

Office **et** Culture

Le magazine de l'aménagement de l'espace de travail

Inspirations bataves

Initiatives et solutions

Le fil vert de Gally

Végétal et bureaux



La Hollande relève le plat

Inspirations bataves

Quelque part au nord, un peuple ne travaille que quatre jours par semaine et privilégie la qualité de vie et l'équilibre entre sphère privée et professionnelle. Selon la tradition du *Polder Model*, les salariés, les pouvoirs publics, les entreprises et les acteurs politiques, sociaux et économiques concourent à faire évoluer les modes organisationnels et les espaces de travail. On parle sans tabou de productivité, de performance et des outils à développer afin de mesurer la satisfaction des employés, la productivité du travail et les coûts liés aux environnements. Il ne vient à l'idée de personne d'entasser le maximum de salariés dans le minimum de mètres carrés. Organisations et entreprises publiques et privées mènent ou financent des études et des recherches avancées afin d'innover dans la conception et l'organisation des espaces de travail.

Il ne s'agit pas de sauver les meubles, de repeindre les murs en orange ou de fumer des substances. Mais de remettre l'humain au cœur des préoccupations et de lui permettre de travailler dans des conditions optimales. Réellement.

A parcourir quelques articles récents, sites ou brochures de conseil en aménagement, l'espace de travail génère, en France, les fantasmes les plus fous en matière d'économie, de management et de survie de l'entreprise. Le cocktail magique mixant réduction de mètres carrés, entassement sur des *benches* ou bureaux non-attitrés, est présenté comme un formidable outil de management et de gestion du changement. Or la question du lien entre l'organisation du travail et les espaces n'est que peu abordée. La mesure de l'impact d'un nouveau

mode de travail sur la performance des collaborateurs ou encore sur leur niveau de satisfaction semble une préoccupation des plus exotiques. Eventuellement, on commandera à un psychiatre un rapport sur le stress et les risques psychosociaux, on stigmatisera l'espace (qui tue) et non les décideurs. A quelques heures de Thalys en revanche, l'autre pays du fromage rame collectivement pour concevoir et mettre en œuvre initiatives et solutions étonnantes. On aura beau jeu de dire que les Hollandais sont les champions du télétravail en Europe parce qu'ils cherchent la panacée à l'engorgement des voies de circulation (ou parce que les nouvelles technologies de l'information et de la communication permettent de travailler à distance). On prétendra que si les espaces sont confortables, c'est parce qu'il pleut dehors. Or en



2



3

1] Unilever Benelux (Rotterdam) : rassembler les équipes pour innover : un bâtiment-pont chapeaute un site de production (Photo : Roos Aldershoff).

2] Spaces (Amsterdam) : un espace flexible pour *free lances* (Photo : FB).

3] Spaces (Amsterdam) : un espace polymorphe pour une équipe projet venant de différents sites (Photo : FB).

Hollande, un espace ouvert n'a pas la densité d'un champ de tulipes. C'est un environnement qualitatif et spacieux, offrant une diversité d'espaces selon l'activité, le mode de travail, l'humeur ou la préférence. Il ne s'agit pas de faire des espaces tertiaires des parcs d'attraction ou des espaces domestiques de substitution. L'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication (permettant de choisir où et quand l'on veut travailler) a rendu possible des modes de travail et des usages flexibles d'espaces variés. Ces derniers font la part belle aux espaces informels et favorisent les échanges et les réseaux sociaux. Selon Juriaan van Meel (consultant en organisation et espaces de travail chez Icop et auteur de l'ouvrage *The European Office*) "Un bureau flexible typique offre une diversité d'espaces et de zones. Les employés peuvent librement choisir l'espace le plus adapté à leur tâche" : des postes de travail en espaces ouverts, des bureaux fermés si l'on souhaite s'isoler pour se concentrer ou si l'on a besoin de confidentialité, des salles de réunions formelles, des espaces "escales" (*touch-down*) pour simplement se poser et vérifier ses mails, des salles projets, des espaces de discussion, d'échanges et de convivialité.

New Ways of Working

Ces nouveaux modes de travail (les *New Ways of Working* en néerlandais) ne se résument pas à une rationalisation des mètres carrés, mais bien à une optimisation des ressources qui ne doit en rien affecter la satisfaction et la motivation des collaborateurs. Dès le début des années 1990, divers types d'espaces flexibles sont introduits, dans des ministères ou des organismes publics (Dynamic Office du Ministère des travaux publics à Haarlem), dans des banques (ABN-Amro à Breda) ou dans des compagnies d'assurances (Interpolis à Tillburg, réalisé par l'agence Veldhoen). Ce qui différencie les Hollandais est qu'ils requièrent d'une part que leur soit démontré de façon quasi-scientifique que les nouveaux modes de travail et les nouveaux aménagements proposés sont plus efficaces que les anciens. Et d'autre part que l'ensemble des salariés concernés soit consulté (et écouté) dans tout ➤

