

## Séminaire “Travail à distance”

Séance du 15 février 2021

**AUDITION de François HANNEBICKE (Lonsdale)  
et de Charles MARCOLIN et Benoît MEYRONIN (Korus)**

Séance en présentiel dans les locaux de Kéa & Partners  
et en visio-conférence

Compte-rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

*En bref : À travers l'exemple de l'aménagement des locaux de Kéa & Partners, François Hannebicke, de l'agence Lonsdale, illustre les trois grands enjeux du bureau de demain selon lui : donner du sens (« Pourquoi retourner dans l'entreprise ? »), reconstruire du collectif (« Comment favoriser la convivialité et les échanges par la conception des espaces ? »), adapter la surface des bureaux aux nouveaux besoins du travail hybride, présentiel et à distance. De leur côté, Charles Marcolin et Benoît Meyronin, de l'agence Korus, racontent comment ils ont co-conçu le nouveau siège de l'entreprise avec les salariés, autour d'une conviction : dans une entreprise comme Korus où 90 % de l'investissement est consacré aux salaires et charges sociales, l'essentiel est l'humain, et l'espace remplit deux fonctions majeures, la mise en relation et l'ancrage identitaire. Ces spécialistes de l'aménagement du bureau attirent l'attention sur les questions soulevées par le développement du télétravail. Selon Charles Marcolin, la perception de l'intérêt du télétravail dépend beaucoup de l'âge des salariés (les jeunes préfèrent généralement le présentiel), de la taille de l'entreprise, de la qualité de sa gouvernance, et aussi de la géographie, les temps de trajet domicile-travail étant bien inférieurs en région. Le développement du télétravail conduira-t-il à la réduction des surfaces de bureau ou à l'enrichissement de ces espaces ?*

*Ont participé :* Pascal Barrère (Lonsdale), Nicolas Barrier (Renault), Élisabeth Bourguinat (conseil en récits d'entreprise), Marie-Laure Cahier (chaire FIT2), Suzy Canivenc (chaire FIT2), Frédéric d'Arrentières (Renault), Philippe Dandrel (architecte), Claire de Colombel (Kéa & Partners) Christine Defuans (Orange), Suzel Devaux (Renault), Anne-Sophie Dubey (chaire FIT2), Valéry Édery (Fabernovel), Béatrice Guéguiniat (MAIF), Lucile Habègre (Lonsdale), Mathilde Jolis (La Fabrique de l'industrie), Michel Lallement (CNAM), Caroline Mini (La Fabrique de l'industrie), Frédérique Sauvageot (Orange), Thierry Weil (chaire FIT2).

*Excusés :* Valérie Duburcq, Maya Serigné, Laurent Smaine, Hélène Guinard.

## **INTRODUCTION de Claire de COLOMBEL**

Kéa & Partners est un cabinet de conseil en stratégie et organisation qui a été créé en 2001. Nos locaux se trouvent à Malakoff, en proche banlieue parisienne, et sont très accessibles en métro. Ils accueillent environ 150 collaborateurs, dont 80 % sont des consultants qui travaillent, le plus souvent, chez leurs clients, et 20 % sont des administratifs présents chaque jour.

Quand nous les avons aménagés, nous souhaitions nous doter d'espaces qui nous ressemblent, qui aient du sens pour nous et nous donnent envie d'y revenir plutôt que de passer tout notre temps chez nos clients. L'objectif était de favoriser une certaine cohésion entre nous quand nous sommes, entre guillemets, "à la maison".

C'est dans cet esprit qu'a été lancé le projet mené par François Hannebicke, de l'agence Lonsdale. À l'époque, des groupes de travail ont été organisés chez Kea et une soixantaine de personnes y ont participé. Avant de vous présenter ce projet, François Hannebicke va vous faire part de son analyse des tendances actuelles de l'aménagement de bureau.

## **EXPOSÉ de François HANNEBICKE**

### **L'évolution du travail avec la crise sanitaire**

Avant le début de la crise sanitaire, les thèmes qui revenaient le plus souvent dans nos réflexions étaient les suivants : nouveaux modes collaboratifs, atténuation des frontières entre niveaux hiérarchiques, bien-être au travail, coworking, connectivité omniprésente, confort et ergonomie, *flex office*, mobilité et nomadisme, engagements RSE (responsabilité sociétale des entreprises).

La crise sanitaire a accéléré certaines évolutions, en particulier le développement du télétravail. La plupart d'entre nous l'ont expérimenté et ont constaté que ce mode de travail présentait des avantages (plus de liberté, de flexibilité, moins de transports) et des inconvénients (moins de confort et des frontières plus floues entre vie privée et vie professionnelle).

La crise a également renforcé la digitalisation des échanges, là aussi avec des points positifs (réduction des risques sanitaires et plus grande efficacité du travail) mais également des points négatifs, par exemple la baisse de l'attention dans les échanges, car il est fréquent que nous regardions plusieurs écrans en même temps...

Le niveau d'engagement a lui aussi évolué, avec davantage d'autonomie et de prise d'initiatives, dans la mesure où chacun se retrouve seul face à son travail, mais aussi une perte de motivation. Des enquêtes de satisfaction ont montré que la présence des collègues jouait un rôle de stimulation qui n'existe plus lorsqu'on travaille chez soi. De plus, le télétravail rend plus complexe la formation des nouveaux venus et la transmission des savoirs.

## Transformer les contraintes en opportunités

Au sein de l'agence Lonsdale, nous avons essayé de transformer les contraintes engendrées par la crise en opportunités.

Par exemple, dans le cadre de l'aménagement du restaurant du Petit Palais, plutôt que d'obliger les gens à passer aux toilettes en arrivant pour se laver les mains, nous avons installé une magnifique fontaine à l'entrée de la salle. Elle permet aux clients de se laver les mains agréablement, dans un geste citoyen accompli sous les yeux de tout le monde.

