

**QUEL
ENVIRONNEMENT
DE TRAVAIL
DÉSIRABLE
POUR DEMAIN ?**



ÉDITO



Chez Kardham, nous sommes convaincus que nous sommes tous acteurs de notre futur et que nous avons collectivement la responsabilité de contribuer à sa réalisation.

Cinq acteurs reconnus de l'immobilier se sont donc réunis régulièrement pendant un an pour définir ensemble un futur souhaitable, qui est parfois utopique. Leurs réflexions ont été nourries par 12 expertises Kardham : stratégie des entreprises, développement durable, futur du travail, workplace & change management, design, solutions digitales, architecture, conseil aux investisseurs, smart building, conseil aux utilisateurs, développement international et R&D.

L'objet de ce livre blanc est de partager les réflexions qui ont eu lieu et d'en générer tout autant.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et de belles idées pour créer votre futur souhaitable.

Marc Bertier,
Expert Workplace, Kardham



ACTEURS DE L'IMMOBILIER



Catherine Arod-Gall
Founder Art of Sensemaking
Executive Director, **CHAIRE ETI**



Catherine Guizol
Directeur Innovation &
Transformation Workplace,
IPSEN



Muriel Havas
Directeur Environnement
de travail, **BLABLACAR**



Xavier Perrin
Global Head of Real Estate,
PHILIPS



Marc Simon
Head of Corporate Real Estate
Services France, Morocco
& Tunisia, **CAP GEMINI**

NOS EXPERTS



Chantal Aïra Crouan

Directrice du pôle
Architecture IDF
Architecte Associé



Lucie Bodin

Directrice du pôle Studio



Nicolas Cochard

Responsable du pôle
Recherche & Développement



Kateryna Kuzmenko

Responsable Développement
Durable & Innovation



Valérie Malaprade

Directrice de projets
Experte Change Management



Sophie Pène

Directrice adjointe du pôle
Conseil, Experte Workplace
& Change Management



Roman Coste
Directeur Associé



Mildred de Gasquet
Responsable du pôle
Développement international



Jérôme Hérard
Directeur Conseil Digital



Constance Quaglino
Directrice de projets Conseil
AMO BIM

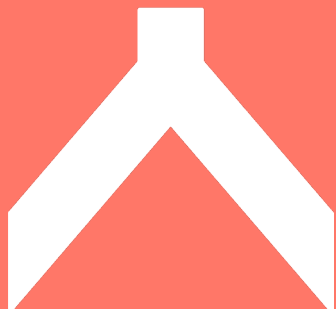


Marc Stravopodis
Directeur du pôle
Kardham Investor Consulting



Nicolas Vignau-Loustau
Directeur du pôle
Kardham Occupier Solutions

SOMMAIRE



10

Introduction

20

Un monde désirable
et ses moteurs

60

Conclusion

16

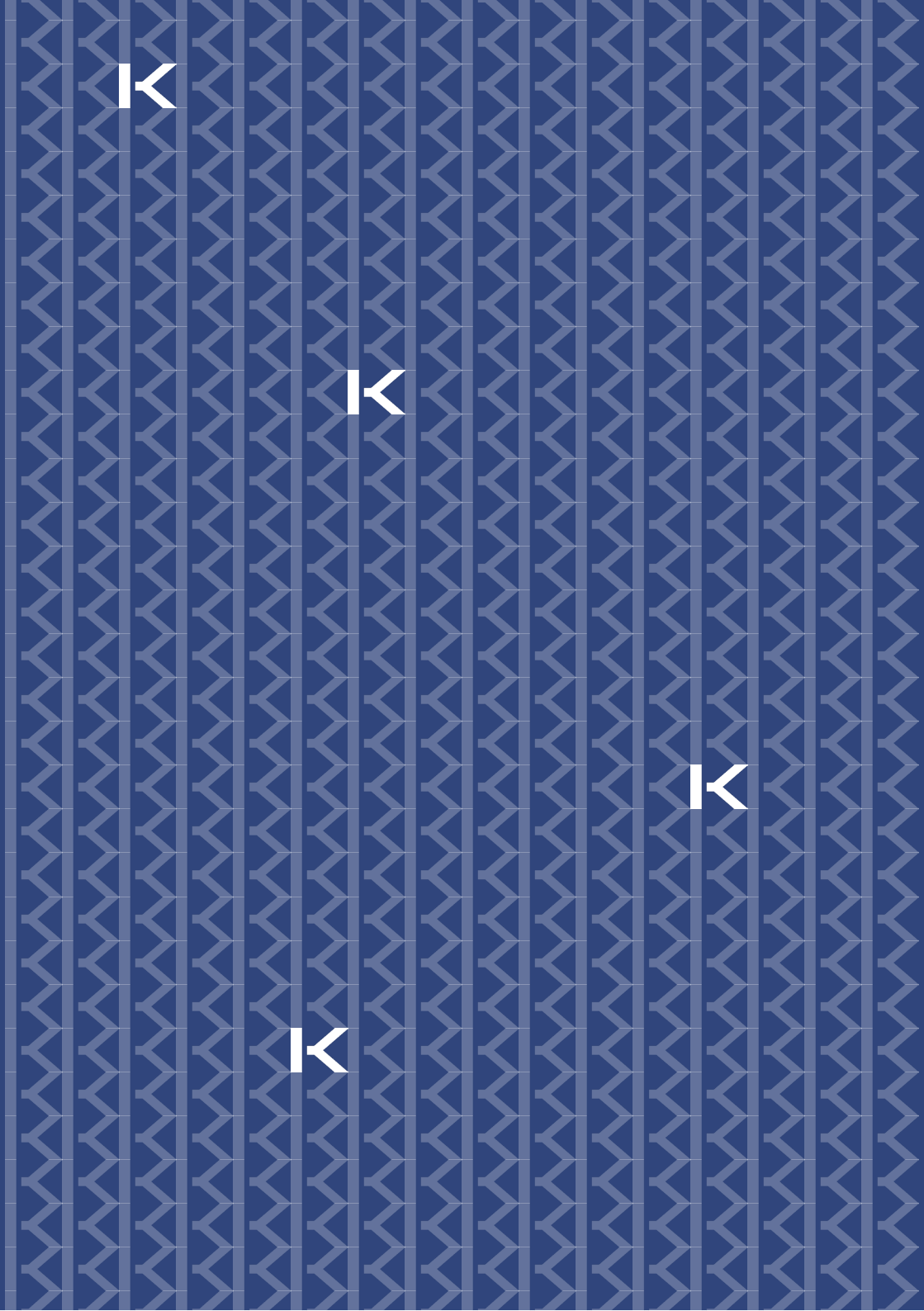
12 signaux faibles
pour imaginer un
futur