➤ projet concernant l'environnement de travail. Comme le précise bien Wim Pullen, directeur et chercheur au *Center for People and Buildings*, il s'agit de prendre en compte ce que pensent les utilisateurs finaux, au même titre que les nécessités organisationnelles et surtout de s'appuyer sur le rôle clé du management intermédiaire. Il est tenu pour essentiel d'évaluer et de mesurer si les personnes travaillent mieux, si elles sont plus performantes, plus productives et plus "heureuses" tout en exerçant un contrôle strict sur les cordons de la bourse. Le principe est de faire mieux tout en réduisant les coûts. Dans un ouvrage de référence rédigé en 2003 par Theo van der Voordt, *Cost and Benefits of innovative workplace design* (Coûts et bénéfices des environnements de travail innovants), des organisations ayant introduit des concepts d'espaces flexibles sont évaluées afin de répondre à de multiples interrogations. Les retours d'expérience sont-ils positifs ? Les objectifs définis pour un projet sont-ils atteints ? Quels sont les risques ? Que sait-on des effets ? Quelles sont les leçons à tirer pour le management ? Qu'est-ce qui doit être modifié, amélioré et comment ? On trouve donc aux Pays-Bas un corpus impressionnant d'études, de recherches, d'outils et de techniques de mesures standardisés, d'évaluations de projets multidisciplinaires, de monographies thématiques approfondies et de bases de données rassemblant des réalisations et des espaces de travail innovants. Les résultats soulignent que les modes et espaces de travail flexibles sont, majoritairement, perçus de façon positive. Les critiques concernent en général une "privatisation" insuffisante et un manque de solutions pour les activités qui requièrent de la concentration. Mais de manière fondamentale, ce qui est en jeu est l'adéquation entre le mode organisationnel (le management, les processus et les activités, la culture de l'entreprise) et les environnements de travail qui sont proposés. "Méfiez- ➤



1-2| Unilever Benelux (Rotterdam) : vitalité, liberté, productivité ! Un environnement créé pour que les employés travaillent comme bon leur semble et qu'ils soient le plus heureux possible. Une variété d'espaces animés, polymorphes, support d'un mode organisationnel fluide et dynamique. Se rencontrer, se restaurer, travailler ensemble pour innover, s'épanouir (Photos : Roos Aldershoff).

➤ vous du *Design trick*" (désignant des aménagements "tendance" ou copiés-collés) nous a souligné Hans Topée, consultant en aménagement et *facility management*. Le *Design trick* consiste à plaquer un concept d'aménagement branché sur une organisation sans que cela corresponde aux processus de travail, aux besoins des utilisateurs et à la culture de l'entreprise. En déambulant chez Unilever Benelux à Rotterdam, ce qui fascine c'est un environnement de travail (au-delà de ses qualités esthétiques et de son architecture spectaculaire) au service des utilisateurs, de leurs façons de travailler et de leurs préférences. La réussite de cet aménagement est la capacité extraordinaire du management et des services généraux à permettre aux utilisateurs de personnaliser et d'organiser leur environnement à leur guise, entre emballages, produits, maquettes, posters, objets source d'inspiration. Des espaces à vivre en toute liberté, animés, foisonnants et terriblement humains. A l'instar de nombreuses réalisations récentes aux Pays-Bas, l'environnement de travail d'Unilever met en valeur dynamisme et audace. On y trouve une ouverture d'esprit et un enthousiasme pour le changement, ainsi qu'une capacité remarquable à répondre aux nouvelles tendances sociales, économiques et sociétales. On dénote également une propension à expérimenter de nouvelles formes organisationnelles, à utiliser les évolutions technologiques pour innover et faire évoluer la société dans son ensemble (des entreprises aux écoles en passant par les administrations et les hôpitaux). Les Hollandais préfèrent de loin anticiper, innover, expérimenter, plutôt que de réagir, de trainer les pieds et de s'adapter dans l'urgence et les grincements sans marge de manœuvre. Henny van Egmond a travaillé par exemple deux jours par semaine pour la banque Rabobank et consacré le reste du temps à sa propre entreprise d'accompagnement du changement, à sa famille et ses loisirs. Et cependant, il est responsable d'un projet majeur : le programme *Rabobank Unplugged* (*unplugged* = débranché). Ce nom fait référence à la fameuse émission de la chaîne musicale MTV, où les artistes interprètent leurs titres en *live* avec des instruments acoustiques sans être branchés à une sono ou un synthétiseur (nostalgie du col blanc d'antan ?). Le



