

Le bureau hybride :

**conçu pour favoriser la
collaboration et l'inclusion**

Lors du confinement de mars 2020, quand nous avons dû embarquer nos ordinateurs portables et vider nos bureaux précipitamment, nous avons laissé beaucoup de choses derrière nous.

Nous étions nombreux à penser que cette période de télétravail forcé ne durerait que quelques semaines et que nous retournerions rapidement au bureau. Nos tiroirs étaient pleins de carnets à moitié remplis, de magazines spécialisés, de stylos et de post-its... autant de choses que nous nous attendions à retrouver rapidement pour reprendre notre activité là où nous l'avions arrêtée.

Mais pour la majorité des travailleurs basés dans des bureaux, le retour sur le lieu de travail s'est fait bien plus tard que prévu, voire pas du tout. Licenciements, restructurations, baux expirés et déménagements... de nombreux facteurs combinés ont rendu ce retour (ou cette reprise) irréalisable. Et certaines personnes attendent encore.

Lorsque nous avons quitté nos bureaux avec nos effets personnels dans des cartons, personne n'aurait pu penser que nous étions en train de vivre la fin de l'ancien monde. Un monde où le bureau était simplement un endroit pour « faire son travail ».

Mais le bureau n'est pas mort. Loin de là. D'ailleurs, dans le nouveau monde, le bureau a peut-être un rôle encore plus important à jouer qu'avant.

Nous allons vous expliquer en quoi consiste le nouveau rôle du « bureau » et décrire certains des changements que nous avons mis en place pour transformer notre propre siège social en pôle collaboratif et communautaire.

Sommaire

- 1 Le nouveau rôle du bureau
- 7 Un lieu de « collisions fortuites » et de collaboration intentionnelle
- 11 Choix et flexibilité : créer les espaces adéquats
- 15 Priorité à l'inclusion et au bien-être au sein du bureau hybride
- 19 Privilégier la collaboration pour repenser notre siège social, Terra Nova
- 24 Contributeurs



Le nouveau rôle du bureau

Notre relation avec « le bureau » est en train d'évoluer, et ce pour de nombreuses bonnes raisons. La raison la plus évidente est que dans de nombreuses organisations travaillant principalement dans des bureaux, les collaborateurs ont prouvé pendant la pandémie qu'ils n'avaient pas besoin d'être là physiquement pour être productifs. Mais ce constat n'a été que le point de départ d'une véritable révolution.

Une fois que les gens ont compris qu'ils pouvaient remettre en question des traditions vieilles de plusieurs décennies concernant le lieu de travail, l'avenir du bureau s'est ouvert à toutes sortes de possibilités nouvelles. Pour la première fois, à grande échelle, les chefs d'entreprise et les responsables RH ont pris conscience qu'il était possible de sortir du modèle basé sur des bureaux individuels statiques, des viviers de candidats locaux ou des horaires de travail de type 9 h - 17 h. Ils ont pu commencer à réfléchir à des modèles plus fluides offrant à l'entreprise et aux collaborateurs plus d'agilité, de flexibilité et de rentabilité. Mais surtout, ils ont compris que le bureau n'était plus un lieu purement transactionnel et focalisé sur les tâches où les collaborateurs devaient « pointer » tous les jours. Et cela leur a donné la possibilité de redéfinir le concept de bureau.

Le nouveau rôle du bureau que nous avons vu émerger constitue un changement radical par rapport au passé. Même si de nombreuses entreprises proposaient déjà des modèles de travail flexibles, la plupart des collaborateurs dont les fonctions s'y prêtaient se rendaient au bureau simplement pour faire leur travail. Pourtant, le consensus moderne d'après la pandémie suggère qu'en termes de concentration, le meilleur environnement de travail est un espace de travail de type bureau à domicile.

Les avantages du siège social sur le télétravail reposent sur les opportunités de **créer des liens, de collaborer et de bâtir une communauté. Et c'est là que réside sa véritable valeur.**

Une page blanche pour la collaboration

Se rendre au bureau, c'est bien plus que s'installer à son poste de travail, ouvrir son ordinateur portable et faire exactement le même travail que l'on aurait pu faire de chez soi.

C'est saisir l'opportunité d'utiliser des espaces physiques, de rencontrer ses collègues en personne et de développer des projets et des idées qu'on aurait du mal à faire avancer en distanciel. Le but est d'optimiser la manière dont on utilise son temps au bureau et son temps à domicile pour tirer le meilleur parti des deux environnements.

Dans son nouveau rôle, le bureau n'est plus limité par des contraintes d'espace. Ce qui ouvre la voie à une nouvelle discussion sur ses autres utilités possibles, par exemple :

- Un centre d'apprentissage
- Un pôle de réseautage et de socialisation
- Un espace dédié aux projets, etc.

