

# **Le bureau demain**

**réinventer les espaces,  
réinventer la collaboration**



**Paul Pietyra**

**Joël Larousse**

**Keyne Dupont**

# **Le bureau demain**

**réinventer les espaces,  
réinventer la collaboration**

**DUNOD**

**Couverture :** Studio Dunod  
**Image de couverture :** D'après © Shutterstock / AleksOrel,  
StonePictures  
**Éditorial :** Marie-Cécile de Vienne et Églantine Assez  
**Fabrication :** Nelly Roushdi  
**Mise en pages :** Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2023

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN : 978-2-10-084086-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

Introduction .....	9
--------------------	---

## **PARTIE 1 RÉINVENTER LES ESPACES ET LA COLLABORATION**

<b>Chapitre 1 Le Covid-19, un révélateur des transformations en cours.....</b>	<b>15</b>
La collaboration est au cœur du système .....	15
Le lien social : ses formes, sa nécessité .....	22
Présentiel/distanciel : la force de la rencontre.....	25
La réhumanisation du digital.....	30
Professionnalisation des pratiques de collaboration.....	35
<b>Chapitre 2 Une société en changement qui bouleverse l'entreprise.....</b>	<b>39</b>
D'un monde réglé à un monde prédictif.....	39
La décontextualisation quotidienne .....	42
Le double virtuel .....	49
L'intensité relationnelle .....	51
L'entreprise est poreuse .....	54
Le collaborateur utilisateur .....	56
<b>Chapitre 3 L'espace au service de la stratégie.....</b>	<b>59</b>
Lier stratégie et espace .....	59
Le manque de référentiel liant espaces, humains et outils .....	61

L'immobilier en blanc : l'architecture inhabitable.....	69
Les concepteurs silotés de la collaboration.....	71

**PARTIE 2**  
**CRÉER DE LA VALEUR PAR L'ESPACE**

<b>Chapitre 4</b> L'espace comme levier d'innovation .....	79
Émergence et évolution des Labs d'innovation.....	79
Les tiers-lieux et espaces de coworking.....	86
Les hubs et espaces d'open innovation.....	88
<b>Chapitre 5</b> Prendre soin par l'espace .....	93
Demain, un bureau qui protège .....	93
La qualité de vie comme levier d'engagement.....	98
Le <i>care</i> par l'espace .....	104
<b>Chapitre 6</b> L'impact sociétal par l'espace.....	111
L'espace comme outil de création de culture et d'organisation sociale .....	111
L'espace au service de l'individu .....	113
L'espace pour faire société.....	115
<b>Chapitre 7</b> La performance par l'espace.....	121
Coconstruire la performance par l'espace.....	121
Soutenir la performance par la « pensée parcours ».....	128
Piloter le capital immatériel .....	134

**PARTIE 3**  
**REPENSER LES PRATIQUES**  
**DE CONCEPTION D'ESPACES**

<b>Chapitre 8</b> L'USX ( <i>User Space Experience</i> ) Design : un nouveau métier.....	139
L'UX et le service design au service des espaces .....	139
L'espace, vecteur de comportements .....	140
L'expérience spatiale, un nouveau champ de conception.....	141
Le nouveau métier d' <i>USX designer</i> .....	144
 <b>Chapitre 9</b> Sûr, sain, sobre, social, simple .....	153
Sûr .....	154
Sain .....	154
Sobre.....	156
Social .....	157
Simple .....	159
 <b>Chapitre 10</b> Concevoir avec une vision systémique.....	163
Le système spatial.....	164
Les douze dimensions du système spatial.....	165
Les modèles pour concevoir les espaces.....	172
Mise en œuvre de la démarche .....	186



# Introduction

Dès 1989, le psychologue Gustave-Nicolas Fischer<sup>1</sup> établissait la difficulté à concilier deux visions de l'espace : une première fonctionnaliste, qui perçoit l'espace comme un ensemble de fonctionnalités dédiées à des typologies d'activités ; une seconde plus sociale, considérant le ressenti et les usages des équipes qui occupent ces espaces. Si ce constat reste toujours valide, comme en témoigne la pratique de nombreux opérateurs immobiliers, trois évolutions ont toutefois profondément changé les rapports que l'individu entretient avec son espace de travail ces dernières années. Ces trois développements appellent à définir d'urgence une nouvelle vision – plus systémique – du sujet permettant de relier stratégie d'entreprise, espace, services aux occupants, usages à des fins de transformation des pratiques de collaboration et de production de valeur par l'environnement de travail.

D'abord, **la complexification de la société**. Engager une activité aujourd'hui, c'est moins diviser et spécialiser pour optimiser un modèle réglé et connu, que rassembler et installer un ensemble de relations qui permettent à des groupes ou des individus – aux références parfois très hétérogènes – de collaborer durablement sur des modèles incertains et flous.

La collaboration émerge ainsi comme principal levier au service de la création de valeur et sa professionnalisation requiert de nouvelles règles de fonctionnement, dont une adaptation majeure des environnements de travail, à repositionner dans cette perspective comme un outil décisif.