32

L'environnement
de travail résultant

64

Remerciements





INTRODUCTION

LA NÉCESSITÉ DE PENSER UN FUTUR SOUHAITABLE



Nous traversons une période de changements qui sont à la fois politiques, sociaux, climatiques et économiques... Ces changements incitent à repenser nos modes de vie.

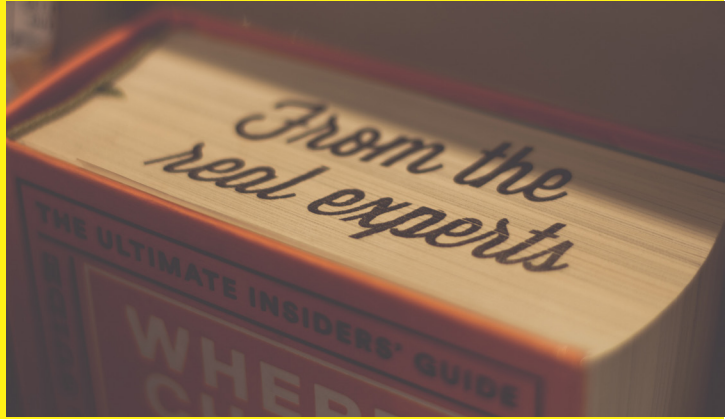
Dans l'histoire, les périodes de mutations sont fréquemment génératrices d'utopies, utopies qui sont autant de récits alternatifs proposant des mondes souhaitables. Ces récits contribuent à définir notre futur en devenant des socles à partir desquels nous pouvons agir au quotidien.

De nombreux producteurs d'espace ont utilisé l'utopie pour proposer leurs idées puis les mettre en oeuvre. Par ce travail, nous souhaitons nous inscrire à leur suite.

L'architecte Yona Friedman introduit son ouvrage « Utopies réalisables » ainsi : « *L'utopie sociale naît d'une insatisfaction collective. L'utopie réalisable, c'est la réponse collective à cette insatisfaction. Mais comment répondre collectivement à une insatisfaction ? Et quelles limites une collectivité doit-elle respecter pour satisfaire à son utopie réalisée ?* »

Ramenée à notre objet, l'environnement de travail, cette citation ouvre tout un champ de réflexion. La période de transition que nous vivons est un appel à penser des futurs souhaitables. Le travail et ses lieux en sont des composants.

Comment souhaitons-nous travailler demain ? Pourquoi ? Et dans quelles conditions ?



Pour répondre à ces questions, nous avons mobilisé 12 experts du groupe Kardham représentant chacun un des métiers contribuant à la production contemporaine de l'espace. Nous leur avons fait rencontrer 5 témoins : ils sont des utilisateurs français et internationaux, issus du monde « corporate » ou du monde « start-up » ; ils sont également des acteurs engagés dans différents programmes de recherche ou de prospective. Chacun des experts a partagé avec les témoins le meilleur de son métier lors de sessions de travail collaboratives.

Le résultat de ces rencontres définit un socle sur lequel nous pouvons nous appuyer pour repenser nos pratiques au quotidien afin de créer un futur souhaitable et désirable.



Pour aller plus loin

Friedman, Y. (2015). *Utopies réalisables*. Poche

Stébé, J.M. (2011). *Qu'est-ce que c'est une utopie ?* Vrin

Une approche : la multidisciplinarité des expertises

12 signaux faibles ont été portés par les 12 experts Kardham. Ils se basent sur ce qui se fait de mieux dans chacune des expertises. Ils forment le socle de la réflexion menée avec les 5 témoins de l'immobilier qui ont eu à charge de les débattre et de les mettre en relation les uns avec les autres.

Ces signaux faibles, qui constituent la première partie de ce livre blanc, sont le commencement du dispositif : expertise par expertise, ils sont autant d'opportunités activables pour transformer les environnements de travail.

Un parti pris : dialoguer avec une utopie du travail

L'utopie permet de dépasser les raisonnements usuels. Elle s'appuie sur des signaux faibles mis en relation pour former un tout cohérent. L'utopie n'est pas une vision prospective amenée à se réaliser telle quelle, mais plutôt une suggestion pour des futurs possibles.