« La nouvelle configuration du bureau doit offrir plus de choix au personnel. C'est un lieu qui permet **de rencontrer ses collègues, de collaborer et de rassembler tout le monde afin de créer et d'entretenir un sentiment d'appartenance à une communauté.** Avec le modèle hybride, le taux d'occupation des bureaux est réduit. Les espaces de bureaux sont donc moins demandés, ce qui génère une formidable opportunité de créer des styles de travail alternatifs propices aux activités collaboratives agiles. »

Stephen Griffiths

Directeur Studio chez Space Solutions



Chaque bureau est une page blanche et chaque organisation adoptera indubitablement une approche différente.

Ce qui est cependant certain, c'est que les entreprises ne reviendront pas au modèle rigide « un bureau par collaborateur ». Ce modèle n'est plus viable, ni souhaitable, pour des effectifs qui se sont habitués à bénéficier d'une vraie flexibilité concernant leur lieu de travail et leur emploi du temps.

Les entreprises s'orienteront probablement plutôt vers les fonctions les mieux adaptées à un bureau physique : **l'innovation, la résolution des problèmes et la culture.**

Comme ils auront une véritable raison de se rendre au bureau, les collaborateurs seront probablement plus motivés, plus concentrés et plus proactifs qu'avant, ce qui contribuera à éviter l'ennui et les modèles de pensée conventionnelle que la routine peut déclencher en chacun de nous.

Un bureau physique est le lieu idéal pour :
l'innovation, la résolution des problèmes et la culture.

Un espace de socialisation

Bien sûr, impossible de parler du rôle du bureau sans aborder sa dimension sociale majeure.

Même si tout le monde n'apprécie pas d'être exposé aux distractions d'un bureau de type « open space », l'écrasante majorité des travailleurs interrogés durant ces années de pandémie affirment que les liens sociaux leur manquent.

La pandémie nous a obligés à réévaluer et à revaloriser les liens sociaux tout simples (et pourtant sous-estimés) qui nous maintenaient connectés les uns aux autres et avec nos organisations. Et ces liens ont un impact non négligeable sur l'entreprise, surtout en ce qui concerne l'engagement et la rétention des collaborateurs.

La socialisation peut toujours se faire en distanciel, mais c'est plus difficile, moins efficace et il n'existe plus d'opportunités de « collisions fortuites », alors que ces dernières peuvent faire une vraie différence dans les modèles hybrides, comme nous l'expliquerons dans le prochain chapitre.

Comme l'explique Tracy Bower, auteur et sociologue, dans un article paru dans Forbes :

« Quand les gens affirment que la principale raison qui leur donne envie de retourner au bureau est la « socialisation », ils ne parlent pas des discussions au sujet de la météo, du match de la veille ou des événements au sein de la communauté. Les gens ont envie de liens sociaux qui leur offrent du soutien et un tissu social. Ils veulent créer des relations qui leur donnent l'opportunité d'apprendre des autres mais aussi de partager leurs connaissances pour soutenir les autres. Les gens veulent se construire un capital social, qui les aide à obtenir des conseils, à faire leur travail et à évoluer professionnellement »

En résumé :

- Le rôle du bureau est en train de changer. Nous avons plus de choix et d'opportunités que jamais pour créer des lieux de travail motivants et stimulants
- Le bureau n'est plus simplement un lieu où l'on « fait son travail ». Il est devenu un espace idéal pour créer des liens, collaborer et bâtir une communauté
- Les individus doivent utiliser le lieu de travail le plus adapté à chaque tâche, en privilégiant les bureaux à domicile ou les lieux propices à la concentration pour les tâches nécessitant d'être isolé et au calme, et les espaces de collaboration au bureau pour les projets, la résolution des problèmes et l'innovation
- Le fait d'aller au bureau avec un but peut accroître l'engagement des collaborateurs et les aider à éviter l'ennui et la pensée conventionnelle
- Les espaces de socialisation fournis par les bureaux ne doivent pas être perçus comme un simple bonus. En effet, ils peuvent avoir un profond impact sur les résultats de l'entreprise

Un lieu de « collisions fortuites » et de collaboration intentionnelle

L'expression « collisions fortuites » est née dans la Silicon Valley. Elle désigne les rencontres fortuites qui ont lieu entre collègues lorsqu'ils se retrouvent dans un même lieu physique (au bureau, lors d'un atelier ou d'un événement) **et qui peuvent lancer une nouvelle conversation.**

Le problème avec les communications entièrement virtuelles est que chaque vidéoconférence ou réunion virtuelle se focalise sur un thème bien spécifique et regroupe des personnes bien précises. Ce qui signifie que la conversation a peu de chances de porter sur autre chose que le projet ou la tâche à l'ordre du jour. Cependant, les meilleures idées et les liens les plus profonds découlent souvent d'un dialogue ouvert et spontané. Et nous sommes plus enclins à apprendre les uns des autres dans le cadre d'une conversation « non intentionnelle » que lors d'une conversation scriptée et formelle.

C'est là un des principaux inconvénients d'un modèle de travail entièrement en distanciel : les collisions fortuites deviennent pratiquement impossibles. Mais dans un **monde hybride**, les organisations ont la possibilité de créer des environnements optimisés à cette fin précise.