Ensuite, **la digitalisation**. La digitalisation a conduit tous les acteurs à devenir les instruments de processus dont finalement personne n'assume la maîtrise d'ouvrage globale. Ce qui était un service support à une activité peut être perçu comme une limite faite à l'efficacité sociale du travail. À force de substituer des outils asynchrones et asynchrones aux jeux

1. FISCHER Gustave-Nicolas, *Psychologie des espaces de travail*, Armand Colin, 1989.

complexes et subtils qui liaient les individus à l'espace, entre eux et au travail, nous avons artificialisé l'espace et le travail de ce qu'ils apportaient de vivant à nos sociétés.

Enfin, **une transformation profonde de la nature de la production**, qui repose sur trois mutations majeures :

- une « servicialisation » massive de l'économie, avec 70 à 75 % du PIB des pays développés dans les services ;
- une évolution des produits aux systèmes intelligents, à l'image des voitures qui deviennent plus des ordinateurs avec des roues que des machines mécaniques ;
- une importance croissante de l'expérience, faisant entrer nos sociétés pleinement dans l'air de l'usage.

Ces grandes transformations induisent une réinvention des méthodes, processus, pratiques de travail, avec toujours plus d'imbrication et d'interdépendance, alors que bien souvent nos environnements de travail continuent de fonctionner sur des schémas historiquement moins agiles et moins transverses.

Ces phénomènes n'ont pas été sans réponse, ni sans contre-proposition. Les espaces d'innovation, les espaces de travail centrés sur l'activité, ont donné envie d'autres pistes, d'autres approches, et ont d'abord fait la preuve de leur pertinence aussi bien sociale qu'ergonomique ou écologique. Mais ils ont très rapidement été transformés à leur tour en produits, en recettes. On a voulu acheter ce que l'expérience seule construit. L'appropriation ou le rejet de ces propositions de produit n'accède pas à l'intention de revitalisation de l'activité, s'il y en avait une, et ne permet pas de s'y livrer.

Cet ouvrage s'adresse ainsi aux dirigeants porteurs d'une ambition d'impact et en recherche d'une compréhension plus profonde des concepts utiles à la création de valeur par l'environnement de travail, ainsi qu'aux professionnels des environnements de travail et de la collaboration, pour leur apporter des éclairages facilitant la prise de conscience, des leviers concrets d'actions et des chemins possibles de mise en œuvre.

Pour ce faire, nous avons puisé dans nos expériences professionnelles pour créer un outil de transfert à trois niveaux.

*Niveau n° 1 : le transfert de disciplines.* Nos méthodes de conception s'appuient sur une approche pluridisciplinaire, imbriquant sciences humaines et sociales, design, marketing des services et stratégie. Dans ces domaines, de nombreuses avancées ont été réalisées ces quarante dernières années, notamment sur l'analyse de l'activité humaine dans son contexte et le rapport aux usages. Nous sommes convaincus de la valeur de ce savoir dans le domaine de la conduite des organisations et vous pourrez retrouver plusieurs propositions de transfert tout au long du présent ouvrage. Ces éléments de transdisciplinarité seront également complétés par des concepts et outils facilitant la vision systémique nécessaire à la prise en compte de l'incertitude du monde, et des besoins accrus de collaboration entre acteurs hétérogènes.

*Niveau n° 2 : le transfert de pratiques.* Cette vision transdisciplinaire et systémique vous ouvre la voie à des leviers concrets de transformation de vos environnements de collaboration, que nous souhaitons partager avec vous, empreints notamment de nos convictions sur l'innovation et la valeur des services.

*Niveau n° 3 : le transfert de méthodes.* Nos efforts de capitalisation sur les différents projets menés nous poussent enfin à suggérer des éléments de méthodologie, permettant de relier la stratégie d'entreprise à la chaise de bureau, autrement dit de décomposer la réflexion et faciliter vos démarches de réinvention des environnements de travail.

L'ouvrage suit cette triple dynamique de transfert, rassemblant en première partie différents concepts et contraintes qui influent sur nos capacités à collaborer et créer de la valeur. Puis, il s'attache à donner des clés sur quatre leviers de réinvention que sont l'innovation par l'espace, le soin par l'espace, l'impact par l'espace et la performance par l'espace. Pour finir, la troisième partie déroule une approche méthodologique que nous proposons d'appeler USX pour *User Space eXperience design*.

PARTIE

1

RÉINVENTER

LES ESPACES

ET LA

COLLABORATION

Les changements sociétaux profonds de ces dernières années, accélérés par la crise sanitaire, réinterrogent les fondements de la collaboration, et par là même le rôle des environnements de travail.

L'enjeu est de concevoir des systèmes de collaboration dans lesquels l'individu aura sa place et pourra pleinement contribuer au collectif. Il s'agit également de remonter ces questions à l'échelon le plus stratégique en entreprise, pour éviter de perdre en performance et d'appauvrir notre société dans son ensemble.



# **Le Covid-19, un révélateur des transformations en cours**

## **LA COLLABORATION EST AU CŒUR DU SYSTÈME**

### **Nous sommes tous prêts au changement**

C'est un lundi comme un autre et pourtant, dans les locaux de l'entreprise, nombre de bureaux restent vides. La réunion d'équipe a bel et bien commencé, mais en mode hybride.

Ça y est, nous y sommes. Dans le « monde d'après » tant discuté dans les médias : celui d'une nouvelle normalité de collaboration. Le rite de passage a été des plus surprenants. Entre deux et trois milliards de personnes confinées en 2020, interdites de bureau,