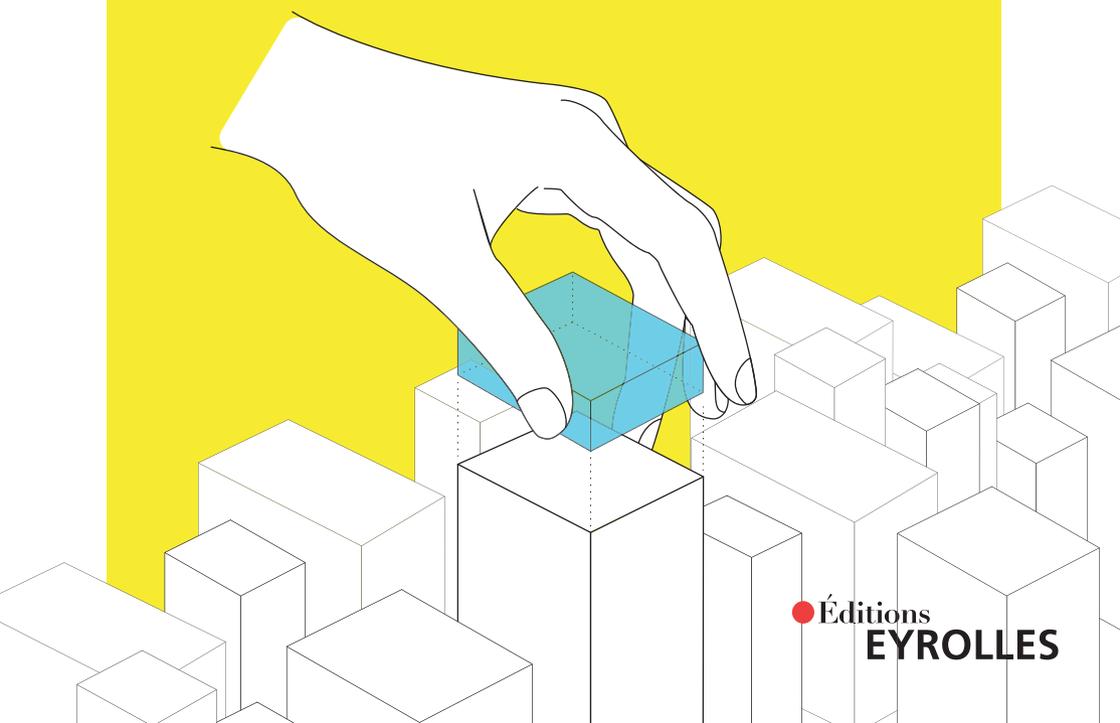


POURQUOI ALLONS-NOUS AU BUREAU ?

Espace de travail et performance professionnelle

Rémi Mangin & Michel Ciucci
en collaboration avec David Autissier



Éditions
EYROLLES

Avec les contributions de Clara Tomasini,
Pascal Riggi, et Cyril Hadji-Thomas.

Crédits photographiques :
Briag Courteaux (F Iniciativas et Primexis)
Guillaume Perret pour Apsi (Bonduelle Fresh)
Margot Raymond (Club Med)
Stefan Tuchila (Satec)

Maquette : James Wong
Mise en pages : Alain Bonaventure / Page B

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire
intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support
que ce soit, sans l'autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français
d'exploitation du droit de copie,
20, rue des Grands-Augustins,
75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2021
ISBN : 978-2-416-00134-5
Dépôt légal : août 2021
Achevé d'imprimer en France par SEPEC

Table des matières	4
Préface	6
Avant-propos : L'environnement de travail comme levier de changement	12
1. Pourquoi allons-nous au bureau...	18
2. L'entreprise évolue	24
Primexis : « construire un collectif numérique »	40
3. Une vision qui engage les collaborateurs	48
F Iniciativas : « nous avons décloisonné notre état d'esprit »	58
4. Le contexte augmenté	66
Satec : « se reinventer sans perdre la bienveillance »	76
5. Jouer collectif	82
Club Med « un cœur de village à Lyon »	92
6. Un biotope singulier	102
Bonduelle fresh : « laisser entrer la nature »	110
7. Lieux de travail en évolution	120
8. Le bureau dans la cité	132
Conclusion	140
Remerciements	144