Mirit Cohen, qui travaille chez Adobe, a mené une étude portant sur l'impact de ces collisions fortuites. Cette étude a montré qu'elles présentent un intérêt majeur dans quatre grands domaines :

Sur le plan fonctionnel : les interactions non planifiées aident les gens à comprendre la complexité de leur organisation et de ses composantes, notamment les relations complexes, les personnes importantes et les grands projets dont ils n'entendraient pas parler autrement. Comme l'explique Mirit Cohen : « Des bribes de conversation entendues pendant la pause déjeuner peuvent contribuer à créer des liens, renforcer des relations, obtenir des réponses aux questions, découvrir des opportunités et accélérer le rythme de l'activité. »

Sur le plan personnel : lorsqu'une personne voit des visages familiers et a de nombreuses occasions d'interagir positivement avec des collègues qu'elle apprécie, cela renforce son sentiment d'appartenance et son bien-être au travail. Il est prouvé que la camaraderie au travail fait office de réseau de soutien et aide les nouveaux arrivés à s'intégrer rapidement. Ces « collisions personnelles » sont une source significative de retour sur investissement pour les organisations et aident les collaborateurs à lutter contre le stress, la solitude et la démotivation.

Sur le plan culturel : la culture d'une organisation n'est pas déterminée par un ensemble de valeurs ou de communications. Elle est façonnée par chaque interaction... notamment les interactions non planifiées. Les conversations informelles sont révélatrices de la culture d'entreprise : la manière dont les individus se parlent entre eux (et parlent de leurs collègues), les choses qui les réjouissent ou dont ils se plaignent ou le ressenti des collaborateurs vis-à-vis des politiques de l'entreprise, des changements et des initiatives. Elles permettent également aux individus d'entendre parler d'activités créatrices de culture, comme des campagnes caritatives, des témoignages positifs et des opportunités de s'impliquer dans la vie de l'entreprise.

Sur le plan financier : tous les aspects susmentionnés cumulés contribuent à créer une organisation bien connectée et une expérience plus positive pour les collaborateurs. De plus, d'après l'étude menée par Mirit, les entreprises qui investissent dans ces éléments culturels et physiques de l'expérience de leurs collaborateurs, en plus des éléments techniques, sont quatre fois plus rentables que d'autres grandes entreprises. Les collisions fortuites ne sont peut-être qu'un élément de l'expérience globale des collaborateurs, mais elles peuvent améliorer l'engagement et l'innovation, deux aspects clés de la réussite financière d'une organisation.

Transformer les collisions fortuites en collaboration intentionnelle

Le bureau est le cadre idéal pour ces précieuses collisions fortuites. Vous pouvez y rencontrer des collaborateurs avec lesquels vous n'auriez jamais eu de réunion en temps normal, parce qu'ils n'ont pas de lien avec vos équipes ou vos projets, ou vous pouvez y rencontrer des collaborateurs provenant d'autres bureaux. Plus vous diversifiez vos interlocuteurs et les sujets de conversation, plus vous serez susceptible d'apprendre quelque chose de nouveau ou de tomber sur une idée ou un concept innovant à approfondir, comme le souligne Mirit :

« Lorsqu'on conçoit des expériences favorisant les collisions fortuites, le but n'est pas de créer des rencontres magiques qui vont immédiatement déboucher sur des innovations majeures. D'après les résultats de notre étude, les liens et les idées générés par les collisions initiales ont tendance à se renforcer dans les semaines/mois/années suivant(e)s, par le biais de rencontres fortuites pendant la pause déjeuner, à la salle de sport ou même sur des forums comme Slack. Après plusieurs rencontres fortuites, certains liens finiront par être explorés de manière intentionnelle via des réunions et des collaborations planifiées. »

Les collisions fortuites peuvent servir d'inspiration, de catalyseur ou de connexion initiale. Mais il faut une collaboration intentionnelle pour que les nouvelles relations et les nouvelles idées prennent de l'ampleur.



À l'instar de graines semées en sachant pertinemment que seules certaines prendront racine, avec les collisions fortuites, on espère créer suffisamment d'opportunités d'échanges d'informations et d'idées pour que certaines se développent et finissent par porter leurs fruits. Cela ne peut fonctionner que si les bonnes conditions sont réunies.

Que ce soit au bureau ou en télétravail, la force des relations entre les membres d'équipe et les collaborateurs est un des principaux facteurs de collaboration entre les personnes. Selon une étude menée par la Harvard Business Review, la collaboration s'améliore significativement au sein des équipes qui sont déjà bien connectées et qui investissent du temps pour créer des liens sociaux et professionnels. Les projets, les améliorations ou les idées pleins de promesses qui surgissent lors des conversations fortuites semblent nettement plus réalisables lorsque les individus apprécient, respectent et font confiance à leurs collègues.

Le bureau ne fait donc pas qu'encourager les collisions fortuites : il est également le lieu où il est possible de développer de bonnes relations en présentiel (entre plusieurs équipes, pas seulement la vôtre), de façon naturelle et volontaire. De fait, malgré tous les progrès technologiques et les améliorations apportées aux outils de collaboration virtuelle, les individus estiment généralement que la collaboration la plus efficace est celle qui a lieu en présentiel.