De même, pour répondre à l'obligation que chacun range son bureau et le nettoie avant de partir, nous avons doté tous nos collaborateurs de casiers fermés à clés. Ce n'était pas une mince affaire que d'installer des casiers pour 220 personnes dans nos locaux. Nous en avons profité pour aménager, entre les casiers, des alcôves destinées à accueillir les imprimantes, les distributeurs de gel ou les fontaines d'eau potable, mais aussi des casiers ouverts où peuvent être disposés de beaux objets ou des livres, de façon à rendre le nouvel aménagement aussi agréable que possible.

Nous avons également traité de façon très design les consignes sanitaires telles que « *Gardez vos distances* » ou « *Respectez le sens de circulation* ». Nous avons utilisé pour cela de grands graphismes ou des jeux de couleurs et de matières qui intègrent les valeurs de l'entreprise et participent à son ambiance. Ceci prenait la suite d'une pratique déjà familière, celle de la signalétique *nudge*. Ce terme désigne des incitations douces utilisées pour orienter l'individu vers des actions d'intérêt individuel ou collectif en matière de santé, écologie, sécurité routière, etc. Par exemple, au-dessus d'un interrupteur électrique, un pictogramme représente une usine dont le nuage noir porte le mot CO2. Un parking à vélos est délimité par une barrière évoquant la silhouette d'une voiture, pour rappeler qu'on peut garer dix vélos sur l'emplacement d'un seul véhicule. Les barres blanches d'un passage piéton peintes en trompe l'œil ont l'air de flotter à trente centimètres au-dessus du sol, ce qui incite les automobilistes à ralentir, etc.



Nudges © Lonsdale

### Le projet de Kéa

Pour Kéa, s'installer à Malakoff plutôt que dans les quartiers habituels (8<sup>ème</sup> arrondissement, La Défense...) représentait un enjeu de recrutement.

Le bâtiment choisi comporte deux ailes, l'une donnant sur la rue Danton et l'autre sur la rue Gabriel Crié. Kéa a commencé par s'installer au R+4 sur les deux ailes et au R+3 côté Danton, puis a progressivement occupé le reste du R+3 et enfin l'ensemble du R+2.

La distribution initiale des locaux était on ne peut plus classique, avec de longs couloirs centraux desservant des alignements de bureaux et de salles de réunions entièrement cloisonnés. Pour passer d'un niveau à l'autre, il fallait se rendre sur le palier et prendre l'ascenseur ou l'escalier de service. Il était difficile d'imaginer un travail collaboratif dans ces conditions...

### *Première étape, 2006*

La création d'une entrée unique au R+4, ouvrant directement sur les deux ailes, avec une banque d'accueil ronde en inox poli, a été l'un des premiers symboles de la transformation.

Le deuxième a été la création d'un immense escalier intérieur en forme de gradins afin de relier le R+4 au R+3 côté Danton. Cet escalier occupe une trémie de 50 mètres carrés, ce qui instaure un lien fort entre les deux niveaux et en fait un seul et même espace. C'est désormais à cet endroit que se tiennent les conférences du vendredi soir lorsque les consultants, de retour de mission, rendent compte de leurs expériences, avant de partager un verre. Les personnes s'assoient pour cela sur les marches de l'escalier. Celui-ci, baptisé Kéagora, est ainsi devenu le cœur emblématique de Kéa, une agora qui permet la circulation des personnes mais aussi des idées.



Kéagora © Lonsdale

Pour gagner en hauteur et faire entrer davantage de lumière, nous avons arraché tous les faux-plafonds et n'avons conservé que l'ossature, en laissant les chemins de câbles apparents. L'isolation phonique est assurée par de la paille compactée, un matériau conforme aux normes environnementales. Sur les murs, nous avons inscrit quelques-unes des formules les plus inspirantes trouvées dans la méthodologie de Kéa.

Sur les deux niveaux côté Danton, l'espace se répartit entre, d'un côté, des *open spaces* et, de l'autre, des bureaux fermés. Les *open spaces* sont du côté sud, le plus ensoleillé, et les bureaux fermés, pour lesquels il est plus facile de maîtriser le chauffage et l'éclairage, du côté nord. Les deux types d'espaces sont séparés par une grande cloison de 80 centimètres d'épaisseur, qui intègre des rangements, des boîtes aux lettres, une bibliothèque, etc., et possède un fort pouvoir d'isolation acoustique. Cette cloison est fabriquée en ébène de

Macassar, un bois précieux et brillant, ce qui produit un contraste intéressant avec la structure brute du bâtiment.

### *Deuxième étape, 2010*

Quelques années plus tard, le besoin s'est fait sentir de créer un service de restauration, l'offre en la matière étant très limitée dans le quartier. La partie du R+3 côté Crié a été annexée dans ce but et également pour permettre la création d'un ensemble de salles de réunions modulaires.

Le KéaBar, un espace de détente et de restauration, a été installé à l'angle des deux ailes. Kéa étant le nom d'une île grecque, nous avons conçu un bar dont une partie, située sous le grand escalier de la partie Danton, rappelle le carré des officiers ou l'arrière d'un très beau bateau et l'autre, côté Crié, évoque une place de village grec, avec un *opus incertum* sur le sol, un mange-debout agrémenté de trois oliviers et un éclairage indirect derrière des persiennes en bois flotté, donnant l'impression qu'on se trouve dans une belle maison grecque, avec le soleil tapant dans les volets. En bordure du KéaBar, les cloisons vitrées des bureaux sont revêtues d'un film bleu sur lequel sont reproduites des cartes marines de la mer Égée.

Les trois oliviers n'ayant pas vraiment apprécié de vivre à l'intérieur, nous leur avons rendu leur liberté et comme, peu après, Kéa a eu besoin de s'agrandir au R+2, nous avons construit un "arbre escalier" évoquant lui aussi un olivier, qui permet d'accéder au niveau inférieur.