Enfin, l'utopie donne à réfléchir aux grandes questions contemporaines du travail : quelle organisation ? Quels rythmes ? Quels systèmes de valeur ?

Le monde utopique supportant la réflexion est présenté dans la seconde partie de ce livre blanc.

LE DISPOSITIF POUR CODESIGNER CE FUTUR SOUHAITABLE

Les résultats présentés s'appuient sur les réflexions d'un groupe de travail qui s'est réuni lors de cinq demi-journées.

Ces sessions s'inscrivent dans le dispositif suivant :

Une problématique : quel environnement de travail souhaitable pour demain ?

L'utopie du travail est le prétexte pour imaginer des lieux du travail différents. Pour quelles bonnes raisons irions-nous au travail demain ? Dans quels types d'espaces ? A quoi pourraient-ils ressembler ? Comment s'intègrent-ils dans leur contexte ?

C'est cet environnement de travail projectif qui est décrit dans la troisième ...et dernière partie.





12 signaux faibles pour imaginer un futur

L'homme augmente et adapte son environnement sans limite, suivant ses besoins et ses envies ; le déchet devient la matière première de sa liberté



Lucie Bodin

Directrice du pôle Studio

L'architecture sera source de ressenti de liberté. Le volume libre libère les usages, la créativité, les synergies et le vivre-ensemble



Chantal Aira Crouan

Directrice du pôle
Architecture IDF
Architecte Associé

Mildred de Gasquet

Responsable du pôle
Développement international



Si les chartes d'aménagement internationales existent encore, elles ouvrent le choix au niveau local

Être ici pour être ailleurs : le digital est maintenant le second poste d'investissement des entreprises tertiaires

Roman Coste

Directeur Associé



Jérôme Hérard

Directeur Conseil Digital



Le numérique doit perturber l'expérience utilisateur pour l'enrichir

Le lieu de travail n'est plus un lieu de travail, c'est un lieu de gouvernance citoyenne

Nicolas Cochard

Responsable du pôle
Recherche & Développement



Valérie Malaprade

Directrice de projets
Experte Change Management



Créer les conditions du flow

Les bâtiments et les espaces de travail seront des lieux de revitalisation des femmes et hommes dans l'avenir

Kateryna Kuzmenko

Responsable Développement
Durable & Innovation



Le bâtiment « super intelligent » se transforme en continu pour prévoir et s'adapter aux usages humains

« Augmenter » l'environnement de travail InRealLife par des moments d'insertion dans d'autres univers

Sophie Pène

Directrice adjointe du pôle
Conseil, Experte Workplace
& Change Management



Constance Quaglino

Directrice de projets Conseil
AMO BIM



Marc Stravopodis

Directeur du pôle
Kardham Investor Consulting



L'immeuble est choisi en priorité selon l'ADN de l'entreprise

L'immeuble devient un écosystème autosuffisant, un « immeuble-quartier » : multi-usages, multigénérationnel, multiculturel

Nicolas Vignau-Loustau

Directeur du pôle
Kardham Occupier Solutions



2

C H A P I T R E D E U X



Un monde désirable et ses moteurs

DÉFINIR UN MONDE DÉSIRABLE PEOPLE PLANET PROFIT

La triple « bottom line People, Planet Profit » constitue un canevas global pour définir le contexte d'un monde désirable.

People prend en compte développement humain : les valeurs, les conditions de vie, l'éducation ou encore l'impact sur les communautés

Planet mesure l'impact des activités sur les ressources naturelles, sur la qualité environnementale et la biodiversité.

Profit regroupe les notions organisationnelles, du management à la création de valeur en passant par le profit.

Un des enjeux majeurs de « People » est la coexistence de différentes temporalités.

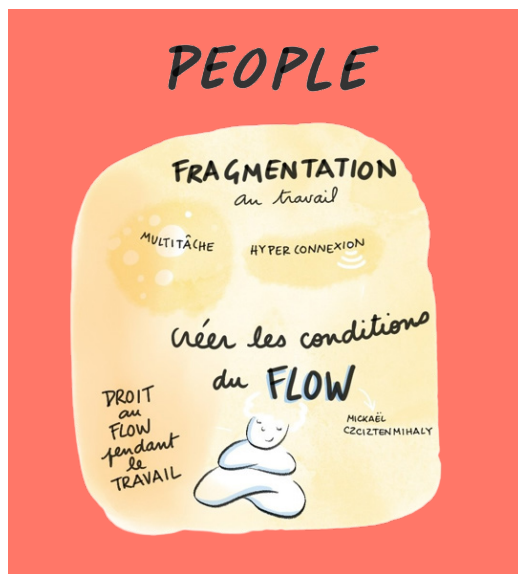
L'hybridation renouvelle les questions de l'organisation du temps de travail. Elle peut s'appréhender selon trois prismes : la qualité du temps pendant le travail (multi-tâche, sur-sollicitation...), l'équilibre entre le temps dédié au travail et aux activités personnelles et enfin dans le temps long à l'échelle du parcours ou de la carrière.

Comment synchroniser différents rythmes de vie et de travail ? Cette réflexion se fait autant sur des périodes courtes (semaine, mois) que sur des périodes longues de l'ordre de l'année voire de la carrière.

Exemples de métiers aux rythmes différents : *travailleurs saisonniers, travailleurs sur les plateformes offshore ou encore métiers cycliques comme les auditeurs.*

Leurs caractéristiques ?

Des engagements entiers sur des périodes données, des moments de pause entre deux.