En résumé :

- Les collisions fortuites sont les rencontres fortuites qui ont lieu entre collègues au sein d'un environnement physique. Elles sont extrêmement précieuses car elles contribuent à diffuser les informations, bâtir une culture et favoriser l'innovation.
- Pour les organisations, elles sont utiles sur quatre grands plans : fonctionnel, personnel, culturel et financier.
- Ces collisions se déroulent le plus souvent dans des bureaux physiques ou pendant les réunions en présentiel
- Diversifier vos interlocuteurs et vos sujets de conversation est un excellent moyen de favoriser l'innovation
- La force des relations, aussi bien sociales que professionnelles, peut déterminer le niveau d'efficacité de la collaboration
- Le bureau est un lieu où le renforcement des relations et la collaboration sont optimisés

Dans son livre *The Nowhere Office*, paru en 2022, Julia Hobsbawm déclare que la pandémie a marqué le début d'une nouvelle ère, où la majorité des travailleurs (qui ne réalisent pas de prestations de services en direct) peuvent choisir de travailler de n'importe où.

Ce changement est en partie dû à une réévaluation forcée des limites du possible pendant le confinement mondial, période pendant laquelle la technologie a permis à tout le monde de continuer à travailler et de rester connecté à un niveau qui semblait encore impossible avant 2020.

Cependant, alors que nous entrons dans l'ère du « Nowhere Office », comme l'a surnommée Julia Hobsbawm, les effectifs ne sont plus disposés à travailler de manière rigide ou statique :

« Le modèle de travail hybride reflète le fait que la **mobilité et la liberté sont les nouvelles priorités** des collaborateurs, qui préfèrent désormais combiner travail et vie privée comme ils le souhaitent plutôt que de « pointer » au bureau. »

Julia Hobsbawm

The Nowhere Office, 2022 ; (p. 19)

Choix et flexibilité :
**créer les espaces
adéquats**



Julia Hobsbawm ne nie pas le fait que le bureau aura encore toute sa place dans le nouveau monde du travail. De nombreux individus, notamment les représentants de la Génération Z, n'ont pas suffisamment d'espace chez eux pour se créer un bureau à domicile adéquat et les avantages d'aller travailler au bureau en termes de socialisation, d'apprentissage et de collaboration justifient le trajet. Mais l'important ici est la flexibilité : le fait de pouvoir choisir quand aller travailler au bureau, et pourquoi, mais aussi la flexibilité au sein du bureau lui-même. Par exemple :

- Quels espaces sont disponibles ?
- Dans quelle mesure correspondent-ils aux préférences des collaborateurs ?
- Existe-t-il différents espaces ?
 - Des endroits calmes ?
 - Des endroits plus fréquentés ?
 - Des lieux propices aux longues pauses déjeuner ou aux discussions rapides ? Etc.

Par conséquent, le bureau doit satisfaire à plus d'exigences qu'avant. Il doit attirer activement les collaborateurs en leur proposant de meilleurs aménagements et plus d'opportunités qu'à la maison, sans limiter les libertés de travail. Le choix et la flexibilité sont les nerfs de la guerre.



Concevoir des lieux de travail plus collaboratifs adaptés au modèle de travail hybride

Tout d'abord, les organisations doivent étudier la flexibilité qu'elles proposent à leurs collaborateurs qui retournent au bureau. Les entreprises qui ont obligé leurs collaborateurs à revenir au bureau, ou qui leur ont imposé des journées de présence, se sont retrouvées confrontées à des réticences et une insatisfaction majeures de la part de leurs équipes, comme ce fut le cas pour Apple. Certaines personnes préfèrent travailler au bureau au moins quelques jours par semaine, mais nous sommes désormais entrés dans une ère où les collaborateurs veulent pouvoir choisir par eux-mêmes. Ainsi, les organisations qui ont adopté une position de fermeté quant aux jours de présence au bureau au lieu de laisser les collaborateurs décider par eux-mêmes ont enregistré un taux de rotation du personnel plus élevé, leurs collaborateurs étant partis chercher des options plus flexibles ailleurs.

Ensuite, les organisations ont commencé à revoir la conception des bureaux pour tenir compte de l'évolution des styles de travail. Les bureaux alignés derrière lesquels les collaborateurs doivent rester assis toute la journée pour faire leur travail et passer des appels (choses qu'ils pourraient très bien faire de chez eux) sont peu à peu remplacés par des espaces de réunion polyvalents et des espaces collaboratifs. Si les collaborateurs choisissent quand et pourquoi ils viennent au bureau, ils privilégient les

échanges en présentiel spécifiques à cet environnement. Donc « au revoir » bureaux statiques et « bonjour » espaces de socialisation.