POUR EN SAVOIR PLUS

- > Center for People and Buildings, Institut de recherche : www.cfpb.nl
- > TNO, Institut de recherche : www.tno.nl
- > Ideas 4, Consultants en développement interculturel : www.ideas4.info ; www.itim.org
- > Icop, Consultants en immobilier et aménagement : www.icop.nl
- > Veldhoen, Consultants en organisation : www.veldhoen.nl
- > Interpolis : www.interpolis.nl
- > Provenworkspace, Consultants en espaces de travail et fm : www.provenworkspace.nl
- > Degw, Consultants en organisation et espaces de travail : www.degw.com
- > D/Dock, Agence d'architecture et de design : www.ddock.nl
- > Programme Rabobank Unplugged : www.rabobank.nl
- > Henny van Egmond, Consultants en gestion du changement et modes de travail innovants : www.hennyvanegmond.nl,
- > Cepezed Architecture : www.cepezed.nl
- > Département Facility Management, Université des sciences appliquées de La Haye : www.hhs.nl
- > Rietmeijer/CBRE, Conseils en immobilier d'entreprise : www.rietmeijer.nl
- > Fokkema & partners, architectes : www.fokkema-partners.nl
- > House of Performance, Consultants en management : www.hofp.nl
- > Ynno, Innovative ways of working : www.ynno.com.
- > newCreations, Consultants en fm créatif et design : www.newdirections.nl

programme *Rabobank Unplugged* est une évolution radicale de l'entreprise, de son métier, de sa culture, de ses modes de travail et de ses espaces. En effet, *Unplugged* est un programme volontaire ! Si vous souhaitez travailler *Unplugged*, à savoir en toute liberté, choisir où, quand et comment vous souhaitez effectuer votre travail, vous serez accompagné et soutenu dans cette démarche. Tout d'abord en termes de management par objectifs, basé sur la confiance, puis en termes d'outils informatiques permettant le travail à distance et enfin par des espaces supports offrant de nouvelles fonctions. Ainsi, si vous souhaitez venir dans l'espace *Unplugged*, que ce soit pour une activité individuelle ou pour travailler avec vos collègues, recevoir vos clients ou vos fournisseurs (ou simplement rencontrer des personnes et échanger informellement) ce programme est fait pour vous. Il s'agit réellement de déléguer aux personnes la capacité de prendre les décisions concernant leur activité et leur environnement de travail et de leur donner le maximum d'autonomie. A la condition évidente qu'ils soient performants et qu'ils remplissent leurs objectifs. Un tel programme ne peut se concevoir que dans la mesure où les salariés sont conscients qu'ils sont responsables dans une large mesure de la manière dont ils organisent leurs activités professionnelles, concilient travail et vie privée, et trouvent le meilleur équilibre – tout en contribuant à la création de valeur ajoutée pour l'entreprise. En offrant une telle autonomie et de telles conditions de travail, Rabobank place de manière indiscutable le bien-être et la satisfaction des salariés au premier plan. Un programme attractif et ambitieux à suivre, d'autant qu'un nouveau siège social sera livré l'année prochaine.

Le *New World of Work*

Tout comme Interpolis, il y a quelques années, Microsoft mène le bal en matière de modes de travail innovants et d'espaces de travail associés. A l'origine, un papier blanc de Bill Gates, présenté en mai 2005 au grand raout annuel Microsoft pour les PDG des 1000 premières entreprises mondiales. Sur le thème *Pathways to Growth – The New World of Work* (Autoroutes vers la croissance – Le Nouveau Monde du Travail) Bill Gates

professa (prophétisa) que la croissance et la pérennité des entreprises passerait nécessairement par une autonomie de plus en plus importante des travailleurs du savoir dans la conduite de leurs activités et par une mise à disposition de différents outils afin qu'ils puissent être les plus productifs et performants possibles. Traduite dans un langage profane par Hans van der Meer, directeur marketing de Microsoft Hollande, la vision de Bill Gates revient à proposer une vision *microsoftienne* du monde du travail où les entreprises assurent leur compétitivité grâce à une plateforme intégrant trois dimensions : l'organisation (le management, les ressources humaines), les technologies de l'information et de la communication (les logiciels Microsoft permettant la collaboration, le travail en mode projet, la gestion des agendas, l'analyse et la présentation des données) et l'environnement physique (les espaces de travail). Inauguré à l'automne 2008, cet environnement total (dont l'architecture d'intérieur a été confiée à l'architecte anglaise Sevil Peach) diffère radicalement des espaces de la maison-mère américaine à Redmond, où *cubicles* côtoient bureaux cloisonnés et où l'allocation de l'espace reste encore et toujours liée au statut. Situé à proximité de l'aéroport de Schiphol, le nouvel environnement ne comporte aucun poste attitré, ni aucune organisation de l'espace en fonction de services ou de départements. Les 900 employés de Microsoft sont libres de travailler où, quand et comme bon leur semble. Plus de 700 visiteurs et clients par semaine découvrent cette plateforme *New World of Work* et expérimentent in-situ la combinaison gagnante (mode organisationnel, technologie et espace). L'environnement physique déploie une diversité impressionnante d'espaces formels et informels, dont bon nombre sont liés à un concept de nourriture ou de restauration en continu. L'accueil tient plus du *café-lounge* branché avec son bar à jus de fruit frais, les postes de travail/tables carrées sont entourés de banquettes hautes qui ne détoneraient pas dans un hôtel ou un club select, ou encore des canapés, sofas et fauteuils moelleux à souhait. Des maisons de thé sont posées ça et là dans un atrium afin de pouvoir se remuer les méninges à la lumière naturelle et les fameuses chaises Luxembourg invitent à se relaxer ou ➤

1] Unilever Benelux (Rotterdam) : ceci n'est pas un espace de travail. C'est un espace de vie. Ce ne sont pas des employés corvéables et jetables. Ce sont des personnes motivées, dynamiques, créatives (Photo : Roos Aldershoff).