PLANET

SUPERPOSITION de PROBLÈMES



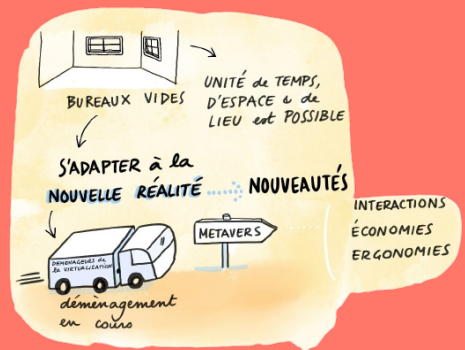
Un des enjeux majeurs de « Planet » est la simplification de l'action.

La pensée systémique nécessaire au développement durable a comme effet de bord de scléroser l'action en déresponsabilisant chaque individu / chaque organisation. De même, la complexité de la systémie rend le résultat des engagements peu tangible. Cette difficulté à mesurer les résultats s'explique aussi par la diversité des systèmes d'évaluation existants.

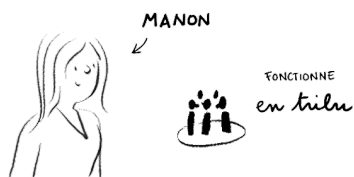
Un des enjeux majeurs de « Profit » est la réconciliation des points de vue.

La réconciliation des points de vue implique la définition d'une ligne de conduite partagée. Alors que les utilisateurs plébiscitent la valeur d'usage, le pilotage financier reste bien souvent focalisé sur la valeur financière. Il s'agit de sortir des dynamiques traditionnelles et d'introduire de nouveaux facteurs d'évaluation. Ces derniers pourraient s'appuyer sur deux critères principaux : l'épanouissement humain généré par l'action et son impact sur les ressources naturelles limitées.

PROFIT

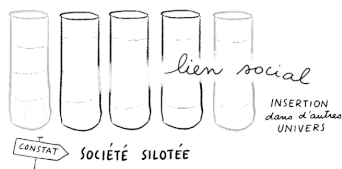


PEOPLE



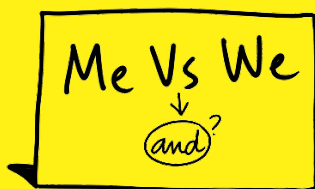
1. ANCRER LES QUOTIDIENS

Avec l'hybridation du travail, nombreux sont ceux qui constatent que les liens se dilatent et se formalisent. Le fonctionnement en tribus projet permet de recréer des collectifs vibrants.



2. SYNCHRONISER LES APPARTENANCES

En mode tribus, la dualité vie professionnelle / vie personnelle n'a plus le même sens, voire plus de sens. L'enjeu n'est plus l'organisation individuelle du travail mais la vie des tribus et leurs connexions les unes aux autres.



3. ADAPTER LES CONTRATS SOCIAUX

Les rythmes de travail sont étroitement liés à la notion de contrat de travail. Si les rythmes de travail sont repensés, les mécanismes de rémunération, formation, protection sociale ou encore de solidarité doivent être repensés. Différentes solutions existent, à l'échelle de l'individu, des organisations voire de la société. Souhaitons-nous des contrats purement commerciaux ou protecteurs ?

MOTEURS DE DÉSIRABILITÉ

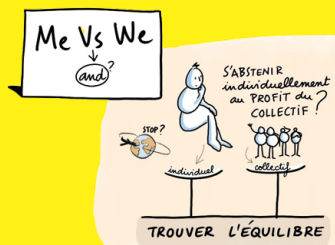
8 PROPOSITIONS



4. TOUT ACTE COMPTE. ACCEPTER LES DÉBUTS PARTIELS

Dans bien des cas, l'inertie s'auto-justifie en déplaçant la responsabilité ailleurs. L'exemple type : « Mon entreprise ne met pas en place de vaisselle partagée car nous estimons qu'elle ne sera pas nettoyée ». Des retours d'expérience montrent que la vaisselle finit par être faite. A une autre échelle, il en est de même sur des choix stratégiques. Certains choisissent de chauffer / refroidir des immeubles entiers alors qu'ils sont vides, les télétravailleurs chauffant / refroidissant par ailleurs leurs domiciles. Même si d'autres facteurs entrent en jeu, ces deux consommations sont optimisables.

PLANET

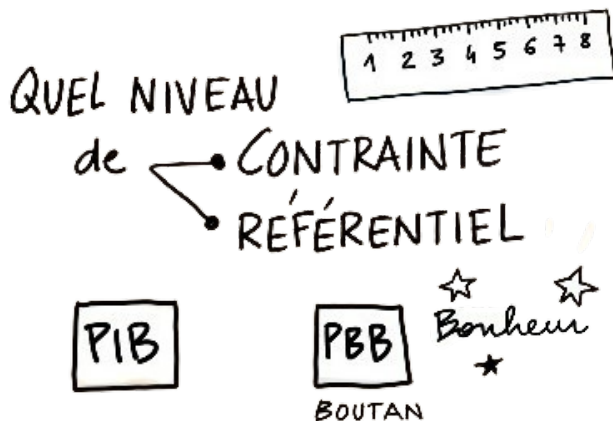


5. RÉCONCILIER LES INTÉRÊTS

L'enjeu de la réorganisation du temps de travail est la refonte du collectif. Il en est de même concernant les actes pour le développement durable. Il s'agit de définir un nouvel équilibre entre les échelles, de définir un juste milieu entre le micro et le macro.