Sommaire	3
Table des matières	4
Préface	6
Avant-propos : L'environnement de travail comme levier de changement	12
Une évolution ancienne	14
Un environnement de travail facilitant	16
1. Pourquoi allons-nous au bureau...	18
L'environnement de travail, catalyseur de la vision	20
Des lieux pour créer du lien	21
Mais que voulons-nous faire au bureau ?	22
2. L'entreprise évolue	24
Un collectif à but lucratif	26
Révolution numérique ?	27
... Ou révolution idéologique ?	29
L'«empowerment» et la pression sur les individus	33
L'entreprise devenue lieu de vie	35
Des locaux qui leur ressemblent	37
Primexis : « construire un collectif numérique »	40
Des «Prim'officers» pour participer à la conception	41
Nouveaux espaces, nouveaux outils	42
Une nouvelle ambiance de travail	44
Temps individuels, temps collectifs	45
Le résultat	46
3. Une vision qui engage les collaborateurs	48
Une raison d'être...	49
Une transparence inévitable	50
Des valeurs déclinées dans la culture	52
Relever le nez du guidon	52
Qu'est-ce que vous faites, au juste ?	55
La marque employeur : un mode de vie commun	56
F Iniciativas : « nous avons décloisonné notre état d'esprit »	58
Investir pour porter une vision	59
Un vecteur majeur de la marque employeur	59
Co-construction des locaux : Parler peu, écouter beaucoup	60
Investir l'espace, ou investir les réseaux humains	63
Après les travaux, le changement continue	63
Le résultat	64
4. Le contexte augmenté	66
Des bureaux confortables (et tant pis pour le baby-foot)	68
Un contexte culturel	69
Développer chaque individu	71
Une expérience employé transformatrice	72
L'expérience employé selon WorkinProgress	73
Observer et écouter	73
Placer l'individu dans un collectif	75

Satec : « se reinventer sans perdre la bienveillance »	76
Au pied du mur	77
Dématérialiser intelligemment	78
Apprendre à quitter son bureau	78
Le résultat	79
5. Jouer collectif	82
Pourquoi allons-nous encore au bureau ?	84
Manager par l'espace	86
Le flex office, cinq bureaux en un	86
Retirer les pics à pigeons des tabourets de bar	88
Une base chaleureuse pour travailleurs nomades	89
Club Med « un cœur de village à Lyon »	92
Cœur de village et centre de vie	93
Travailler de plus près, d'un métier à l'autre	93
Gommer les irritants de la vie en flex	95
Faciliter les recrutements	96
Garder de la marge pour les évolutions futures	96
Le résultat	97
6. Un biotope singulier	102
Notre rapport au temps	104
Une singularité en transformation	106
La sincérité traduite en espace	108
Bonduelle fresh : « laisser entrer la nature »	110
Trois profils de postes	114
Construire l'acceptation du changement	115
Le résultat	118
7. Lieux de travail en évolution	120
Une programmation dynamique	122
Capter l'usage au plus près de la réalité	123
L'aménagement agile	125
Quelles mesures pour quels résultats ?	126
Qui s'en occupe ?	127
Repérer la détresse individuelle et les dérives collectives	128
Un pas de côté pour mieux transformer	130
8. Le bureau dans la cité	132
Espaces hybrides	133
Se reconnecter à un quartier	135
Faire entrer la nature	136
Conclusion	140
Remerciements	144

pré face

**« Conduisons nos entreprises
autant avec le cœur qu’avec la
tête, et n’oublions pas que si les
ressources d’énergie de la Terre ont
des limites, celles de l’Homme sont
infinies s’il se sent motivé. »**

Antoine Riboud, fondateur de Danone.

Discours aux assises du CNPF à Marseille, 1972.

Quand Antoine Riboud a prononcé son discours de Marseille, en 1972, de grands patrons sont tombés de leur chaise. Son double projet économique et social était alors visionnaire. Aujourd’hui, un tel langage n’étonnerait plus grand monde, mais nous avons une longueur d’avance pour le traduire en actions concrètes. Aussi loin qu’on remonte – à plus de deux siècles pour certaines de nos marques –, nous prônons ces valeurs et nous les mettons en œuvre dans nos réalisations : nos produits, le bien-être de nos collaborateurs, nos parties prenantes, mais aussi nos lieux de travail.