2] Rabobank *Unplugged* (Utrecht) : à vous de choisir où, quand et comment vous voulez travailler. Dans un espace ouvert spacieux ou dans un bureau en toute confidentialité (Photo : FB).

3] Rabobank *Unplugged* (Utrecht) : Ceci n'est pas une salle de projection. Cet espace est tout ce que vous souhaitez y faire (Photo : FB).

➤ à prendre des décisions stratégiques sous les meilleurs auspices. La qualité de la nourriture est largement au dessus du standard batave et des corbeilles de fruits poussent un peu partout. Il s'agit d'un fantastique outil de marketing et de communication au service de la vente de logiciels – qui comble de la pertinence – permettent justement de travailler partout où on le souhaite (à la maison, au bureau, chez son client, sur la route). Mais de façon plus fondamentale, ce sont également ces logiciels qui permettront à qui souhaite rencontrer un collègue de le localiser dans le bâtiment ou ailleurs. Le pdg lui-même n'a pas de bureau et, comme l'ensemble des salariés, doit tenir son agenda à jour et visible de tous. Ceci afin que l'on puisse se retrouver et coordonner réunions et échanges. Si un collaborateur décide de se rendre sur le site pour y travailler le lendemain, il peut vérifier si un autre collègue s'y trouvera également et ne ratera donc pas une occasion d'échanger des informations ou de précieux conseils. Cette liberté de travailler où et quand bon vous semble et de mener une vie épanouissante se double bien évidemment d'un mode de management par objectifs et non par la présence. Bienvenue dans la *Microsoft way of life* (La vie Microsoft). C'est donc grâce à Microsoft qu'il est possible de réaliser son potentiel, d'équilibrer vie professionnelle et vie privée, de s'organiser en toute liberté. Renoncer à venir tous les jours au bureau de 9 heures à 5 heures pour évoluer vers une autre manière de vivre et de travailler. Il reste bien évidemment à gérer la transition et l'évolution des mentalités et des comportements, car même dans le cadre d'une culture plus portée sur la transparence et l'expression très directe, partager son agenda et renoncer à un territoire personnel nécessite un accompagnement. Un autre facteur ➤



1



2



3

- 1] Microsoft *New World of Work* (Amsterdam) : Avant même le portillon de sécurité, un espace polymorphe pour clients et visiteurs de Microsoft. S'y poser avant un rendez-vous, avec un microsoftien ou avec qui vous voulez (Photo : FB).
- 2] Microsoft *New World of Work* (Amsterdam) : aucun poste attribué, aucune organisation de l'espace en fonction des services. Installez-vous où il vous plaira (Photo : FB).
- 3] Microsoft *New World of Work* (Amsterdam) : Maison de thé, une table ronde, on ne sait qui de la brise ou du coca light vous rafraichit les idées. Combien d'Eureka ou de décisions stratégiques sur une chaise Luxembourg ? (Photo : FB)

➤ clé de réussite est l'adhésion et l'évolution du style de management, notamment en ce qui concerne le management intermédiaire. La qualité de l'environnement et des services associés, destinée également à attirer et retenir les collaborateurs les plus talentueux, la diversité des espaces et l'autonomie rendent le choix aisé. Sur le plan des surfaces, si on appliquait un ratio classique nombre de m² par employé, il serait de 12 m² par personne, comparé avec un ratio moyen de 18-20 m² dans l'industrie du logiciel en Hollande, (l'aménagement Microsoft précédent comportait 20 m² par personne). Or en réalité, puisque les employés ont à disposition des espaces plus confortables, plus spacieux et plus fonctionnels, ils évoluent à loisir dans un bureau de 11 000 m². Plusieurs espaces-projet (privatifs et multifonctionnels) peuvent même être réservés pour des réunions de groupe ou des sessions de travail de plusieurs jours. Microsoft Hollande est ainsi en passe de devenir l'environnement de référence de la décennie voire de détrôner Google dans la compétition pour attirer et retenir les talents.

