonnalisent l'espace de travail.

Le desk sharing ou la monoflexibilité. Le concept de *desk sharing* (ou *flex office*) est probablement la tendance du moment qui crée le plus de débat dans l'immobilier d'entreprise. D'abord adopté par les petites structures pour optimiser les petits espaces dans leurs bureaux, il a fini par s'installer dans les grands groupes pour répondre à la flexibilité, favoriser la collaboration et, accessoirement, faire des économies d'espaces. Une tendance qui envahit petit à petit l'immobilier tertiaire mais ne semble pas toujours trouver l'écho qu'il attend.

Au-delà du débat du pour ou contre, la question qui se pose est l'uniformisation du *desk sharing* sur ce schéma : open space, cabines téléphoniques, salle de repos, salle de créativité et alcôves pour réunions informelles réparties autour de l'espace de convivialité. Les usages sont-ils foncièrement les mêmes dans les entreprises ou les spécificités sont-elles lissées par la standardisation du travail flexible ? Comment rester fidèle à sa culture de travail et à ses fonctionnements spécifiques sans être pris dans les tendances ?

La salle de créativité ou la méthode unique. Le *design thinking*⁽⁴⁾ et la méthode agile ayant fait leur entrée remarquable dans le monde de l'entreprise, l'environnement de travail, interne mais aussi externe, s'est adapté en créant de nouveaux lieux de réunion adaptés à ces méthodes. Là encore, on observe une standardisation des réponses, avec : un mobilier design "comme à la maison" pour la réflexion individuelle ; un mobilier plus dynamique, généralement modulable, pour pousser aux déplacements, aux échanges créatifs et à l'expérimentation ; un amphithéâtre pour les pitches ; et l'espace cuisine pour la convivialité.

Comment rester un lieu inspirant lorsque l'on s'enferme dans un standard ? Comment surprendre et guider les collaborateurs vers des

(3) Le *desk sharing* consiste à ne pas donner de bureau attribué à chacun des collaborateurs. Ces derniers choisissent le lieu de travail qui leur convient en fonction des tâches qu'ils ont à faire.
 (4) Le *design thinking* est une méthode de résolution de problèmes qui s'appuie sur un processus de cocréativité et des retours de l'utilisateur final.

méthodes de collaboration innovantes et adaptées à leurs problématiques ?

L'espace de convivialité ou le phénomène du baby-foot. Les lieux de convivialité en entreprise sont des lieux de rassemblement et de partage où doivent se renforcer la cohésion et l'appartenance à l'entreprise – des lieux forts pour ancrer la culture d'entreprise et ses valeurs. Mais lorsque l'on étudie les espaces de convivialité dans différentes entreprises, les schémas se ressemblent : la machine à café, le mobilier confortable, les corbeilles de fruits, la télé et le baby-foot (ou la table de ping-pong).

Au-delà de l'habillage identitaire, avec les couleurs et les symboles visuels propres à l'entreprise, l'offre spatiale est souvent identique. La question cruelle se pose : la convivialité est-elle standardisée ? Comment affirmer la culture de l'entreprise et sa spécificité lorsque l'espace dédié au sentiment d'appartenance a été muselé par une tendance ?

ESPACES NARRATIFS. L'observation de ces tendances soulèvent de nombreuses questions : comment sortir de la standardisation générale de l'immobilier tertiaire ? comment éviter le lissage des espaces de travail en ayant une approche moins centrée sur les fonctionnalisés pures et dures et plus sur la culture et la vision de l'entreprise, l'expérience des collaborateurs au quotidien ?

Car les tendances et les standards sont par nature voués à être démodés : certaines entreprises par exemple sont déjà en train d'abandonner le *desk sharing*. Par ailleurs, la technologie fait partie intégrante des espaces de travail et contribue malheureusement à l'obsolescence de l'immobilier tertiaire. Comment alors aller au-delà de la tendance et trouver le moyen de s'ancrer avec pertinence à la fois dans le présent et dans le futur ?

Donner du sens aux espaces, donner une âme au lieu en s'affranchissant des usages sont choses difficiles. Si, en Asie, on associe sans complexe l'objet, le lieu, au sensible, au spirituel, on a aujourd'hui en Occident une approche fonctionnelle des objets et des espaces. Pourtant, il y a quelques siècles, voire quelques

DE LA DIFFÉRENCE ENTRE ESPACE DE TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Lorsque nous parlons d'espace de travail, nous évoquons l'enveloppe tangible du bureau. Il y a les éléments concrets, comme les volumes, les axes de déplacement, la luminosité et le mobilier, ainsi que les éléments graphiques, comme l'habillage mural, la vitrophanie, la colorimétrie, qui apportent une dimension symbolique et identitaire. Lorsque nous parlons d'environnement de travail, nous parlons non seulement de l'espace de travail, mais aussi de toute l'enveloppe intangible du bureau (la structure de l'entreprise, son organisation et sa culture, le management, la collaboration...). On parle donc de toute la dimension humaine du bureau.