KéaBar © Lonsdale

### *Troisième étape, 2015*

En 2016, Kéa a souhaité se doter d'un espace lui permettant d'accueillir ses clients pour des ateliers d'innovation. Nous l'avons appelé L'Ampli, avec un A en position horizontale évoquant un portevoix, car il s'agit "d'amplifier les bonnes idées".

Cette fois, c'est le R+2 qu'il s'agissait d'aménager, sur les deux ailes. La consigne était avant-gardiste : « *On veut s'y sentir aussi bien qu'à la maison et pouvoir y passer toute la journée* ». Nous avons donc conçu un espace où Kéa peut recevoir ses clients en toute convivialité, avec un salon, une cuisine équipée de grandes tables d'hôtes, et cinq espaces de travail aux ambiances très variées, distribués le long d'un axe central qui est la colonne vertébrale du lieu.



L'Ampli © Lonsdale

On sait aujourd'hui que les postures que nous adoptons nous permettent de nous concentrer et de réfléchir différemment, selon qu'elles sont plus ou moins dynamiques ou statiques. Nous avons voulu illustrer les quatre ou cinq postures possibles dans ces différents espaces de travail.

Par exemple, l'une de ces pièces, que nous avons appelée Le Jacuzzi, comprend un grand canapé circulaire rouge, avec des rétroprojecteurs croisés permettant à chacun de voir très confortablement ce que l'orateur, installé sur un podium latéral, projette sur les murs. Il n'y a pas de table et les gens ont donc les mains et l'esprit libres pour s'exprimer. Une autre salle est conçue sur le modèle du salon berbère, avec cette fois une banquette occupant tout le pourtour de la pièce, l'animateur de la réunion se déplaçant au milieu des participants. Une autre salle se caractérise par un décor entièrement fait de matières naturelles.

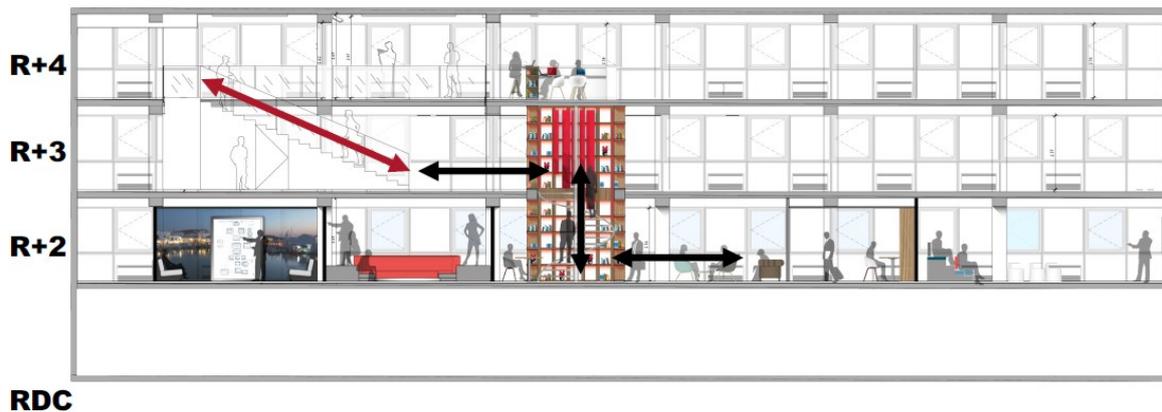
Le tout est complété par une très grande pièce qui peut être divisée en deux, avec des gradins composés de modules sur roulettes, que l'on peut disposer en ligne, face à face, dos à dos, etc., ce qui génère, là encore, des modes d'échange et des types d'ateliers très différents. Elle comprend aussi un système de rideaux permettant de couper la salle en deux.

Pour tous ces espaces, nous avons énormément travaillé l'acoustique, l'ambiance lumineuse et le confort.

Par ailleurs, nous avons prévu une régie et des équipements permettant de capter tout ce qui se dit, s'écrit, se dessine sur les murs de ces pièces, conformément au souhait de Kéa.

Pour relier les trois niveaux et donner envie de descendre jusqu'en bas, nous avons créé un grand escalier en colimaçon appelé Escalier de curiosité, à la fois parce qu'il mène à un lieu d'innovation, au R+2, et parce que toute sa surface extérieure, sur les trois niveaux, est couverte de compartiments destinés à accueillir des objets iconiques du 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> siècle, avec chaque fois une date et une petite explication.

Plan de coupe des bureaux de Kéa. Au centre, l'Escalier de curiosité © Lonsdale



### *Bientôt une terrasse ?*

Un dernier projet a été mis en attente du fait de la crise sanitaire. Il s'agit de créer, sur la terrasse de l'immeuble, un espace paysager, où l'on pourra aller travailler si on le souhaite mais qui est surtout destiné à se déconnecter et à se reposer. Nous avons pensé lui donner une forme en gradins qui évoquerait les terrasses des rizières asiatiques.

### **Les enjeux du bureau de demain**

Pour nous, le bureau de demain doit répondre à trois grands enjeux.

#### *Le sens*

Le premier est celui du sens : pourquoi retourner dans l'entreprise ? Comment rendre le bureau attractif face à la concurrence de la maison ?

Notre agence a toujours cherché à incarner la mission et les valeurs de nos clients dans la conception de leurs locaux. Par exemple, lorsque nous avons aménagé 16 000 mètres carrés de bureaux pour des avocats à Luxembourg, nous avons tiré parti d'une anecdote qu'ils nous avaient racontée, selon laquelle le succès de leur étude s'était construit sur les propos qu'ils échangeaient en se croisant continuellement dans l'escalier de leurs anciens locaux. Nous leur avons donc construit un extraordinaire escalier, avec un mur recouvert de noyer d'Amérique, sur lequel nous avons fait graver le texte de la constitution luxembourgeoise.