Le Polder Model et la participation

En ces temps de vaches maigres, on peut à juste titre s'étonner que tout un pays s'emploie à faire sauter les digues et cloisonnements organisationnels et spatiaux. Le *New World of Work* peut-il émerger en France ? Et rendre obsolètes le management par la présence et la conception d'espaces qui reflètent le statut et l'organigramme ? Que les directeurs des services généraux et les facility managers se rassurent. Ceci n'est possible que dans le contexte très particulier des cultures de l'Europe du Nord. La Hollande s'apparente en effet au petit groupe des pays scandinaves, dont le profil culturel offre une combinaison singulière de distance hiérarchique faible, d'individualisme et de féminité. A l'inverse des sociétés dites "masculines" qui valorisent la réussite professionnelle et la carrière plutôt que la poursuite du bonheur, les cultures "féminines" valorisent la qualité de vie et privilégient la famille et le soin apporté aux autres. La manière d'élever les enfants valorise très tôt l'autonomie, l'indépendance et la



1



2



3

À LIRE

- > Dr. Theo J.M. van der Voordt, *Costs and Benefits of Innovative Workplace Design*, Editeur Center for People and Buildings.
- > Jurian van Meel : *The European Office, Office Design and national context*, 010 Publishers.
- > Geert et Gert-Jan Hofstede : *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, 2004.
- > Erik Veldhoen, *The art of working* (disponible sur ruimte@veldhoen.nl)
- > Pullen, W.R. (2008), *Restructuring of Buildings and Facilities management based on the influence of end user preferences – preliminary results of a current research project*, Keynote RAMAU conference, Paris.
- > Guiza, B.M., H.J. van Ree, W.R. Pullen et A.M. Hartjes : *The integrated workplace roadmap for successful delivery*, Center for People and Buildings.
- > Le Roux, P.C., Pullen, W.R., *Review of a number of articles about the growing body of knowledge on the connection between corporate real estate to organizational strategy and performance*, in Journal of Corporate Real Estate, Volume 10, issue 3, 2008.
- > Batenburg, R., Voordt D.J.M. (2008), *Do Facilities matter? – The influence of facilities satisfaction on perceived labour productivity of office employee*, Keynote EFM Conference, Manchester.
- > Elsbeth de Korte, Lottie Kuijt-Evers, Peter Vink : *Effects of the Office environment on Health and Productivity 1 : Auditory and Visual Distraction*, TNO / Delft University of Technology, Industrial Design Engineering.

- 1] OVG (Rotterdam) : autour de la table ronde tout le monde est égal et participe (Photo : Fokkema and Partners).
- 2] Rietmeijer (Almere) : on peut utiliser le bureau du chef quand il n'est pas là. Au fond près de la fenêtre son poste de travail est identique à ceux des salariés (Photo : FB).
- 3] House of Performance (Utrecht) : le patron est installé parmi les membres de son équipe. Les postes de travail en rectangle permettent de passer de la concentration individuelle à l'interaction (Photo : FB).

responsabilité : il ne s'agit pas d'être le meilleur élève de la classe, mais de faire de son mieux (*you should not be the best, but do your best*: il ne s'agit pas d'être le meilleur, mais de donner le meilleur de soi-même). Il est de bon ton de ne pas se distinguer et de ne pas humilier les autres par sa position ou le niveau de son compte en banque. Autour de la table (et ce n'est pas un hasard si beaucoup de tables de réunion sont rondes) tout le monde est égal, tout le monde donne son avis et a le droit (voire même le devoir) de parler. Juanita Wijnands et Yolande Slotboom, consultantes en management interculturel chez Ideas 4, soulignent par exemple qu'en matière d'organisation de la vie collective, l'opinion de la femme de ménage compte autant que celle du patron, et que si ce dernier omet de manière répétée de saluer la personne qui prépare le café, il n'est pas sûr de trouver une tasse fumante sur son bureau à son arrivée les jours suivants. Il n'est pas non plus acceptable d'intimer à une personne de se taire ou de l'empêcher de donner son avis. Voici donc le fameux *Polder Model* (le modèle des polders, ces marais drainés et arrachés au delta, aux crues et autres marées) basé sur une large consultation, le consensus et la négociation. Survivre dans un environnement hostile où la priorité était de garder les pieds au sec, cela requière la participation de tout le monde et une entraide sans faille ! Depuis, tout le monde a voix au chapitre dès lors qu'il s'agit de participer à l'organisation de ce petit territoire. Ajoutons pour faire bonne mesure quelques pincées de calvinisme et vous aurez le portrait d'un peuple où chacun a une opinion (et où existe plus de quarante locutions pour amorcer la formulation d'une objection). Appliqué dans l'environnement de travail, cela se traduit par un mode de prise de décision qui intègre la participation à différents niveaux, par un management dont le rôle est de veiller à ce que les employés soient le plus satisfait possible de leurs conditions de travail. Et gare aux remontées si les outils ne sont pas à la hauteur. De même, les signes de statut et de bling-bling hiérarchique sont proscrits. Un directeur ou un manager ne dispose pas obligatoirement d'une "suite managériale" attirée avec secrétaire en façade à l'entrée. Les assistantes sont installées en premier jour avec des vues