6. AGIR AVEC BON SENS

La systémie noie le débat en démultipliant les champs des possibles. Ainsi, nous aboutissons à des questions du type : Vaut-il mieux être sobre ou investir dans une énergie renouvelable ? Peut-on dépenser du carbone pour être sobre / produire de l'énergie ? Le contrat collectif établit un bon sens et un système d'évaluation partagé. Par exemple : mesure de l'impact sur les ressources naturelles limitées ou l'épanouissement humain généré.



PROFIT

7. DIVERSIFIER ET SYSTÉMATISER LES INDICATEURS

Dans un contexte de durabilité, voici quelques indicateurs existants :

- Pour l'axe « People » : la valeur d'usage, qui s'intéresse à l'utilisateur final par des actions contenues dans des certifications comme Great Place to Work ou OsmoZ. Cette valeur pourrait être incluse dans la mise en place d'un Indice de Santé Sociale.
- Pour l'axe « Planet » la valeur de durabilité, intégrant l'analyse de l'ACV des projets, mais aussi leur bon dimensionnement par rapport à un besoin optimisé dans le temps long.
- Pour l'axe « Profit » la valeur perçue mesurant l'utilité procurée par un actif immobilier à un écosystème comprenant les utilisateurs primaires, les utilisateurs secondaires comme les investisseurs.

8. PRÉFÉRER L'UTILE ET LE TANGIBLE

L'épanouissement humain est un concept aussi protéiforme que celui d'impact sur les ressources naturelles limitées. Dans les deux cas, l'état actuel des savoirs ne permet pas de les capter complètement ni d'en hiérarchiser les différentes composantes. Comment arbitrer entre les différents intérêts ? Les différentes temporalités ?

Dans un contexte de travail multi-localisé, le métaverse est un bon exemple de ces questions complexes. Il peut permettre un épanouissement humain (offrir des expériences diversifiées à tous) comme il peut avoir un impact positif sur

l'environnement (réduction des transports par exemple). Il génère donc une valeur perçue en étant utile.

Mais dans quelle mesure cette valeur est-elle souhaitable ? Est-il admissible d'avoir des territoires servis (zones de consommation) et des territoires servants (zone de data center, de production d'énergie...) ? De connecter des personnes au travers du monde alors que des voisins pourraient ne plus échanger ?



Pour aller plus loin

Kardham (2022), *Reprendre la main sur l'espace pour manager en mode hybride en ligne*, <https://www.kardham.com/ebook/Livre-blanc-Kardham-Orange-Mai-2022-019.html>

Bertier, M. (2022), *Penser l'environnement de travail : le concept 3P*. Office et Culture, 65

Meda, D. Et al. (2018). *Vers une société post-croissance*, Editions de l'Aube

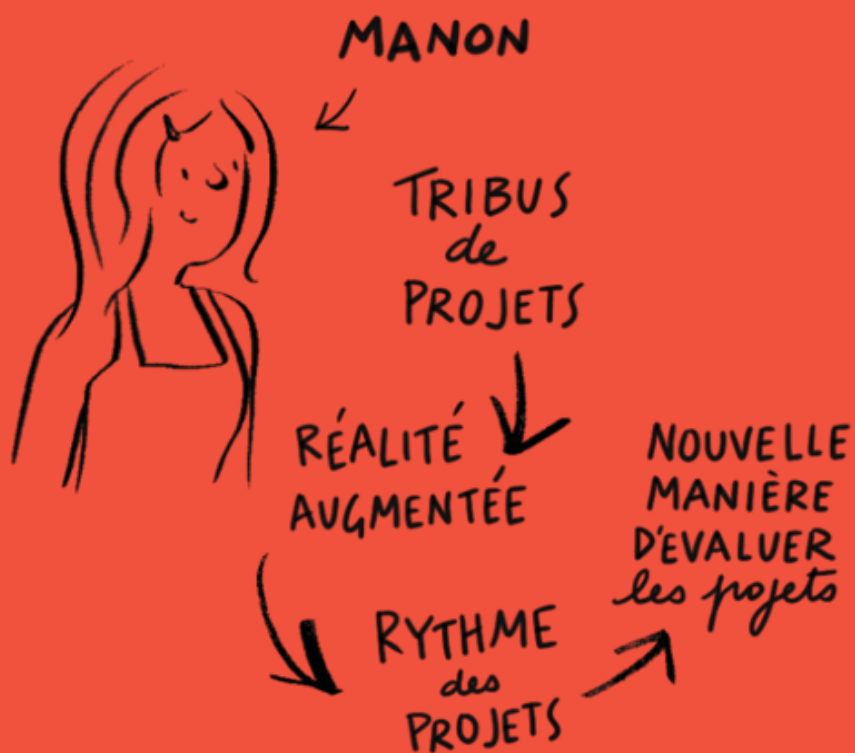
REPENSER

NOS

FAÇONS

D'ÊTRE

ENSEMBLE



EN SYNTHÈSE



Ces 8 indicateurs dessinent une vision du travail utopique qu'un environnement de travail souhaitable pourra soutenir.

Une organisation en « tribus » structurée autour du projet. La tribu est un groupe politique, autrement dit une forme d'organisation de la société. Le projet porte les intérêts partagés qui soudent la tribu. A la différence des tribus des sociétés antiques et primitives, la tribu se recompose dans le temps. La tribu s'adapte aux évolutions de son projet et les contributeurs s'agrègent à des moments donnés pour des apports de compétences spécifiques.