De même, avant de tracer le moindre coup de crayon pour dessiner le futur siège mondial de Ferrero, d'une surface de 30 000 mètres carrés, nous avons commencé par nous rendre dans le Piémont italien afin de visiter la ville d'Alba, où cette entreprise a été fondée. Nous avons admiré les enduits terra cotta ou jaune de Sienne, les places pavées, les pins sylvestres, et nous avons décidé, en guise de hall d'entrée pour les futurs locaux, de reconstituer une petite piazza sous une verrière qui fait entrer dans le bâtiment une magnifique lumière naturelle.

Enfin, lorsque nous avons conçu les locaux d'Ipeca, une mutuelle de l'aéronautique, nous avons travaillé avec le souci de nous rapprocher de la précision, de l'excellence, de la

perfection du monde de l'aéronautique, que ce soit dans le choix des matériaux ou dans les formes extrêmement dessinées et soignées de l'aménagement.

### *Le collectif*

Le deuxième grand enjeu du bureau de demain est la construction du collectif : après avoir été isolés chacun chez soi, comment recréer du lien social, favoriser la convivialité et les échanges par la conception des espaces ?

J'ai évoqué, à propos du projet Kéa, la façon dont nous avons utilisé les circulations verticales pour provoquer la circulation des idées en même temps que celle des gens, et pour les transformer en lieux de rencontres et en agoras.

Chez Ipeca, le hall d'accueil a carrément été remplacé par une cafétéria. Les collaborateurs doivent tous passer par là pour rejoindre leurs bureaux, ce qui les oblige à se croiser. De plus, nous avons transformé un parking qui ne servait qu'à garer trois véhicules en espace de rencontre, et nous avons relié deux bâtiments par une passerelle conçue comme un espace festif.

### *Les surfaces*

Le troisième enjeu concerne la taille des surfaces de bureaux : comment l'adapter aux nouveaux besoins du travail hybride, présentiel et à distance ?

Beaucoup d'entreprises estiment désormais que leurs locaux sont trop grands et cherchent à se défaire d'une partie des surfaces, ou à les sous-louer. Nous sommes convaincus que les mètres carrés libérés par le télétravail représentent une opportunité pour offrir des espaces plus confortables et plus qualitatifs aux collaborateurs.

## **EXPOSÉ de Charles MARCOLIN et Benoît MEYRONIN**

**Charles Marcolin** : Korus est une agence de design qui intervient dans des secteurs très variés : tertiaire, commerce en réseau, agences bancaires et mutuelles, hôtels et restaurants, médico-social, industrie. Nous exerçons quatre métiers : le conseil et la conception, la réalisation, le mobilier, la maintenance. Nous avons en effet choisi une approche globale dans laquelle celui qui conçoit doit aussi réaliser, et celui qui réalise doit aussi maintenir. Nous sommes présents en France, en Italie, en Espagne et en Allemagne.

### **La conception du siège social de Korus**

Parmi nos réalisations, je vais surtout parler de notre siège social, appelé Le Hangar. Il a été construit il y a trois ans à Grenoble, plus précisément sur une colline située au-dessus de Voiron, ville rendue célèbre par l'élixir de la Grande Chartreuse.



Le « Hangar », siège de KORUS

© Korus

### *Un travail de co-conception*

Pour lancer le projet, j'ai réuni les 110 collaborateurs et je leur ai dit que nous disposions d'un budget de 2,5 millions d'euros, et que je souhaitais un bâtiment s'intégrant parfaitement au paysage, dans un style "rural chic", où chacun pourrait se sentir bien. J'ai également annoncé que, pour ma part, sachant que je suis souvent en déplacement, je n'aurais plus de bureau et que je travaillerais parmi les équipes, là où il y aurait de la place. Puis je leur ai proposé de réfléchir à des espaces qui leur soient le plus profitables possible.

Nous avons, nous aussi, renoncé au hall d'accueil traditionnel pour le remplacer par une cafétéria. La personne qui reçoit nos clients, fournisseurs, partenaires, collaborateurs, est aussi une cuisinière qui, tous les midis, concocte une cuisine familiale réalisée à partir des produits cultivés par notre maraichère. Notre terrain de 25 000 mètres carrés nous permet en effet de disposer d'un potager et d'arbres fruitiers. Nous envisageons d'y installer une ruche.



Zone Accueil du Hangar © Korus

La partie centrale du Hangar est une agora en forme de gradins sur lesquels il est possible de plugger des tables. Elle sert aussi de salle de conférence, grâce à un écran géant qui nous permet de proposer des formations sur toutes sortes de sujets pendant la pause déjeuner. Nous avons veillé de très près à l'acoustique, ce qui est indispensable dans des *open spaces*, et nous disposons également de petites cabines phoniques où les collaborateurs peuvent s'isoler pour se concentrer.

Notre vaste terrain nous permet d'organiser des réunions en marchant en pleine nature, lorsque nous n'avons pas besoin de travailler sur des documents. Un parcours de 4 kilomètres dure une heure, ce qui permet de s'oxygéner et d'être plus créatif. Nous avons également installé un parcours santé avec des agrès, et un coach sportif vient deux fois par semaine entraîner les collaborateurs qui le souhaitent. Nous mettons également des vélos à la disposition de ceux qui veulent se promener sur les collines environnantes. Bien que nous soyons entourés de verdure, nous donnons également une grande place à la biophilie à l'intérieur. En particulier, chacun a sa propre plante verte sur son bureau.

### **Quelques convictions**

Depuis la crise sanitaire, nous nous demandons tous comment organiser le travail entre travail au bureau, travail à la maison et coworking. Pour nous, l'essentiel est que les lieux de travail accordent autant d'importance aux besoins émotionnels que fonctionnels.