Notre ADN est fait de proximité et d’humanisme. Nos produits sont présents dans le quotidien de nos consommateurs. Il était essentiel que cette proximité se ressente dans nos nouveaux locaux. La qualité de vie au travail est un sujet sur lequel beaucoup de monde disserte, mais qui nécessite des actions concrètes. Au-delà de l’altruisme évident de l’idée, nous sommes profondément convaincus que la qualité de vie au travail est un élément clef de la performance.

PAS DE CHANGEMENT SANS LES COLLABORATEURS

Le projet Convergence, que nous avons conduit avec CDB, est parti d'une problématique immobilière: nous voulions regrouper nos sites de Saint-Ouen, de Rungis et de Paris – hors siège mondial – dans un nouvel immeuble à Rueil-Malmaison. C'était un projet de regroupement immobilier comme nous en avons conduit à Prague, à Mexico ou à Bruxelles. Le geste architectural est, bien sûr, important pour attirer les talents et les retenir, mais un bâtiment va bien au-delà de cela. Le regroupement permet de gagner en productivité sans réduire le nombre de postes, de favoriser les échanges et de stimuler la créativité et le frottement interne. Il permet de rassembler des entités qui vivaient indépendamment, avec des statuts juridiques, des contrats, des politiques de mobilité différents, en un seul site, où les idées et les projets peuvent se croiser et se nourrir.

Aucune conception de nouveaux locaux ne peut avoir lieu sans la participation des services des ressources humaines et des collaborateurs. L'accompagnement au changement est la clé. Un bâtiment aussi bien négocié, situé et aménagé soit-il, n'aura aucune utilité si les collaborateurs n'ont pas envie d'y aller et ne s'y épanouissent pas. Si nous avons imposé un système sans comprendre les subtilités des relations interpersonnelles et des fonctions, nous serions allés vite, mais nous aurions engendré de la déception et de la répulsion. Nous sommes très français au fond: si on ne nous demande pas notre avis, nous le donnons quand même. Alors, autant gagner du temps et le demander tout de suite. Nos collaborateurs savent mieux que nous de quoi ils ont besoin pour être performants. En les écoutant, nous les avons rendus acteurs du changement.

Pour déterminer l'identité des nouveaux locaux, nous avons demandé à une soixantaine d'«ambassadeurs» de réfléchir avec nous à la conception de leur aménagement et de faire passer les informations à leurs collègues. En comprenant comment ils allaient vivre, se déplacer, interagir avec les autres, nous les avons aidés à se projeter dans le changement et nous avons écarté de nombreuses craintes. Cela ne veut pas dire qu'on dise oui à tout et qu'on réponde à toutes les doléances: nous avons défini le terrain de jeu, tracé les bandes sur le sol et placé les buts. À eux de jouer et de nous dire comment ils vont vivre, se déplacer, interagir avec les autres. On sifflera les hors-jeu si nécessaire.

Nos collaborateurs sont donc entrés dans les détails. Nous savions que nos locaux devaient répondre à un certain nombre d'exigences techniques, mais au-delà, structurer une ambiance de collaboration créative. CDB nous a aidés à animer la réflexion pour structurer le passage de «Voici notre culture» à «Voici notre environnement de travail». Nous avons élaboré ensemble la structure de nos espaces et les détails de l'aménagement, de l'acoustique, de l'ergonomie.

DE NOUVEAUX CODES DE MANAGEMENT

Nos collaborateurs nous ont rappelé qu'ils avaient besoin de liberté pour créer et communiquer, d'autonomie et de mouvement. L'unité de lieu n'est plus indispensable pour former une équipe: ce fait avéré de la digitalisation a changé les codes du management. Si un responsable n'a plus ses collaborateurs sous les yeux à longueur de journée, il est bien obligé de passer du contrôle à la confiance et à la définition d'objectifs, et de rejoindre ainsi des valeurs que nous avons toujours prônées mais que, comme dans toute entreprise, certains ont pu perdre de vue en route. La digitalisation et la dématérialisation accélèrent les échanges et bousculent les hiérarchies: le chef n'est pas celui qui centralise les informations, mais celui ou celle qui permet aux autres d'agir au mieux.