Une hybridation des rythmes de travail dans ses différentes temporalités. Deux modèles s'érigent. Le premier se base sur des périodes de travail intenses suivies de périodes de pause longues (1 mois de travail puis 1 mois de pause par exemple). Le second modèle est plus basé sur des rythmes réguliers sur des périodes plus courtes. Il se base sur un meilleur équilibre journalier du temps accordé aux différentes activités. Ces deux modèles ne sont pas exclusifs. Une personne peut passer de l'un à l'autre en fonction des moments de sa carrière et/ou de sa vie personnelle.

Une organisation en « réseau » qui tire à la fois profit de la globalisation en connectant au mieux les meilleures expertises au service des projets et des outils permettant d'être mieux ensemble (notamment Réalité Augmentée).



Une évaluation des projets multicritères, intégrant une diversité d'indicateurs et notamment les concepts de valeur perçue et de valeur vécue.

3



L'environnement de travail résultant

M A N I F E S T O

Demain, Manon et les équipes projets travailleront dans des immeubles-quartiers qui seront composés de multiples volumes.

REPENSER LA PRÉSENCE, REDESIGNER LES LIEUX

Des immeubles-quartiers

- La fonction de l'immeuble-quartier se définit en fonction du contexte géographique et de son rayonnement territorial
- Avec le modèle de la proximité, un immeuble diffus
- Avec le modèle du territoire, un immeuble auto-suffisant

UNE EXPÉRIENCE SINGULIÈRE

Une architecture du volume

- L'immeuble-quartier est composé de volumes qui sont reconfigurables dans leur forme et dans leur affectation
- Selon leur place dans le parcours, ces volumes peuvent être « connecteurs » ou « connectés »
- Selon leur rôle dans l'organisation, ces volumes peuvent être « coeur » ou « mutualisés »

MIEUX QUE LE TÉLÉTRAVAIL

Les volumes projet

- Confort **physique** : la condition sine qua non à l'expérience de qualité
- Confort **fonctionnel** : des usages libres
- Confort **psychologique** : la rencontre entre les différentes attentes

REPENSER LA PRÉSENCE REDESIGNER LES LIEUX DES IMMEUBLES-QUARTIERS



Placez votre curseur
entre ces deux modèles



MODÈLE DE LA PROXIMITÉ

- Présence quotidienne et régulière
- Le bureau se fond dans le quartier
- Offre de service partagée
- Mobilité douce

MODÈLE DU TERRITOIRE



- Longue présence sur site (semaine / mois)
- Le bureau est un lieu exceptionnel
- Offre de service propre
- Voyages longs et rares

Si demain nous sommes ensemble différemment, où irions-nous travailler ?

La coexistence de deux rythmes de travail dessine deux besoins archétypaux s'inscrivant dans des territoires et des types d'immeubles spécifiques : les immeubles-quartiers. La notion de quartier renvoie ici à la notion de lieu de vie commun où les utilisateurs se côtoient au quotidien et ont développé une première interconnaissance.

Dans un modèle à l'échelle du grand territoire, un immeuble autosuffisant

Alors que le premier modèle s'inscrit dans un continuum, le second s'érige comme une destination. Il accueille ceux qui ont choisi de se concentrer sur leur travail de façon intense pendant une période donnée et qui reviendront chez eux à son issue. Dans ce mode de vie, la réflexion s'élargit au territoire. Le lieu de travail devient un lieu de vie complet, intégrant une offre résidentielle temporaire. Il pourrait être envisageable que certains utilisent cette résidence temporaire avec leurs proches. Alors que dans le premier cas le passage est fréquent et de courte durée, il est ici peu fréquent et de longue durée.

Dans un modèle de proximité, un immeuble diffus

Nous sommes ici dans une réflexion sur l'intégration du temps de travail dans le rythme quotidien. Le travail se répartit sur les différents jours de la semaine et s'intègre dans une vie communautaire. Dans ce mode de vie, la réflexion se mène à l'échelle du quartier. Les lieux de vie collective, comprenant des espaces de travail, les lieux de service et de loisirs, sont poreux les uns aux autres. Les zones d'habitat sont situées à proximité. Au quotidien, les trajets sont courts.

Deux extrêmes d'un continuum s'appuyant sur deux enjeux communs

L'immeuble diffus et l'immeuble autosuffisant forment deux archétypes basés sur des rythmes de présence et une relation au territoire opposés. Au-delà de ces différences, ils doivent répondre chacun à leur façon aux deux mêmes fondamentaux : la création d'une expérience singulière et la mise en place d'un écosystème de lieux offrant une meilleure expérience que le télétravail. Cet écosystème forme « l'immeuble-quartier ».



UNE EXPÉRIENCE SINGULIÈRE

UNE ARCHITECTURE DE VOLUME

DIVERSIFIER LA VALEUR

- Reconfigurer les volumes au fil des usages
- Connecter les utilisateurs autour d'usages communs



FAIRE QUARTIER

- Incarner la raison d'être
- Adapter l'offre à la demande
- Hacker le design



CHORÉGRAPHER LE PARCOURS

- Donner à voir les possibles
- Accueillir les possibles
- Immerger dans la singularité de la marque
- Créer des agoras

*"Créer un lieu, c'est créer
un lien mémorable."*

DAVID ENGWICHT

L'immeuble-quartier doit répondre à une mixité d'indicateurs, qui sont à la fois la valeur d'usage, la valeur durable et la valeur perçue. En s'ouvrant à l'écosystème il génère de nouvelles valeurs d'usages mais aussi monétaires. Il se compose pour cela de volumes reconfigurables qui sont mis en réseau.