#### *L'essentiel est l'humain*

Dans une entreprise comme la nôtre, 90 % de l'investissement est consacré aux salaires et charges sociales, 9 % au loyer et 1 % à l'énergie. Manifestement, c'est l'humain qui est l'essentiel, d'où l'importance de chercher à optimiser la valeur d'usage d'un bâtiment et de mettre en place une gouvernance par *l'éthique du care* et la *symétrie des attentions*. L'investissement le plus stratégique pour une entreprise est celui qui concerne le bien-être et le confort de ses salariés afin d'accroître, de fait, leur productivité.

#### *Un aménagement reposant sur une vision*

Cette conviction nous amène, chaque fois que nous démarrons un projet, à demander à notre client quelles sont sa vision, sa stratégie, sa gouvernance, son organisation, ses valeurs. S'il n'est pas à même de les définir, le bâtiment va être compliqué à construire...

Nous avons besoin d'analyser tous ces éléments pour apporter de la performance dans tous les domaines : une performance en termes de retour sur investissement pour les responsables immobiliers, mais aussi une performance commerciale (l'espace créé peut éventuellement servir de show-room, devenir un lieu de rencontre, de partenariat et de relation commerciale plus approfondie), une performance identitaire (un lieu qui ait du sens et donne envie à de nouvelles personnes de rejoindre l'entreprise), une performance sociale et sociétale (le lieu doit s'inscrire harmonieusement dans son écosystème), et enfin une performance environnementale.

### **Mise en relation et ancrage identitaire**

**Benoît Meyronin** : L'homme est un animal social et donc "spatial", pour qui l'espace remplit deux grandes fonctions, la mise en relation et l'ancrage identitaire.

#### *La mise en relation*

Dans le cadre du baromètre Malakoff Humanis, à la question « *Que souhaiteriez-vous faire en premier lorsque vous retournerez dans les locaux de votre entreprise ?* », les trois réponses

venant en tête sont « *partager un moment de convivialité avec mes collègues* » (59 %), « *rencontrer l'ensemble de mon équipe, ma direction* » (44 %), « *échanger de manière informelle* » (34 %).

Cette fonction primordiale de mise en relation est ce qui nous conduit à concevoir des halls d'accueil de plus en plus grands, avec une agora, une table d'hôte, de la convivialité, etc., qui en viennent presque à occuper la place principale, en termes de surfaces, dans les entreprises.

### *L'ancrage identitaire*

La deuxième grande fonction de l'espace est de permettre de s'ancrer ou de se réancrer dans une identité et dans un imaginaire. Dans la même étude Malakoff Humanis, à la question « *Qu'aimeriez-vous trouver en vous rendant dans les locaux de votre entreprise ?* », les deux premières réponses sont « *Des espaces de convivialité* » (46 %) puis « *Un espace où l'on sent que l'on fait partie de l'entreprise* » (32 %). Selon la façon dont il est conçu, l'espace peut raconter l'histoire de l'organisation, ses valeurs, ses engagements, ses métiers, ses équipes, et leur transformation dans le temps.



Siège d'une société de nettoyage industriel © Korus

L'un de nos clients est une société familiale de nettoyage industriel. Sa dirigeante accorde une grande importance à la revalorisation et à la reconnaissance de ce métier et des personnes qui l'exercent. Par exemple, les femmes de ménage de cette société n'assurent pas leurs prestations entre 5 heures et 8 heures du matin, comme c'est le cas d'habitude, mais à des horaires normaux, leur laissant la possibilité d'accompagner leurs enfants à la crèche ou à l'école. Ceci offre l'intérêt supplémentaire de permettre aux équipes d'interagir avec les salariés de l'entreprise cliente et de capter ainsi d'éventuels signaux faibles. La dirigeante de cette société nous a demandé de faire en sorte que le réaménagement du siège social contribue, lui aussi, à la revalorisation de ce métier, en cohérence avec la culture interne. Résultat, quand je montre à des tiers des photos des locaux après notre intervention, les gens croient qu'il s'agit d'une entreprise de la Silicon Valley...

Autre exemple, nous avons aménagé les locaux d'une startup qui travaille sur l'Internet des objets et les dirigeants nous ont demandé de nous inspirer de l'univers de *Star Wars*. L'entreprise s'inscrit dans un métier d'avenir et explore les mondes du futur. Pour les dirigeants, s'ancrer dans cet imaginaire permet de fédérer les collaborateurs.

## Les questions soulevées par le télétravail

La place majeure prise par le télétravail en raison de la crise sanitaire soulève un certain nombre de questions. En voici quelques-unes, nées de nos échanges avec nos clients et partenaires.

Bien au-delà du contrat de travail, rejoindre une entreprise c'est intégrer son univers, sa culture, son imaginaire, ses valeurs. Le télétravail rend difficile l'intégration de jeunes collaborateurs qui, pendant des semaines ou des mois, n'ont pas mis un pied dans les locaux et n'ont pas eu la possibilité de rencontrer physiquement leurs collègues ni de "faire corps" avec eux.

Plus généralement, avec le télétravail qui s'installe, il devient de plus en plus compliqué de faire vivre et d'animer les équipes. La deuxième question concerne la façon de « *Refaire équipe ensemble* », selon la formule choisie par l'un de nos clients pour le programme d'accompagnement de ses managers.

Troisièmement, beaucoup de directeurs des ressources humaines s'interrogent sur la façon de donner envie aux salariés de retourner au bureau. Comment enrichir l'expérience de travail et motiver les équipes à travers la convivialité, le partage, tout ce que l'on peut trouver au bureau que l'on n'a pas lorsqu'on travaille seul chez soi ?

La dernière interrogation, un peu taboue, porte sur le fait que les personnes souffrant le plus du télétravail sont les femmes, dans la mesure où beaucoup de tâches du quotidien – notamment s'occuper des enfants et préparer les repas – leur sont encore dévolues. Combiner sa vie professionnelle et sa vie personnelle peut s'avérer particulièrement difficile en situation de télétravail telle que nous l'avons connue, avec en particulier les enfants à la maison

## La perception de l'intérêt du télétravail

**Charles Marcolin :** À ceci s'ajoute le fait que l'intérêt du télétravail n'est pas perçu par tout le monde de la même façon.