Nous avons parlé à Stephen Griffiths, Directeur Studio pour le cabinet de conseil en espaces de travail Space Solutions, des nouvelles exigences auxquelles doivent répondre les bureaux modernes :

« Avant la pandémie, les bureaux proposaient peu de choix au personnel en termes d'espaces utilisables. On y trouvait généralement des bureaux individuels classiques, nécessitant d'immenses surfaces au sol, et des salles de réunion habituellement surbookées, mais en sous-capacité. Des espaces de travail diversifiés, comme des pupitres, des espaces dédiés aux projets, des salons dédiés à la concentration, etc., **permettent aux équipes de travailler de manière optimale en adoptant le style de travail qui leur convient le mieux.** »



Stephen nous a expliqué comment rendre un bureau aussi polyvalent que possible pour répondre aux besoins spécifiques des individus et des équipes hybrides. Par exemple :

- **Opter pour des meubles légers et faciles à déplacer**, pour que les équipes puissent facilement créer les espaces dont elles ont besoin pour une mission ou un projet spécifique.
- **Prévoir des pupitres et des espaces de travail de niveaux différents**, pour favoriser le bien-être et la santé physique, en permettant aux collaborateurs de travailler dans des espaces confortables.
- **Prévoir des espaces variés pour différents types de conversations** : des petits espaces intimistes pour les entretiens individuels, de vastes espaces en « open space » pour les collisions fortuites, des zones confortables pour les réunions informelles ou les sessions de brainstorming.

Les technologies polyvalentes de vidéoconférence sont également vitales dans ce monde hybride. La plupart des gens s'accordent à dire que les appels téléphoniques ne remplacent pas une présence visuelle dans une pièce. Les visioconférences permettent donc aux participants en télétravail de se sentir véritablement présents aux côtés de leurs collègues qui travaillent en présentiel. Elles favorisent la collaboration et sont essentielles à la réussite d'un modèle de travail hybride.

En d'autres termes, plus les espaces sont diversifiés au bureau, plus les collaborateurs peuvent travailler efficacement, aborder les idées de manières innovantes et trouver un véritable intérêt à l'environnement du bureau.

En résumé :

- Nous entrons dans une ère où les gens peuvent travailler de n'importe où et où les collaborateurs exigent des entreprises qu'elles leur assurent flexibilité et mobilité
- Le bureau a encore un rôle majeur à jouer dans cette ère du travail en distanciel, mais il doit proposer encore plus de flexibilité en termes de méthodes de travail, sans imposer de limites
- Les collaborateurs doivent pouvoir décider quand et pourquoi ils viennent au bureau et ils doivent bénéficier d'aménagements et d'espaces adaptés au bureau
- Lorsqu'ils viennent travailler au bureau, les collaborateurs privilégient les échanges en présentiel avec leurs collègues, il faut donc prévoir des espaces adaptés à différents types de conversations
- Les bureaux doivent également être adaptés aux réunions en distanciel pour que les collaborateurs en télétravail puissent être entendus et se sentir pleinement présents au sein des équipes hybrides

Priorité à l'inclusion et au bien-être au sein du bureau hybride

Le lieu de travail a toujours été un prolongement de la maison : un endroit où vous passez la majeure partie de vos journées et où, croyez-le ou non, vous passez plus de temps avec vos collègues qu'avec votre famille.

Heureusement, les tendances émergentes en matière de vocation et de conception des bureaux vont vers un lieu de travail qui privilégie la santé, le bien-être et l'inclusion.

Concevoir le bureau pour favoriser l'inclusion

De nombreuses organisations profitent de l'évolution des pratiques de travail pour réévaluer l'accessibilité et l'inclusivité de leurs bureaux. Même si les bureaux sont généralement accessibles sur le plan physique, on assiste à une prise de conscience des besoins et des attentes des individus, et on accorde davantage d'importance au confort et à la productivité des collaborateurs au bureau.

Et tout l'enjeu pour les organisations consiste à rendre les lieux de travail plus accessibles pour certains groupes, sans les rendre involontairement inaccessibles pour d'autres.

Nous avons discuté avec Mark Charlesworth, conseiller spécialisé dans la neurodiversité sur le lieu de travail, pour savoir comment une organisation peut faire en sorte que ses bureaux soient les plus inclusifs possible. Il explique qu'il existe de nombreux aspects à prendre en compte pour concevoir un lieu de travail inclusif. Il ne suffit pas de rendre les espaces physiques accessibles. Il faut également comprendre que les processus, les communications et les pratiques professionnelles influent également sur la manière dont les individus réagissent à leur lieu de travail.



ENJOYING

WORKING
together

delivering
RESULTS

making a
DIFFERENCE

enabling
SUCCESS

Par exemple, on peut choisir de travailler en bureau partagé pour maximiser la flexibilité, mais, comme le souligne Mark, travailler à un bureau non familier peut être perturbant, voire stressant, pour de nombreux individus neurodivergents :

« Souffrant moi-même de troubles de l'attention et de la concentration, je sais que les bureaux partagés, même s'ils offrent une certaine flexibilité, ne constituent pas un modèle adapté aux personnes neurodivergentes, car elles ont besoin de repères et d'habitudes stables. Ces personnes auraient besoin de configurer leur espace de bureau à chaque fois pour se sentir à l'aise, ce qui leur prendrait une demi-journée à chaque fois. Une solution simple consiste à introduire un système de réservation prioritaire permettant aux personnes neurodivergentes de réserver un bureau spécifique. Ou au moins de réserver un bureau sur une rangée de bureaux spécifique. »

Il existe souvent des moyens simples d'inclure les groupes ayant des besoins spécifiques, ou des ajustements simples à faire. La signalisation aide clairement les personnes neurodivergentes, ainsi que leurs collègues en visite, à s'orienter dans les bureaux, mais il faut faire attention à la taille, à la couleur et au type de police, ainsi qu'à l'espacement des caractères pour rendre le bureau plus accessible aux personnes dyslexiques ou malvoyantes.