DIVERSIFIER LA VALEUR DES VOLUMES RECONFIGURABLES

au coeur de la communauté

Reconfigurer les volumes au fil des usages

Au-delà de l'offre multi-usage et multi-occupants, l'immeuble-quartier se doit d'être évolutif. S'il propose une mixité d'occupation à un moment donné, celle-ci doit pouvoir évoluer. Au-delà d'espaces réversibles, il s'agit de penser l'immeuble comme un ensemble de volumes en mutation continue.

Les volumes sont allouables à des usages différents. Le Smart Building reconfigure l'immeuble en temps réel voire par anticipation de ses occupants : gestion des zones d'accès, variation des ambiances et redimensionnement des espaces. Les façades accroissent cette mutabilité en évoluant en fonction des besoins et de l'environnement : des espaces qui sont « dedans » peuvent devenir « dehors » et vice-versa. Cette gestion par le volume dans le temps bouleverse les schémas d'exploitation classiques. Elle permet de piloter unité par unité (consommations, services, facturation, etc.) et d'optimiser les différents services offerts aux occupants du moment.

Connecter les utilisateurs autour d'usages communs

Pour fonctionner de façon optimale, les immeubles-quartiers sont partie-prenante d'un écosystème d'utilisateurs. Le Smart Building participe à la création des synergies entre les utilisateurs potentiels en assurant la distribution des espaces selon les usages.

A l'opposé des communautés digitales qui se développent par des critères de préférence et de similitude, la « smart communauté » de l'immeuble se base sur l'ouverture et le principe d'une confrontation à la différence.

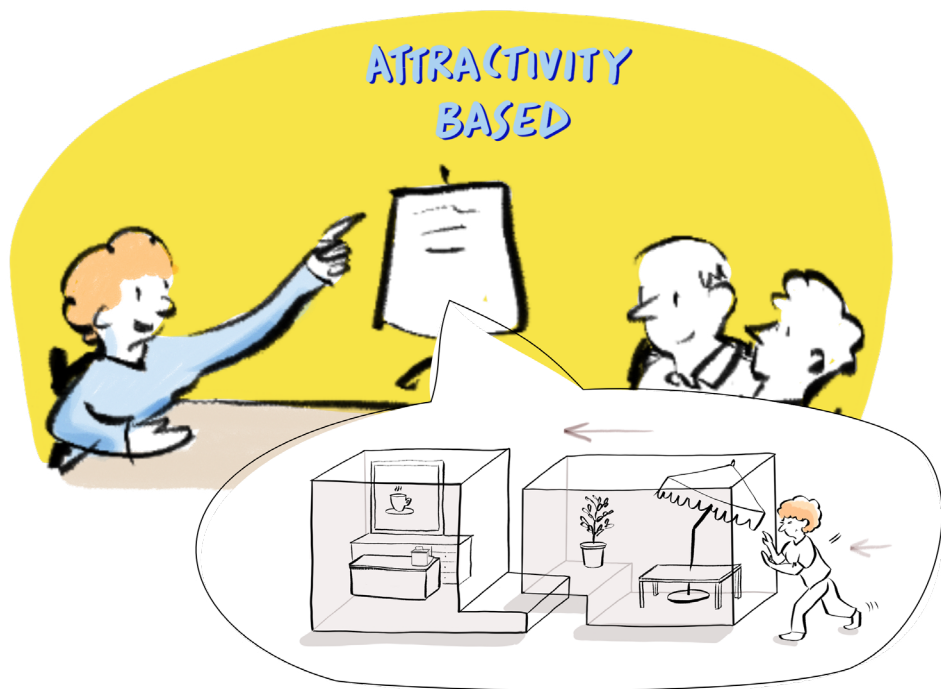
Les propositions ne sont pas élaborées sur la base de centres d'intérêts mais sur des opportunités potentielles partagées. Concrètement, les algorithmes feraient de la mise en relation sur la base de rythmes, de besoins, de compétences ou de besoins partagés. Des espaces d'activités ponctuels apparaîtraient en fonction des occupants. Des services seraient échangés entre les utilisateurs des lieux. Ainsi, la valeur du lieu de travail créée serait la place donnée à chacun. Dans quelle mesure l'insertion est-elle favorisée ? Les échanges intergénérationnels ? Le développement culturel ?



CHORÉGRAPHER

LE PARCOURS

Intégré à un écosystème, l'immeuble-quartier ne peut plus être la forteresse qu'est l'immeuble tertiaire encore bien souvent. Les volumes reconfigurables qui le composent se divisent en deux premières catégories : volumes connecteurs et volumes connectés. Ces volumes permettent l'ouverture à l'environnement et offrent des expériences sur-mesure.



Donner à voir les possibles

Les volumes de l'immeuble-quartier s'ouvrent à l'écosystème par des façades recomposées et une gestion évolutive des flux. Les volumes connecteurs sont en continuité directe avec l'écosystème. Ils se caractérisent par de larges surfaces vitrées donnant à lire les usages. Ces connexions créent un lien entre utilisateurs-cibles et les utilisateurs potentiels : « ici je peux faire cela ». Montrer ce qu'il se passe est la première forme d'ouverture.