L'âge joue un rôle important. La majorité des jeunes ont envie de retourner au travail, d'échanger avec leurs collègues, d'être considérés, d'exister professionnellement, ce qui leur est beaucoup plus difficile en restant isolés.

Un deuxième facteur est lié à la taille de l'entreprise. Dans les PME et ETI, l'esprit est beaucoup plus familial et convivial que dans de très grandes structures. Les dirigeants de ces entreprises ont envie d'avoir leurs collaborateurs à leurs côtés pour vivre ensemble une aventure humaine.

La gouvernance de l'entreprise et son mode d'organisation ont également une grande importance. Quand on apprécie et respecte son manager, on a envie de le côtoyer pour apprendre le métier avec lui, par exemple.

Le quatrième facteur est géographique. Quand on habite en province, à dix minutes du bureau, et que l'on peut s'y rendre facilement en voiture ou en vélo, éventuellement en traversant un espace naturel, cela ne pose aucun problème de se déplacer pour aller travailler.

Pour toutes ces raisons, je suis convaincu qu'aucun des trois lieux de travail possibles, à savoir le domicile, le bureau ou les tiers-lieux, ne va remplacer les autres : ils vont plutôt s'additionner.

### Prendre soin du télétravailleur

**Benoît Meyronin** : Le télétravail étant maintenant devenu une réalité largement partagée, il faut accompagner les télétravailleurs et prendre soin d'eux comme on prend soin des collaborateurs lorsqu'ils sont au bureau.

#### *Le travail à domicile*

Cette attitude "attentionnée" peut passer, par exemple, par le fait de veiller à leurs conditions de travail à domicile (qualité de l'éclairage, de l'air...), ou encore de leur fournir des tutoriels pour les alerter sur les risques de mauvaises postures et leur apprendre à régler leur siège ergonomique, par exemple.

Inversement, l'équipement fourni au télétravailleur ne doit pas envahir son espace privé ni perturber sa vie de famille. Des dispositions doivent être prises pour marquer la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle. Il est important, par exemple, de pouvoir au moins symboliquement baisser le rideau le soir, pour marquer la fin du travail.

Nous avons développé pour cela un équipement appelé La Capsule, une sorte de bulle semi-sphérique avec un plateau et des étagères permettant de poser l'ordinateur et les autres équipements, et un panneau décoré permettant de refermer la capsule le soir, après avoir poussé la chaise à roulettes sous le plateau. L'ensemble occupe un espace très restreint dans la maison et peut être personnalisé en fonction du style de décoration.

La Capsule © Korus



## *Le panworking*

Les télétravailleurs peuvent aussi se rendre dans des tiers lieux, non seulement des espaces de coworking classiques, mais des entreprises offrant des espaces de coworking pour des personnes résidant à proximité.

Nous nous interrogeons, par exemple, sur la possibilité d'accueillir au Hangar des télétravailleurs d'autres entreprises, qui en auraient assez d'être seuls chez eux et voudraient retrouver un espace collectif. Pour des salariés de petites entreprises ou de start-up, cela peut être très intéressant de fréquenter d'autres entreprises, de découvrir de nouveaux métiers, de côtoyer d'autres professionnels, et de pouvoir éventuellement nouer des partenariats.

C'est pourquoi nous préférons au terme de coworking celui de *panworking* : on pourrait imaginer un réseau national et européen d'espaces de travail auxquels on pourrait accéder moyennant un simple badge, en fonction de l'endroit où l'on se trouverait.

## *Des tiers-lieux dans les villages ?*



Le Kiosk © Korus

**Charles Marcolin :** Nous avons même développé un concept de tiers-lieu adapté à des villes de petite taille (de 2 000 à 3 000 habitants), sous la forme d'une petite structure, le Kiosk, qui pourrait permettre la récupération des colis mais aussi accueillir l'étal temporaire d'un commerçant ou la permanence d'un avocat ou d'un médecin, et enfin être ouverte à des télétravailleurs. On pourrait même imaginer que ce lieu accueille certains services publics et, pourquoi pas, que la personne qui vous sert des tranches de jambon puisse aussi vous imprimer un certificat de naissance... Chez Korus, nous sommes des rebelles : nous n'hésitons pas à bousculer les modèles et invitons nos interlocuteurs à en faire de même.

## DÉBAT

### Symétrie des attentions et éthique du *care*

**Une intervenante :** *Vous avez employé les expressions de “symétrie des attentions” et “d’éthique du care”. De quoi s’agit-il ?*

**Benoît Meyronin :** Le concept de symétrie des attentions est né dans le monde de l’hôtellerie, chez Accor, il y a une vingtaine d’années. Cette entreprise s’est rendu compte que si elle voulait que ses équipes réinvestissent les valeurs de l’hospitalité et appliquent un niveau d’exigence élevé dans leurs relations avec les clients, il fallait que le management apporte le même niveau de qualité dans ses relations avec les équipes. C’est en cela que l’on parle de « *symétrie d’attention* ».

Quant à l’éthique du *care*, c’est-à-dire le fait de prendre soin de l’autre, elle a émergé aux États-Unis, il y a une quarantaine d’années. Nous nous en inspirons beaucoup, à la fois pour repenser nos modes de management et pour transformer les espaces, en sachant que les espaces sont eux-mêmes des vecteurs de transformation.

**Charles Marcolin :** On a tendance à réduire un espace à sa valeur matérielle : sa géolocalisation, sa surface, la qualité du bâtiment, etc. Nous sommes convaincus que désormais va s’ajouter à la valeur matérielle du bâtiment sa valeur immatérielle : « *Dans ces bureaux, j’ai accès à une conciergerie, que je n’aurais pas ailleurs. Dans cet espace, la direction prend soin de ma santé en faisant de la prévention. Dans cette entreprise, j’ai accès à une crèche.* » Toutes ces valeurs vont s’ajouter et il n’est pas exclu que la valeur immatérielle devienne supérieure à la valeur matérielle.