Il existe souvent des moyens simples d'inclure les groupes ayant des besoins spécifiques, ou des ajustements simples à faire. La signalisation aide clairement les personnes neurodivergentes, ainsi que leurs collègues en visite, à s'orienter dans les bureaux, mais il faut faire attention à la taille, à la couleur et au type de police, ainsi qu'à l'espacement des caractères pour rendre le bureau plus accessible aux personnes dyslexiques ou malvoyantes.

Par ailleurs, les couleurs vives et les forts contrastes peuvent être source de distraction voire de désorientation. Même si Mark se défend en plaisantant de militer pour des bureaux entièrement beiges, il insiste sur le fait que la couleur peut influencer sur le bien-être et la productivité des personnes neurodivergentes. Il recommande d'opter pour des blocs de couleur plutôt que pour des motifs chargés, mais aussi de mettre en place des cloisons si nécessaire pour éviter toute distraction. D'après lui, pour rendre un bureau inclusif, il n'est pas nécessaire de faire de grosses dépenses.

Le rôle du bureau dans le bien-être des collaborateurs

Alors que le lieu de travail est de plus en plus axé sur les collaborateurs et leur permet de plus en plus souvent de jongler entre télétravail et travail au bureau, les organisations s'efforcent activement de faire du bureau un lieu confortable favorisant le bien-être mental des collaborateurs au lieu de renforcer leur stress.

Une partie de cette démarche consiste à reconnaître qu'il peut exister des situations stressantes au travail et que les collaborateurs sont avant tout des personnes, soumises à toutes sortes de stress, que ce soit au bureau ou à la maison. La plupart des gens peuvent supporter quelques sources de stress dans la journée, mais les individus ont des seuils de résistance au stress différents. Une fois ce seuil dépassé, ils doivent faire une pause et gérer leur stress, par exemple en parlant à un collègue dans un endroit privé ou bien en trouvant un espace au calme pour décompresser.

Les bureaux doivent être équipés pour fournir aux collaborateurs des espaces de détente, dédiés aux moments calmes et à la relaxation sensorielle afin que les collaborateurs puissent se ressourcer. Lorsqu'on sait que le mal-être mental et émotionnel est responsable de jusqu'à 60 % des jours d'absence, faire du bien-être des collaborateurs une priorité absolue semble être la bonne décision, en plus d'être une considération fondamentale des besoins humains.

Mais mettre en place des mesures pour atténuer les effets du stress et favoriser le bien-être sont deux choses différentes.

« Le travail ne devrait pas être une expérience douloureuse, qu'il faut compenser en mettant en œuvre diverses initiatives de bien-être. Le travail doit être une source de liens, d'identité, d'épanouissement et d'humanité. »

Julia Hobsbawm

The Nowhere Office, 2022 ; (p. 119)

Pour de nombreuses personnes, le travail est une source d'épanouissement et renforce le sentiment d'appartenir à une communauté. Quand toutes les conditions sont réunies, il peut améliorer le bien-être des individus. Le fait d'occuper une fonction adéquate, c'est-à-dire qui met à profit vos compétences et vous pousse à relever des défis, est déterminant. Les personnes sont également un facteur important pour déterminer si votre travail contribue ou nuit à votre bien-être. Mais quel est le rôle de l'espace physique, du bureau proprement dit ?

Se rendre au bureau sans avoir l'impression de « pointer »

Même si les gens ont généralement le sentiment d'avoir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle quand ils télétravaillent, les personnes qui se sont mises tout d'un coup à travailler exclusivement de chez elles à cause de la Covid-19 affirment que cela a eu des conséquences sur leur bien-être et leur santé global(e). Selon un rapport publié par la Royal Society for Public Health :

- 67 % affirment se sentir moins connectées à leurs collègues
- 46 % affirment faire moins d'exercice physique
- 39 % ont développé des troubles musculosquelettiques
- Et 37 % affirment souffrir de troubles du sommeil

Avant la pandémie, le bureau représentait un style de vie. Les gens allaient à la salle de sport sur le chemin du travail ou se rendaient au bureau à pied ou en vélo. Ils avaient un bureau ergonomique et consacraient du temps à la socialisation avec leurs « camarades » de travail.

Ils se sentaient actifs et stimulés simplement par la nature de leur environnement.