Nous avons toujours été très attentifs aux capacités de leadership et à l'attitude des managers. La digitalisation a enclenché une transformation sur un terreau culturel favorable. Les informations circulent à une vitesse toujours croissante, les besoins changent. Le digital a transformé notre rapport aux autres, la répartition des rôles et nos besoins en environnement de travail. Puisqu'on peut travailler n'importe où, les lieux de travail sont devenus des lieux de rencontre. Si l'on a besoin de travailler seul, autant rester en télétravail. Les locaux d'aujourd'hui sont des centres de collaboration.

Chez nous, nous passons peu de temps seuls à nos bureaux et nous travaillons beaucoup par projets. Aurait-il suffi pour autant de faire tomber les cloisons? Avant toute chose, il fallait retirer les irritants. Un bâtiment, aussi magnifique soit-il, a besoin avant toute chose de circulation fluide, de zones de stockage bien conçues, d'un wifi qui fonctionne, d'une acoustique et d'un traitement de l'air de bonne qualité. Il doit être lumineux, communicant, économe en énergie. Nos collaborateurs nous ont rappelé qu'ils avaient besoin de pousser

les murs et déplacer les tables pour se réunir, dans des locaux aussi imaginatifs qu'eux-mêmes. Ils ont également besoin de silence pour se concentrer. Nous avons inventé des *activity-based offices* où les collaborateurs ont accès à des espaces différents pour leurs différentes tâches de la journée : des espaces de concentration, des espaces de travail collectif, des espaces de convivialité.

« La raison d'être de Danone n'a jamais été plus d'actualité qu'aujourd'hui : *One Planet, One Health*. On n'a qu'une planète et qu'une santé, comme nous le rappelle douloureusement la crise déclenchée par le Covid-19. À nous d'aider les salariés à faire leur part pour remplir notre mission collective : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. »

TRADUIRE NOTRE ADN DANS L'ESPACE

Comment garder de l'humanité au travail face à des changements aussi rapides de nos modes de travail ? Les managers se doivent d'être exemplaires, et les entreprises de se doter d'outils sur le droit à la déconnexion et les règles du vivre-ensemble. La bienveillance ambiante s'incarne dans les codes managériaux et les valeurs du groupe, mais également dans la conception même des locaux, dans les services qu'ils proposent, dans la convivialité des espaces centraux. Ils nous permettent de clamer nos valeurs par l'exemple, loin des déclarations incantatoires.

La raison d'être de Danone n'a jamais été plus d'actualité qu'aujourd'hui : *One Planet, One Health*. On n'a qu'une planète et qu'une santé, comme nous le rappelle douloureusement la crise déclenchée par le Covid-19. À nous d'aider les salariés à faire leur part pour remplir notre mission collective : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Nous y travaillons avec nos parties prenantes, dans les filières agricoles, avec les producteurs de lait, de légumes et de fruits. Nos nouveaux locaux sont économes en énergie, et nous avons veillé très soigneusement au recyclage des déchets.

Charité bien ordonnée commence par soi-même : notre environnement de travail doit refléter les valeurs de notre entreprise et sa stratégie. Ce n'est pas pour rien que nous avons choisi de travailler avec CDB pour les concevoir : une relation commerciale est une relation humaine. Au-delà des questions techniques, la valeur d'une entreprise dérive des relations pérennes, performantes, bienveillantes entre les êtres humains qui la composent.

Céline Bollenot, *directrice des relations sociales et responsable du projet Convergence*.
et Philippe Amiotte, *directeur de l'immobilier et de l'environnement de travail*.
Danone.

L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

COMME LEVIER
DE CHANGEMENT

Le lieu de travail et, plus généralement, l'environnement de travail sont devenus en quelques années un sujet d'attention particulière dans les entreprises. Sous l'impulsion des *start-up*, du désir de participation sociétale et des exigences d'innovation, les environnements de travail tertiaire ont muté. Du bureau individuel fonctionnel, les organisations sont passées à des espaces ouverts, dont le mobilier et les couleurs ont été conçus en fonction des attentes sociétales. L'espace de travail doit répondre à des exigences de production, mais aussi d'émotion et d'inspiration. Les lieux doivent permettre l'évasion et la détente en plus de la participation à une production. L'environnement de travail n'est plus un espace standardisé, mais un environnement qui doit représenter les valeurs et l'activité. L'environnement de travail a une fonction cognitive première: il doit incarner la culture, la mission, les valeurs.