imprenables, occupent des bureaux spacieux avec des postes de travail confortables, réglables en hauteur, parce que leurs activités multiples de rédaction, de coordination, de consolidation (ainsi que le volume de documents) le requièrent. Il n'est pas évident de lire qui est le boss dans l'espace. Un manager peut très bien être installé parmi les membres de son équipe et disposer d'un bureau de taille standard. Comme le dit si bien Michel Troost, patron de Vitra Hollande, "Certes, je suis le manager, mais je fais aussi partie de l'équipe". Il s'agit de ne pas sortir du rang, de faire preuve de modestie et de frugalité : au lieu d'un "bureau-paquebot", le chef dispose d'une table de réunion, agrémentée d'une table de travail aux dimensions modestes, dans un coin de la pièce, près de la fenêtre ; et il est normal d'utiliser son bureau comme salle de réunion lorsqu'il n'est pas là. Le *Polder Model* est participatif et égalitaire. Il s'inscrit dans une culture où travailler est un moyen de s'épanouir et non de se définir ou d'escalader la pyramide sociale. *You do not live to work, you work to live well*: les Hollandais ne vivent pas pour travailler et faire carrière, mais travaillent pour profiter de la vie. La plus forte proportion en Europe de personnes travaillant à mi-temps en témoigne. Privilégier l'équilibre vie professionnelle/vie privée, pouvoir passer du temps avec ses enfants (que l'on soit père ou mère), organiser sa vie de la façon la plus pratique et la plus agréable possible. C'est un art de vivre. Et cette qualité de vie n'est pas une utopie. Un pays plat ? Des organigrammes aplatis ? Un mode de prise de décision participatif ? En Hollande il est normal de travailler ensemble, de s'écouter et de s'entraider pour qu'un projet aboutisse. Et il est mal vu de chercher uniquement à profiter du travail des autres ou de se préoccuper exclusivement de sa réussite personnelle.

De la bonne profondeur des bâtiments

Au-delà des questions de bon sens sur la pertinence d'un nouveau mode de travail ou d'un nouvel espace, c'est toute une réflexion sur la conception des bâtiments, voire sur la nécessité même d'un lieu de travail. De quels types de bâtiments auront besoin les organisations du futur ? ➤

➤ Selon Philip Tidd, directeur général de DEGW, la trame classique en vigueur aux Pays Bas montre que promoteurs et constructeurs sont encore et toujours à la traîne. Ils fabriquent des boîtes étroites de 14,4 mètres de profondeur alors que l'utilisateur final pourrait souhaiter une profondeur de 18, de 20 ou de 24 mètres. Il s'interroge à juste titre sur la bonne taille de trame en termes de flexibilité. Ainsi une diversité de profondeur permettrait de réaliser des aménagements plus variés et de mieux prendre en compte les besoins d'utilisateurs et d'organisations en évolution constante. Une communauté dynamique de consultants en organisation et aménagement travaille avec les architectes pour concevoir des cahiers des charges pertinents et des environnements flexibles et à même d'accompagner des organisations en changement constant. Les organisations se réinventent si rapidement qu'elles poussent les architectes et les développeurs à concevoir des bâtiments *inside out*, c'est-à-dire de l'intérieur, en partant avant tout des besoins des utilisateurs. Ceci implique de s'interroger sur la manière dont les personnes travaillent, sur la manière dont elles aimeraient travailler et sur ce qui leur permettrait de s'épanouir dans leur travail. Comme le formule Michel Mooij, directeur de Proven Workspace, "les fonctions sont impulsées par les personnes" (*function follows people* remplace le célèbre *form follows function*). A l'instar des remarquables réalisations telles le Rijkswaterstaat à Utrecht (Ministère des Travaux Publics, des Dignes et des Ponts) par l'agence d'architecture Cepezed ou l'ovni du promoteur et constructeur OVG délicatement posé sur le toit d'un ancien bâtiment. Conçu par les architectes Diederik Fokkema et Laura Atsma, il offre un cadre de travail époustoufflant, spacieux, aux qualités fonctionnelles et esthétiques exceptionnelles. Des vues panoramiques et imprenables, des lignes pures et élégantes, des espaces offrant un raffinement absolu dans le moindre détail, que ce soit le cuir sellier de certaines cloisons, les harmonies beige et sable, la privatisation et la générosité des postes de travail. Les salles de réunion situées dans le galbe latéral sont spectaculaires, tant par la vue sur le pont de Rotterdam et les bâtiments voisins de Rem Koolhaas et Renzo Piano, que par leur architecture ➤



1-2| OVG (Rotterdam) : un espace venu d'ailleurs posé sur un ancien bâtiment (Photo : FB).