### L’impact des locaux sur le recrutement

**Int. :** *François Hannebicke a évoqué, à propos de l’aménagement des locaux de Kéa, des enjeux de recrutement. Claire de Colombel, percevez-vous aujourd’hui l’impact de cet aménagement sur votre recrutement ?*

**Claire de Colombel :** Les candidats qui visitent nos locaux nous disent qu’ils sont très particuliers et très différents de ceux des autres cabinets de conseil dans lesquels ils passent des entretiens. Avant la crise sanitaire, nous organisions aussi des soirées pour permettre à des étudiants de découvrir notre métier. Chaque fois, ils soulignaient qu’il existe ici une ambiance particulière, une chaleur, un style particulier, qui se ressentent dans la façon dont les personnes les accueillent. Je pense que les locaux déteignent forcément un peu sur les gens...

Je travaille ici depuis douze ans et je ne suis probablement pas très objective, mais c’est vrai que je suis très attachée à cet endroit. Quand je passe trois ou six mois chez un client sans guère passer au bureau, j’ai grand plaisir à y retourner, à revoir du monde. C’est un endroit où j’ai beaucoup de très bons souvenirs.

**François Hannebicke :** Lors de l’inauguration du siège de Ferrero, j’ai été frappé par le nombre de salariés qui prenaient des *selfies* dans le nouveau siège et les postaient sur les réseaux sociaux. Nous leur avons rapporté un petit bout de la « *casa Ferrero* » et de leur histoire, et ils en étaient fiers.

Quand Ipeca a fait appel à nous pour son projet de réaménagement, les locaux n'avaient pas été modifiés depuis cinquante ans, et certains salariés étaient là depuis vingt-cinq ou trente ans. Ils étaient très hostiles au fait de supprimer les cloisons et de changer quoi que ce soit à leur quotidien. Nous avons organisé des ateliers pour les faire participer à la réflexion puis, lorsqu'ils ont déménagé dans un immeuble voisin pour permettre le démarrage des travaux, nous avons reconstitué un morceau de leurs futurs locaux dans les locaux temporaires, afin qu'ils puissent s'y habituer, tester les nouveaux mobiliers et donner leur avis. Résultat, quand ils se sont installés dans les bureaux neufs, ils ont organisé une fête extraordinaire. Au bout d'un an, le service des ressources humaines a lancé une enquête de satisfaction et le PDG m'a annoncé qu'il n'y avait que... 99 % de satisfaits !

**Int. :** *Qu'en est-il chez Korus ?*

**Charles Marcolin :** Quand nous recevons des candidats et qu'ils découvrent la verdure tout autour du Hangar, ils ne veulent plus partir. Pendant la crise sanitaire, 70 % des salariés étaient présents au bureau, et nous avons même dû les freiner, sans quoi ils auraient tous été là.

Autre indice de réussite qui ne trompe pas, trois mariages et deux anniversaires ont déjà été organisés dans nos locaux : les intéressés ont préféré les organiser au bureau que chez eux...

### **La co-conception des locaux**

**Int. :** *Pouvez-vous nous donner quelques détails sur la façon dont vous organisez la co-conception des locaux ?*

**Charles Marcolin :** Pour le Hangar, nous avons été accompagnés par un planneur stratégique qui nous a montré des images d'aménagements de bureaux du monde entier, afin d'oxygéner les esprits. Chacun a travaillé ensuite dans sa zone de confort, qu'il s'agisse de son métier ou de certaines activités, puis nous avons compilé toute les données et organisé des ateliers thématiques (biophilie, phonique, sport, alimentation...). Nous avons aussi consacré un atelier à la transformation concrète d'un ancien TUB Citroën en Food truck, à laquelle tout le monde a participé.

La réussite du projet dépend de son appropriation par les collaborateurs. La conception de notre nouveau siège a duré neuf mois, et les travaux, neuf mois également. Cela représente beaucoup de temps en amont mais, ensuite, les gens sont enthousiastes, car ils ont en partie porté le bébé ! C'est pourquoi nous incitons de plus en plus nos clients à en faire de même, mais ce n'est pas toujours possible. Quand le patron annonce d'emblée : « *Pour ma part, j'exige un grand bureau bien isolé* », vous savez d'avance que la co-conception va être compliquée...

**François Hannebicke :** Je confirme que, souvent, les clients ont des idées assez arrêtées et qu'il n'est pas toujours évident de les faire changer d'avis.

Nous avons travaillé pour la CSSF, un organisme luxembourgeois qui contrôle les banques et comprend à la fois des fonctionnaires et des salariés du privé. Pour comprendre de quelles façons ils travaillaient, nous avons passé un peu de temps à leurs côtés et nous avons organisé des ateliers avec des représentants des différents métiers (avocats, support, service immeuble...) puis nous avons croisé toutes ces informations. Nous avions quelques intuitions mais il fallait, pour les mettre en œuvre, faire bouger les lignes.

Comme dans beaucoup d'entreprises, les plus hauts responsables s'attribuaient systématiquement les plus beaux bureaux, ceux situés aux angles de l'immeuble, qui jouissent de la plus belle lumière et de la plus belle vue. Nous avons réussi, au cours des ateliers, à faire comprendre aux participants qu'il fallait abattre les cloisons afin que tout le monde travaille ensemble, puis nous avons convaincu les chefs de laisser les plus beaux espaces à leurs collaborateurs pour en faire soit des salles de réunion, soit des espaces partagés, soit une cafétéria. Notre message était : « *En accordant cette concession, vous faites un pas vers eux et tout le reste va en être énormément facilité* ». Cela a constitué une petite révolution...

En conclusion, oui, nous faisons de la co-conception avec nos clients, mais parfois cela demande un peu d'intuition et un peu d'agilité pour les faire bouger.