L'évolution de l'environnement de travail n'est pas uniquement une évolution ergonomique en lien avec les modes. Il devient un levier de transformation dans les organisations. Changer le lieu, c'est aussi changer d'organisation, de culture et de manière de fonctionner. L'environnement de travail incarne concrètement des transformations organisationnelles et culturelles. Les métiers d'architecte, d'architecte d'intérieur, d'agencement et même de constructeur sont de faits modifiés. Il ne s'agit plus simplement de construire un lieu avec un objectif fonctionnel, mais de construire des environnements de travail en relation avec des orientations en termes de fonctionnement et de culture.

UNE ÉVOLUTION ANCIENNE

Cette évolution est à la fois ancienne et récente. Edison avait installé son laboratoire au centre de l'usine pour que les ingénieurs traversent l'usine et voient l'activité industrielle avant d'arriver au laboratoire, et que les ouvriers voient que la recherche est incluse dans la fabrication. Les exigences d'innovation dues à la révolution digitale et à l'obligation de se différencier d'un point de vue concurrentiel ainsi que le désir de participation ont contraint les entreprises à revoir leur fonctionnement et les environnements de travail. Une autre tendance est de nature macroéconomique et réside dans la bascule du monde industriel vers le monde tertiaire. L'environnement de travail dans l'industrie était conditionné et structuré par les contraintes de production avec des machines-outils et des flux de matière. Les individus étaient positionnés sur les chaînes de production pour réaliser des tâches avec un souci de rapidité, de qualité et de sécurité. Nous avons tous en tête l'image de Charlie Chaplin dans le film de 1936 *Les Temps modernes*, montrant un ouvrier contraint de tenir la cadence sur son poste.

Aujourd'hui, le tertiaire représente en France 76 % du produit intérieur brut, l'un des taux les plus élevés des pays développés. L'usine s'est transformée en bureaux. Aujourd'hui, lorsqu'un média souhaite symboliser la notion d'entreprise, elle ne montre plus une usine avec une cheminée qui fume mais une tour de bureaux. L'environnement de travail dans une économie tertiaire est symbolisé par des bureaux et des *open spaces*. Dans un premier temps, l'environnement de travail tertiaire a été organisé de manière fonctionnelle avec des bureaux fermés et dédiés à une activité. Il y avait des étages ou parties d'étages dédiés à des fonctions et, à l'intérieur, des bureaux fermés pour chaque personne ou pour une activité avec des bureaux collectifs. Les bureaux et leur organisation représentaient et représentent encore dans certains lieux des fonctionnements hiérarchiques et cloisonnés. On parle aussi de fonctionnement en silos.

La taille des bureaux était souvent fonction de la position dans la hiérarchie : les grands chefs avaient des bureaux plus grands que les moyens chefs et les petits chefs. Et il n'était pas rare de constater une classification d'étages en fonction des personnes et du pouvoir de ces dernières. On parlait d'ailleurs d'étage de la direction avec des accès restreints et des attributs du pouvoir

avec des salles d'attente et «des moquettes plus épaisses». Le bureau individuel est devenu l'environnement de travail standard, mais aussi un symbole de pouvoir et d'importance sociale. Tout le monde voulait son bureau à soi, qui constituait une reconnaissance sociale et collective. Cela a conduit à la multiplication des bureaux et des espaces fermés. Le bureau est devenu un symbole de pouvoir et d'importance sociale. Une évolution historique a été, à partir des années 1990, l'émergence des salles de réunion en plus des bureaux fermés pour répondre aux besoins de coordination entre les parties prenantes... et les dérives de réunionite associées.

«Nous avons tous en tête l'image de Charlie Chaplin dans le film de 1936 *Les Temps modernes*, montrant un ouvrier contraint de tenir la cadence sur son poste.»

La crise économique de 2008 déclenchée par la crise des *subprimes* aux États-Unis a fragilisé le monde bancaire et a conduit à un ralentissement économique mondial et plus particulièrement dans le monde occidental, exacerbant la concurrence et l'exigence de rentabilité. De nombreuses entreprises ont mené des projets de réduction des coûts et d'augmentation des marges avec parfois certaines dérives de financiarisation de l'activité. En fonction des secteurs, des entreprises ont été qualifiées de non rentables en comparaison du taux de rentabilité standard. Or, une entreprise est une aventure humaine et sociale qui crée de la valeur et peut être considérée comme rentable dès lors que les produits couvrent *a minima* les coûts engendrés. Ces programmes d'économies et d'optimisation des marges ont conduit, d'un point de vue organisationnel, à des déménagements (vers des zones moins coûteuses), à la mise en place d'*open spaces* et de *flex offices*.