Pour beaucoup de gens, le télétravail forcé s'est donc fait au détriment de leur santé. Les gens ont eu moins d'occasions de sortir de chez eux, d'avoir des conversations et des modèles de pensée variés, d'être physiquement actifs ou même de travailler à un bureau physiquement adapté. Le bureau hybride représente une nouvelle opportunité d'allier lieu de travail et bonne santé (tant sur le plan mental que physique) et les organisations peuvent renforcer cela grâce à leur communication et à leur culture.

En termes simples, les organisations qui expliquent à leurs collaborateurs qu'ils ne sont pas là simplement pour « pointer » au bureau enregistrent un meilleur retour sur leurs investissements d'aménagement car leurs collaborateurs ont conscience que le bureau est un lieu où ils peuvent recréer des liens avec leurs collègues et s'épanouir au sein de l'entreprise.

En résumé :

- La conception des lieux de travail est de plus en plus axée sur la santé, le bien-être et l'inclusion, notamment en ce qui concerne les personnes neurodivergentes
- Pour faire en sorte que les collaborateurs soient plus à l'aise et productifs, de petits ajustements peuvent suffire ; l'inclusivité n'est pas nécessairement un gouffre financier
- Le lieu de travail doit favoriser le bien-être mental au lieu de contribuer au stress ; pour ce faire, il doit prévoir des espaces permettant aux collaborateurs de décompresser
- Le travail est une source d'épanouissement et renforce le sentiment d'appartenir à une communauté, ce qui contribue au bien-être général
- Les personnes qui se sont mises tout d'un coup à travailler exclusivement de chez elles affirment que cela a eu un impact négatif sur leur bien-être et leur santé
- Le bureau hybride favorise des choix de vie sains et promeut une culture d'entreprise où l'on ne « pointe » pas au bureau pour faire acte de présence



Working together

Privilégier la collaboration pour repenser notre siège social, **Terra Nova**

« Il y a tellement plus d'opportunités d'avoir des conversations plus intéressantes »

Pourquoi nous avons besoin d'une nouvelle approche

Chez Insights, nous avons 16 bureaux répartis dans le monde entier, mais notre siège social est basé à Dundee, la ville de naissance de nos deux fondateurs et de notre offre phare, Insights Discovery.

En janvier 2020, nous venions tout juste d'inaugurer notre troisième bâtiment de bureaux à Dundee pour accueillir nos effectifs en pleine expansion. À l'époque, même si nous avions des télétravailleurs et des travailleurs hybrides, la plupart de nos collaborateurs travaillaient dans nos bureaux, et nous traversions une période de croissance intense. Nous n'avions pas le choix : il fallait trouver de la place pour tout le monde, ce qui signifiait plus de bureaux, plus de salles de réunion et plus d'espace.

Puis la Covid est arrivée. Et nos problèmes d'espace sont soudain devenus le cadet de nos soucis.

Plusieurs mois plus tard est arrivé le moment où, comme de nombreuses autres entreprises, nous avons envisagé un retour au bureau... et les modalités de celui-ci. Nous savions instinctivement que le modèle que nous avons utilisé jusque-là ne fonctionnerait pas. Nous ne pouvions pas continuer à ajouter toujours plus de bureaux et de bâtiments pour accueillir nos effectifs. Et nous n'en avions visiblement plus besoin.

Nous savions que nous allions devoir changer radicalement notre vision du bureau et notre équipe de direction a commencé à réfléchir à son rôle.

Nos collaborateurs venaient non seulement de vivre la période la plus difficile de notre histoire, mais l'avaient en plus gérée entièrement à distance.

« Ne doutez jamais du fait qu'une petite groupe de personnes réfléchies et engagées puisse changer le monde. C'est la seule chose que l'on n'a jamais fait. »

Margaret Mead



Le rôle de notre bureau repensé

Nous avons commencé par effectuer des recherches. Nous savions que la vie de nos collaborateurs avait changé, tout comme leurs attentes vis-à-vis de leur lieu de travail. Bon nombre de nos collaborateurs commençaient par exemple à exprimer leur préférence pour le travail hybride et leur inquiétude à l'idée de revenir au bureau alors que la Covid représentait toujours une menace. Naturellement, nous devions concevoir nos plans de retour au travail, et notre nouvelle conception du bureau, en nous basant sur les besoins et les envies de nos collaborateurs.

En outre, nous savions que nous voulions privilégier et optimiser le travail collaboratif pour rester fidèles à nos valeurs culturelles « Travailler ensemble » et « Apprécier le parcours ». En tant qu'organisation reposant sur l'humain, nous savions que de nombreux collaborateurs avaient eu du mal à gérer l'isolement imposé par la pandémie. Nous étions impatients de revenir à une situation où nos collaborateurs du monde

entier pourraient enfin retrouver leurs collègues en présentiel.

Nous avons également dû nous poser la question suivante : si nous n'avions aucun bâtiment, quelles seraient les conséquences ? Et cela nous a aidés à identifier les domaines dans lesquels le bureau ajoutait le plus de valeur.