### Réduire les surfaces ou les maintenir ?

**Int. :** *On évoque souvent l'impact du télétravail sur la réduction des surfaces de bureaux grâce au principe du flex office mais, sachant qu'une bonne partie des réunions seront hybrides, c'est-à-dire à la fois en présentiel et en distanciel, je suppose que les nouveaux locaux devront comprendre non seulement des salles de réunion mais aussi des espaces individuels où chacun pourra s'isoler pour participer aux visio-conférences. Dans ces conditions, est-on certain que le télétravail se traduira par une réduction des surfaces de bureaux ?*

**François Hannebicke :** Il est certain que, même au-delà des visio-conférences, beaucoup de collaborateurs ont besoin de s'isoler pour se concentrer, au moins à certains moments de la journée.

Nous avons réfléchi à cette question et conçu des bureaux individuels jouant à la fois sur la distanciation et sur la transparence, avec une grande attention portée à l'acoustique.

Par ailleurs, nous avons décidé que, dans nos propres locaux, il n'y aurait plus aucune "zone morte". Toutes les portes condamnées sont devenues des alcôves permettant de s'isoler pour travailler, et nous avons également aménagé des petits abris dans les couloirs, avec des connexions partout. Les tables de la cafétéria sont également connectées et chacun peut s'y rendre à toute heure de la journée.

### La solution "capsules"

**Benoît Meyronin :** Les capsules que nous avons développées pour le travail à domicile peuvent également être utilisées dans l'entreprise, lorsque l'on a besoin de s'isoler. Des clients ont ainsi souhaité en installer une ou deux dans leurs points de vente, afin de permettre à des collaborateurs de travailler en corpoworking. Ces capsules peuvent aussi permettre à des partenaires de s'isoler, entre deux rendez-vous, pour gérer une urgence à leur bureau dans de bonnes conditions de confort. Nous avons également envisagé d'installer quelques-unes de ces capsules à notre siège, pour des sessions d'e-learning, par exemple, ou encore pour des entretiens distanciels entre managers et collaborateurs. L'un de leurs intérêts est d'être sur roulettes et de pouvoir être déplacées.

**Int. :** *Ces capsules existent-elles en format "bulle entière", pour permettre à deux personnes d'avoir une conversation confidentielle, par exemple ?*

**Charles Marcolin :** Nous avons travaillé sur cette question également et nous avons mis au point un espace octogonal avec quatre parties vitrées, où l'on peut déplacer le bureau comme

on le souhaite en fonction de la luminosité, ou encore de la vue que l'on préfère. On peut s'y réunir à deux et même à trois. Au Hangar, ces espaces sont très prisés et occupés en permanence, contrairement aux cabines individuelles, où les gens ne restent pas très longtemps.

### **Comment créer une communauté entièrement digitale ?**

**Int. :** *Dans l'automobile, comme dans de nombreuses autres industries, nous recourons de plus en plus au travail distanciel, non pour des raisons liées à la pandémie mais parce que nous coopérons avec des équipes situées en Inde ou en Roumanie, et avec des fournisseurs très éloignés également. Comment faire en sorte que de vraies relations se nouent au sein de ces communautés digitales et que celles-ci soient plus vivantes ?*

**Charles Marcolin :** Parmi les expériences menées dans ce domaine, je vous renvoie à la technologie mise en œuvre par la start-up La Vitre. Il s'agit d'un écran tactile de grande dimension, en format vertical, équipé d'une caméra, d'un micro et d'une enceinte, qui permet à deux personnes éloignées d'échanger en direct, debout, comme si elles étaient face à face. Quand elles parlent des langues différentes, la traduction simultanée s'affiche au fur et à mesure sur l'écran. Cela crée une relation si naturelle qu'à la fin, on est tenté d'aller serrer la main à son interlocuteur de l'autre côté de la vitre !

### **Le bureau a-t-il encore un avenir ?**

**Int. :** *Je m'interroge, moi aussi, sur l'idée que le télétravail conduirait à une réduction des surfaces de bureau. Dans ce que nous avons entendu aujourd'hui, on a l'impression qu'il s'agit plutôt d'enrichir les espaces de travail.*

**Int. :** *La motivation première au développement du télétravail est quand même de réduire le coût de l'immobilier...*

**Int. :** *Ce coût est effectivement très élevé pour les entreprises et il est évident que, dans une période de crise comme celle que nous traversons, réduire la surface des bureaux permettra de réaliser de précieuses économies. Le défi est de parvenir, malgré tout, à offrir un environnement convivial et adapté aux collaborateurs.*

**François Hannebicke :** Pour moi, le bureau a un bel avenir devant lui, car c'est l'endroit où se tisse le lien social. À mon sens, il faudrait prendre le meilleur des deux mondes. Certaines tâches se réalisent mieux à l'écart, en étant coupé des autres. D'autres ne peuvent se faire qu'en présentiel, sans parler de toutes les bonnes idées qui surgissent en croisant quelqu'un dans l'escalier ou à la machine à café. Le télétravail rendu obligatoire par le confinement a tué toute la spontanéité des échanges informels dans les couloirs ou l'ascenseur.

**Charles Marcolin :** Dans les entreprises de demain, et notamment les sociétés de services, je suis convaincu que le savoir-être et l'intelligence relationnelle seront plus importants que les savoir-faire. Or, ce n'est pas en s'isolant chez soi que l'on peut développer le savoir-être et l'intelligence relationnelle... Un chef d'entreprise n'est pas un comptable, c'est un développeur, quelqu'un qui entraîne ses équipes, les inspire et les motive, ce qui leur permet de gravir ensemble des montagnes.

*Int. : L'approche est probablement très différente dans une PME ou une ETI, qui s'inscrivent dans une dynamique de développement, et dans une très grande structure, dans laquelle la réduction des surfaces peut s'imposer comme une priorité. Plutôt que d'opposer les approches, essayons de les intégrer au mieux !*