➤ intérieure. L'allocation des surfaces fait la part belle aux espaces informels, dont un espace hybride d'accueil et de convivialité incluant un mur-cuisine, des canapés et des méridiennes, une longue table pouvant accueillir plus de 20 personnes ; une zone adjacente plus feutrée offre une ambiance propice à des échanges plus confidentiels, à la détente sur fond de musique jazzy et au ressourcement. Un collaborateur à qui l'on offre de telles conditions de travail se sent valorisé et reconnu. Et ne manque pas de donner le meilleur de lui-même. Traiter ses collaborateurs en tant que personnes va au-delà d'une manière de travailler et impacte inévitablement la relation avec ses clients. Le respect des uns "est" le respect des autres ; afin que l'entreprise assure son développement, sa performance, son excellence et sa pérennité.

De l'hospitalité

Alors que repas d'affaires et séminaires sont souvent prétexte à quitter les locaux de l'entreprise, les Hollandais prônent une conception de l'hospitalité tout à fait originale. En effet, nombre de nouveaux concepts d'aménagement associent restauration et espace. Il ne s'agit pas simplement de retenir les salariés dans l'entreprise afin qu'ils déjeunent rapidement et retournent à leur poste de travail. Mais plutôt de favoriser les échanges, qu'ils soient formels ou informels, afin de mieux travailler et innover ensemble. Ainsi sont créées des zones conviviales qui ont vocation à être le cœur des réseaux sociaux, à favoriser les rencontres entre membres de différentes équipes ou services, les *free lance* ou les clients. Chez les consultants de House of Performance, le patron Arjon van Lieshout, a carrément fait aménager l'ensemble des combles d'un ancien tribunal en un espace à vivre accueillant et lumineux. Sous une toiture mi-tuile, mi-velux géant ont été installées une cuisine professionnelle spacieuse et une table gigantesque afin d'accueillir, d'enchanter les papilles et de créer une relation privilégiée avec clients et collaborateurs. Chez D-Dock, jeune ➤

1] OVG (Rotterdam) : au-delà d'une architecture spectaculaire, les postes de travail sont spacieux et baignés de lumière. Un espace de respect. (Photo : Fokkema and Partners)





➤ agence dynamique d'aménageurs et de designers, une mansarde lumineuse offre un cadre idéal pour se réunir, se détendre, se tenir au courant des derniers projets, s'inspirer les uns des autres. Il en est de même chez les consultants en organisation et aménagement de l'agence Rietmeijer, où le rez-de chaussé est le cœur social de l'entreprise, totalement dédié aux échanges, à la convivialité et aux réunions. Comme nous l'indiquent Peter Vink et Liesbeth Groenesteijn (chercheurs au département Ergonomie et Innovation de l'Institut de recherche TNO, dont la mission est d'accroître le potentiel d'innovation dans l'industrie et le secteur public), des études montrent que 85% des conversations autour de la machine à café concernent le travail. Autour d'un verre, d'un cappuccino, d'une corbeille de fruits et de douceurs, il se trouve que l'on est plus enclin à résoudre les problèmes et à faire avancer les choses. Et que dire des espaces baignés de lumières ? Comme le dit si bien Salla Lardot, architecte chez DEGW, "plus on va vers le nord, plus la lumière est sacrée". Ruud van Wezel, professeur au département *Facility Management* de l'Université des sciences appliquées de La Haye (au profil atypique d'ingénieur et d'anthropologue) souligne la prise en compte croissante des aspects multi-sensoriels de l'espace de travail. De plus en plus de nouvelles agences intègrent senteurs, sons et saveurs dans la conception de nouveaux environnements. Il s'agit de se sentir bien, dans un espace que l'on puisse s'approprier parce qu'il est adapté à vos besoins, à votre style de travail, à votre état d'esprit. Les aménagements offrent souvent différentes atmosphères, différentes ambiances, des mobiliers originaux, des œuvres d'art ou des objets insolites. Une variété d'espaces incarne véritablement la possibilité de choix ! Et il n'est pas rare que plusieurs architectes d'intérieur – sous la houlette d'un de leurs pairs – soient mis à contribution afin d'aménager un même environnement, se répartissant différents étages ou zones. Créer des atmosphères propices à une meilleure collaboration ou une meilleure performance permet également de recevoir ses clients dans son propre environnement ; et au-delà de la confidentialité, de les toucher sensoriellement et émotionnellement et de nouer une autre relation avec eux.



Un petit goût de revenez-y. Par ailleurs, de nombreux interlocuteurs soulignent qu'un indicateur intéressant de la réussite d'un aménagement est l'évolution du nombre de mails par jour : s'il diminue, c'est que les interactions informelles, les contacts directs et les échanges ont augmenté ! Revenir de l'*email* à l'*eye-mail* (du courriel au coup d'œil) c'est gagner du temps et multiplier les idées !