En nous appuyant sur toutes ces réflexions, nous avons déterminé que le rôle du nouveau siège Terra Nova serait celui d'un pôle de collaboration local, mais aussi du cœur mondial de notre communauté Insights. Un lieu où les collaborateurs viendraient pour se sentir connectés et profiter de divers espaces de réunion adaptés aux modèles hybrides.

Ce ne serait plus une ruche bouillonnante remplie de bureaux, mais bien un choix de style de vie et de style de travail. Un lieu propice aux « collisions fortuites » et à une nouvelle ère de croissance et de connectivité.



Quand j'ai vu
Terra Nova, j'ai su que
je devais y travailler

Qu'avons-nous changé ?

La question est plutôt « Qu'est-ce que nous n'avons pas changé ? » Nous sommes partis du principe que tout le monde n'avait pas besoin d'un bureau et d'être contractuellement obligé de travailler au bureau et avons adopté un modèle de travail en bureau partagé « light » prévoyant des rangées de bureaux pour certaines équipes spécifiques, en cas de besoin.

Grâce à l'espace gagné par la réduction du nombre de bureaux, nous avons pu créer des espaces de connexion et de collaboration plus polyvalents, notamment des postes de travail, des espaces de détente et des espaces de socialisation de style « café ».

En nous écartant du modèle classique « un bureau par collaborateur », nous avons également pu transformer notre deuxième bâtiment de bureaux de Dundee en un pôle dédié aux projets et à l'apprentissage, spécialement réservé aux programmes de formation internationaux et aux projets pluridisciplinaires. Notre « super-salle de classe » a été conçue comme une salle de haute technologie, avec des caméras itinérantes, de grands écrans pour les vidéoconférences et des micros au plafond, permettant ainsi à notre équipe « Apprentissage et développement » d'offrir la meilleure expérience d'apprentissage possible à nos effectifs répartis à travers le monde.

L'impact sur nos collaborateurs

Chez Insights, nous savons apprécier les différences entre les individus. C'est notre métier.

Nous savons qu'il existe des personnes extraverties qui ont eu du mal à supporter l'absence d'interactions sociales en présentiel, le manque d'occasions de participer et le sentiment d'être déconnecté de la « ruche ». Mais également des personnes introverties qui ont souffert de la détérioration progressive de leurs réseaux et de leurs relations proches due au travail en distanciel. Cependant, on retrouve ces deux traits de personnalité combinés chez de nombreux individus. Ils ont donc besoin de pouvoir associer les deux modèles de travail, ce que notre nouveau bureau propice au sentiment de communauté leur permet de faire.

Fiona Logan, notre PDG, a soutenu la transformation de notre bureau comme une occasion de développer et de célébrer notre culture basée sur l'humain :

« Ce changement a été conçu pour fournir un environnement de travail optimal, favorisé par la technologie, où les collaborateurs peuvent se retrouver afin de collaborer de manière flexible. Ces derniers nous ont dit que, même s'ils voulaient conserver la possibilité de télétravailler, avec toute la flexibilité que cela implique, les moments passés sur le lieu de travail et le sentiment d'appartenir à une communauté leur manquaient beaucoup. »

Les collaborateurs qui sont revenus au bureau ont trouvé l'atmosphère plus détendue et plus positive. Selon les mots de l'un d'entre eux : « **c'est beaucoup plus "Insights" qu'avant** ».

Le bureau a atteint ses objectifs : fournir un lieu de travail confortable, où l'on a le sentiment d'appartenir à une communauté, et multiplier les opportunités de conversations intéressantes. Parallèlement, nous encourageons nos collaborateurs à travailler de manière flexible, collaborative et saine. Ils doivent pouvoir donner le meilleur d'eux-mêmes, peu importe où ils choisissent d'installer leur ordinateur portable.

Contributeurs

L'équipe Insights

Chez Insights, nous sommes passionnés par les cultures de travail positives où chacun peut donner le meilleur de lui-même. Nous proposons des formations basées sur les individus, les équipes dont ils font partie et les relations qu'ils construisent, dans le but de créer des organisations axées sur l'humain plus performantes.

Stephen Griffiths

Directeur Studio chez Space Solutions

Space Solutions est un cabinet de conseil spécialisé dans les lieux de travail qui conçoit des lieux de travail axés sur les besoins des organisations et de leurs collaborateurs. En tant que Directeur Studio, Stephen reçoit un cahier des charges dont il tient compte pour produire un design qui identifie et définit le rôle de chaque espace. Cela permet aux collaborateurs de travailler plus efficacement ensemble et leur donne le sentiment d'appartenir à une communauté sur leur lieu de travail.

Mark Charlesworth

Conseiller en neurodiversité sur le lieu de travail chez Unleashed

Mark est un conseiller en neurodiversité qui accompagne les organisations pour évaluer et améliorer l'accessibilité et l'inclusivité de leurs lieux de travail. Il anime des conférences, effectue des évaluations et des audits des lieux de travail, et fournit des recommandations pour concevoir des bureaux permettant aux personnes neurodivergentes et aux personnes ayant des besoins spécifiques de tirer le meilleur parti de leurs lieux de travail.



enjoying
the journey



www.insights.com