Par ailleurs, la distinction se fait également entre les termes "confort" et "bien-être" au travail. Si le confort est associé à l'espace de travail et à son ergonomie, le bien-être est associé à l'épanouissement au travail. ■

millénaires, les objets et les lieux avaient une dimension symbolique ; ils étaient porteurs de sens et d'histoire. Et si l'on pensait aujourd'hui les espaces de travail avec cette approche narrative et symbolique ?

Culture d'entreprise. Comme nous l'avons évoqué dans le passage précédent, la question qui doit se poser dans le design des espaces de travail est la spécificité de la culture de l'entreprise. Comment y travaille-t-on ? Pour quelles raisons ? Quelle est la mission de l'entreprise ? Que fait-elle que les autres ne font pas ? Qu'est-ce qui la définit ? Ce sont les

MONO • HITO • KOTO

CONCEPTEUR D'ENVIRONNEMENTS

NARRATIFS

Mono • Hito • Koto est une agence de design d'espaces spécialisée dans une approche narrative des lieux et des environnements. Elle propose aux professionnels de l'immobilier et à leurs entreprises clientes des concepts narratifs autour du *mono* (objet tangible), du *hito* (l'homme) et du *koto* (le sensible) pour construire des lieux durables et porteurs de sens. Convaincue que la valeur ne réside pas uniquement dans les murs mais aussi dans l'expérience et l'imaginaire, elle travaille avec des professionnels du tangible (architectes, designers d'intérieur...) et de l'intangible (géographes, psychologues, narrateurs...) à extraire l'âme, l'essence des lieux, la vision des utilisateurs et habitants pour les incarner dans les murs.

Mono • Hito • Koto imagine des concepts narratifs pour donner corps aux espaces au travers d'une histoire. Elle en décline le fil rouge dans l'architecture, le design d'intérieur, l'aménagement, le mobilier, les objets, et imagine d'innombrables variations pour faire vivre cette histoire dans une programmation. Son mantra ? Aider les gens à s'approprier leurs espaces et écrire des histoires qui durent dans l'histoire et dans le temps. ■

<https://monohitokoto.com>

réponses à ces questions, auxquelles il est souvent difficile de répondre, qu'il faut transcrire et ancrer dans les murs. Si les usages changent rapidement, l'essence d'une entreprise ne change pas du jour au lendemain.

Google a su parfaitement mener l'exercice en façonnant des espaces de travail à partir de son identité et surtout de sa culture de travail. Le résultat a été si convaincant qu'il a fortement inspiré les tendances dont nous avons parlé précédemment. Pour donner un exemple français, La Parisienne Assurances, qui a récemment inauguré ses nouveaux locaux, a pensé tous ses espaces, accompagnée par The Boson Project et le Studio Razavi, autour de sa méthode de travail. Une méthode de travail séquencée, construite sur mesure, inspirée des méthodes de développements informatiques qui a infusé à la fois son organisation mais aussi sa culture de travail. Cette méthode de travail spécifique a été le point de départ de toute la conception architecturale du lieu, qui se décline dans des îlots (accueil, salles de réunion...) et des axes de circulation qui ancrent et matérialisent la méthode pour les collaborateurs mais aussi pour les visiteurs. C'est un environnement de travail qui, même si les usages changent, saura raconter l'essence de la culture de travail de La Parisienne.

Valeurs de l'entreprise. Évidemment, il est plus difficile de parler de culture d'entreprise lorsque l'on doit s'adapter à celle de l'entreprise cliente. Je pense notamment aux lieux de réunion ou de séminaire et aux espaces de coworking. Aujourd'hui, ces lieux créent des univers immersifs afin de développer une identité et inspirer les collaborateurs en les sortant de leur environnement habituel. Comment inspirer autrement que par le design ? Et surtout comment toujours se réinventer pour continuer à séduire ?

Lorsque l'on parle d'inspiration, on pense au partage d'expérience, au partage de convictions et de valeurs. L'inspiration réside aussi dans le débat autour des convictions et dans l'exploration commune de sujets et d'idées.

C'est le parti pris de The Boson Project, cabinet-conseil spécialisé dans les stratégies de transformation des entreprises, qui a pensé un lieu de rencontre exprimant ses convictions : les entreprises ont un rôle crucial à jouer dans les mutations de la société, et cela passe par la réengagement des hommes. Cet espace, baptisé "Belleville", est disponible à la location (pour des événements privés comme publics) ; il a été conçu avec une programmation propre qui vise à débattre, avec des intervenants de l'écosystème de The Boson Project, de sujets en lien avec ces convictions. Belleville est un véritable symbole pour la communauté Boson ;

les murs reflètent les valeurs partagées par ses membres, mais aussi l'histoire de l'entreprise et son évolution. Ce lieu, qui inspire et rassemble, saura évoluer tout en restant fidèle à son projet.



Dans ce contexte d'évolution rapide, d'accélération du temps, l'heure est aux fondamentaux dans le rapport à l'espace, tant dans les entreprises que dans les lieux de réunion. Pour construire des lieux qui traversent les générations, nous devons réapprendre à être sensibles à l'intangible, à la symbolique des lieux et à leur fort pouvoir de narration. ■



Belleville : lieu de rencontre exprimant les convictions de The Boson Project, cabinet conseil spécialisé dans les stratégies de transformation humaine des entreprises.