L'environnement de travail dans un monde tertiaire a d'abord été celui des bureaux et des salles de réunion. L'exigence d'innovation, l'émergence du désir de participation sociétale et les technologies digitales sont autant de fac-

teurs qui ont participé à la bascule (on parle aussi de révolution pour montrer une forme de rupture forte) de l'environnement de travail.

Les *open spaces* sont des espaces collectifs de travail. Ils visent à supprimer les bureaux individuels pour des environnements de travail collectifs et ouverts, permettant des échanges plus aisés avec un objectif de désilotage. La notion d'*open space* a fait couler beaucoup d'encre de manière clivante. Le livre *L'open space m'a tué* (Alexandre des Isnards et Thomas Zuber, Pocket, 2015) faisait mention des effets pervers des *open spaces* en termes de bruit et de fatigue.

Le *flex office* est en lien avec les *open spaces*. Les salariés n'ont plus de lieux dédiés et s'installent dans des environnements collectifs. Les salariés n'ont plus de bureaux (le meuble) et d'armoires dédiés avec un ordinateur fixe et un téléphone individuel, mais sont équipés d'un ordinateur portable, connectés à des services de messagerie et de téléphonie sans contraintes de connexions fixes. Ils peuvent aussi avoir un caisson ou un casier pour stocker leurs affaires personnelles.

Ainsi le travail s'est-il décorrélé du lieu. Des travaux tertiaires peuvent être réalisés sans localisation, à l'extérieur de l'entreprise, par exemple, dopant ainsi une notion ancienne de télétravail. Si les premiers *open spaces* étaient de grandes salles avec des postes de travail isolés par de petites parois à mi-hauteur, les premières critiques et l'expérience ont permis d'aménager les *open spaces* pour les rendre plus confortables. La création de zones de silence, de cabines de travail, les infrastructures de casier, l'ergonomie des meubles, la luminosité, les couleurs sont des ajouts et des évolutions qui font aujourd'hui de l'*open space* l'unité de base du lieu de travail.

UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL FACILITANT

Nous appelons «environnement de travail» un lieu aménagé pour une production permettant la réalisation d'une activité en lien avec des parties prenantes (collègues, partenaires, clients). Trop longtemps, l'environnement de travail a uniquement été traité d'un point de vue fonctionnel au détriment, parfois, de l'esthétisme et de l'inspiration. Les lieux doivent permettre l'activité, mais aussi développer le confort et donner envie. On parle dorénavant de lieux inspirants, ou facilitateurs.

La crise de 2008 a mis en avant l'obligation pour les entreprises d'innover pour se différencier et revendiquer des apports de valeurs et des prix supplémentifs. L'innovation peut être scindée en deux types d'innovations. Il y a l'innovation fondamentale menée par des chercheurs dans des départements de recherche et développement (R&D). Il y a aussi ce que le sociologue Norbert Alter (PUF, 2000) nomme «l'innovation ordinaire» pour signifier des pratiques de proposition d'innovations par tous les salariés dans une logique d'amélioration continue. Pour que les salariés puissent réellement innover et proposer au quotidien, ils ont besoin de dispositifs organisationnels collaboratifs et d'intelligence collective: des techniques de co-design, de *design thinking* et de co-développement.

Ces dispositifs et la philosophie qui les sous-tend (participation, créativité) sont favorisés par des lieux inspirants. Les *start-up* ont montré la voie en concevant des lieux de travail que l'on va qualifier de disruptifs. Les lieux sont ouverts, sans bureaux fixes avec des couleurs vives, des écrans digitaux et des objets qui rompent avec l'environnement de travail. C'est l'apparition des Baby-foot dans les lieux de travail, mais aussi d'objets insolites comme des Lego géants, des cactus et autres animaux en résine. L'environnement de travail doit être *fun* et attractif ; mais au-delà des gadgets, il doit favoriser la collaboration et l'inspiration pour devenir un levier de la transformation des organisations.

David Autissier
*Directeur de la chaire Innovation managériale
et excellence opérationnelle (IMEO) à l'ESSEC.*