Ensemble pour transmettre et apprendre

Pour ceux qui pourraient craindre que la transformation des lieux de travail rime avec détente et parolotes, les interrogations et les réflexions actuelles portent sur les méthodologies permettant de mesurer l'impact de l'aménagement des espaces sur la performance. Jan-Peter Kastelein, associé et consultant en organisation et aménagement chez Ynno (et enseignant-chercheur à la Business University de Nyenrode) travaille notamment sur des méthodologies et des outils de mesure de l'impact de l'espace de travail sur le partage, la transmission des connaissances et l'apprentissage. Ses sujets d'études incluent des entreprises de services, des hôpitaux et des établissements scolaires. Et Jan-Peter Kastelein de souligner avec une rare conviction que "les personnes qui ne pensent pas que venir au bureau est critique ne savent rien de ce qu'est l'apprentissage, l'acquisition de connaissances et la formation". Pour apprendre, réfléchir, comprendre, transmettre savoirs et connaissances, explicites comme tacites, il faut être physiquement ensemble. Il s'agit d'une prise de conscience, de l'accès aux réseaux, de l'implication et de la confiance. En étant réunis, nous prenons conscience des autres, de ce qu'ils font et des connaissances dont ils disposent. Nous accédons aux réseaux informels et sociaux, ainsi qu'aux informations et données. Nous marquons notre engagement et notre implication quant aux processus, à la culture de l'entreprise. Et enfin nous développons des relations de confiance sans lesquelles nous ne pouvons collaborer, être efficace et innovant. De manière originale l'agence Ynno a étudié en détail la pertinence du modèle de partage et de création de connaissances japonais SECI (voir *Office-*

et-Culture n° 9). Et a créé un parcours initiatique intégrant des espaces de brainstorming originaux (phase de combinaison), un salon-lounge confortable (phase de socialisation), un espace de présentation (phase d'externalisation) un chemin de méditation à l'inspiration zen (phase d'internalisation) et des bulles sensorielles pour retrouver sa créativité. Voici donc un pays où l'on expérimente et on mesure l'impact des nouvelles manières de travailler et des nouveaux espaces. Où une étude de faisabilité, ce n'est pas le maximum de personnes dans un minimum de m². En Hollande, on ne prend pas les salariés pour des benêts en leur proposant de participer à la décoration du coin-café ou au choix de la plante verte. Aménager un environnement de travail, c'est d'abord se préoccuper des personnes qui vont y vivre. C'est prendre en compte des dimensions mentales, sociales, virtuelles et physiques. C'est inclure les personnes dans la conception des espaces de travail et être attentifs à leurs besoins. Comme le souligne bien Frédérik van Steenberg (Ynno), il est essentiel d'inclure les collaborateurs le plus en amont possible dans le processus de conception. Il est également fondamental de clarifier la vision initiale du management, de bien valider les objectifs et de confronter en permanence les décideurs avec la réalité. De même que le projet ne se termine pas avec l'emménagement. C'est en réalité à ce moment là qu'il commence véritablement. Et on ne soulignera jamais assez le rôle crucial du management intermédiaire qui devra évoluer vers un management par objectifs et par la confiance, et passer d'un rôle de commandeur-contrôleur à un rôle de leader-facilitateur. Le processus est donc complexe, coûteux et souvent chronophage mais c'est la condition pour une prise de décision éclairée, garante de solutions pertinentes et novatrices. Décidément la Hollande a le goût de l'espace. ■

Françoise Bronner & Kitty De Groot
francoisebronner@creatrickster.com
ktl@tiscali.nl

A PROPOS DE FRANÇOISE BRONNER



Françoise, consultante, chercheur en organisation et espace de travail. Mène des activités de co-création de mobilier. Titulaire d'une licence en économie-politique (Strasbourg, Cologne, Wolverhampton) et d'un European master en management (Paris, Oxford, Berlin), elle a occupé des responsabilités marketing dans des groupes internationaux (Nielsen, Clarins/Thierry Mugler, Johnson and Johnson) et travaille depuis plus de 10 ans dans l'aménagement d'espaces. Se passionne aussi pour les jardins japonais et les meubles à tiroirs secrets.

A PROPOS DE KITTY DE GROOT



N é e r l a n d a i s e , consultante, architecte d'intérieur et designer. Mène des activités de conseil en stratégie et en marketing, de recherche et de conception de produits. Titulaire d'un master en design industriel de (Delft), d'un diplôme de management (Belfast), et architecte d'intérieur (Académie des Arts des Pays-Bas) elle a travaillé et dirigé des services marketing et développement produits à l'international (Philips, Logica, Samas, Sealskin, Shell). Poursuit des recherches en conception d'espaces de travail innovants.

- 1] House of Performance (Utrecht) : les combles accueillent des espaces à vivre afin de créer une relation privilégiée avec clients et collaborateurs. Une table conviviale et sa cuisine digne d'un *french chef* (Photo FB).
- 2] Rietmeijer (Almere) : le rez-de chaussé est le cœur social de l'entreprise, totalement dédié aux échanges, à la convivialité et aux réunions (Photo : Rietmeijer).
- 3] Ynno (Amersfoort) : la bulle sensorielle propice à la phase d'internalisation (Photo : Hugo Potharst).