Accueillir les possibles

Au-delà de la transparence, la mutabilité de l'enveloppe des volumes connecteurs affranchit des limites entre intérieur et extérieur. Des volumes intermédiaires se créent et se reconfigurent selon les besoins, démontrant l'ouverture de l'immeuble-quartier à son écosystème. L'immeuble-quartier devient potentiel d'action et nourrit le dialogue en renouvelant l'expérience de l'ensemble des utilisateurs. L'ouverture se poursuit dans l'affectation évolutive des volumes connectés. L'articulation des volumes entre eux doit permettre de gérer de façon différenciée les flux et donc d'accueillir une diversité d'utilisateurs.

Immerger dans la singularité de la marque

L'ouverture à l'environnement implique de marquer la singularité de la marque utilisatrice dans les volumes connecteurs. Les matériaux, les formes, les ambiances ou encore les symboles les qualifiant sont vecteurs d'émotions. Le ressenti doit marquer les mémoires à deux moments clefs de l'expérience : les premières et les dernières minutes sur site (effets de primauté et de récence).

Créer des agoras

L'immeuble-quartier, et plus particulièrement par ses volumes en continuité avec l'espace public, devient une agora immersive. Il est un lieu multi-usages puis multi-utilisateurs. En fédérant des intérêts individuels en un lieu commun, l'immeuble-quartier devient un projet politique à part entière. Quelle marque l'organisation impulse dans l'écosystème ?



FAIRE QUARTIER

L'immeuble-quartier est composé de volumes connecteurs et de volumes connectés. Tout comme la notion de limite entre l'écosystème et l'immeuble, les concepts de socles associés aux espaces communs et de plateaux associés aux espaces de travail deviennent obsolètes. Les espaces supports et de services se répartissent dans les volumes selon les parcours qui les lient. La surface de volumes de travail évolue en fonction des besoins. Ainsi, il existe des volumes cœur et des volumes mutualisés, des volumes intangibles à l'entreprise et des volumes variables.



Incarner la raison d'être

Le mode projet redéfinit la relation entre les individus et les entreprises qui devient plus souple et fluctue dans le temps. L'objectif de l'immeuble-quartier est d'incarner les raisons d'être des entreprises en supportant les usages les concrétisant. Ainsi, une entreprise prônant les mobilités douces aurait dans ses volumes cœur des espaces la favorisant : stockage et entretiens des engins ; vestiaires et douches pour les utilisateurs. Une entreprise dont la raison d'être serait la participation à la vie de la communauté pourrait proposer une maison de retraite, un centre de réinsertion, une crèche, etc. Une entreprise se donnant pour raison d'être la diffusion de la culture aurait des espaces d'exposition, de pratique artistique, des résidences d'artistes, etc. La mise en réseau des volumes permet d'imaginer une répartition de ces usages dans l'ensemble des volumes cœur de l'entreprise.

Adapter l'offre à la demande

Les volumes connecteurs font assurément partie des volumes cœur. Ils constituent l'Agora, le lieu de vie multifonction de l'entreprise. Les volumes dédiés à la raison d'être les complètent. Les entreprises peuvent utiliser des volumes mutualisés en complément. Ces derniers accueillent les usages qui varient dans le temps et ne participant pas directement à l'incarnation de la raison d'être. Ces volumes sont mis en réseau et utilisables à la demande par différents utilisateurs. Ils accueillent principalement les lieux de travail collectif ou individuel.

Hacker le design

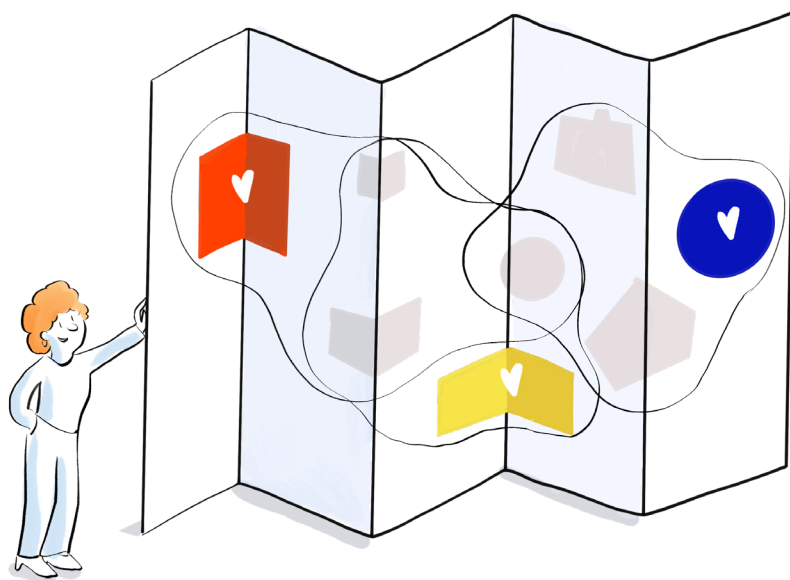
Où comment détourner les conditions du design. Alors que les volumes cœur sont uniques, les aménagements des volumes mutualisés sont standardisés afin de répondre à une diversité d'utilisateurs. Pour autant ils doivent être appropriables individuellement, collectivement et/ou par l'entreprise surtout dans les cas d'occupations longues. Les volumes mutualisés et plus particulièrement les volumes projets sont aménagés sur la base d'invariants issus de l'ergonomie. Différentes adaptations sont possibles : disposition des invariants les uns par rapport aux autres, compléments aux invariants et enfin usages libres. Ces points sont détaillés dans la partie suivante : proposer une expérience meilleure que le télétravail.

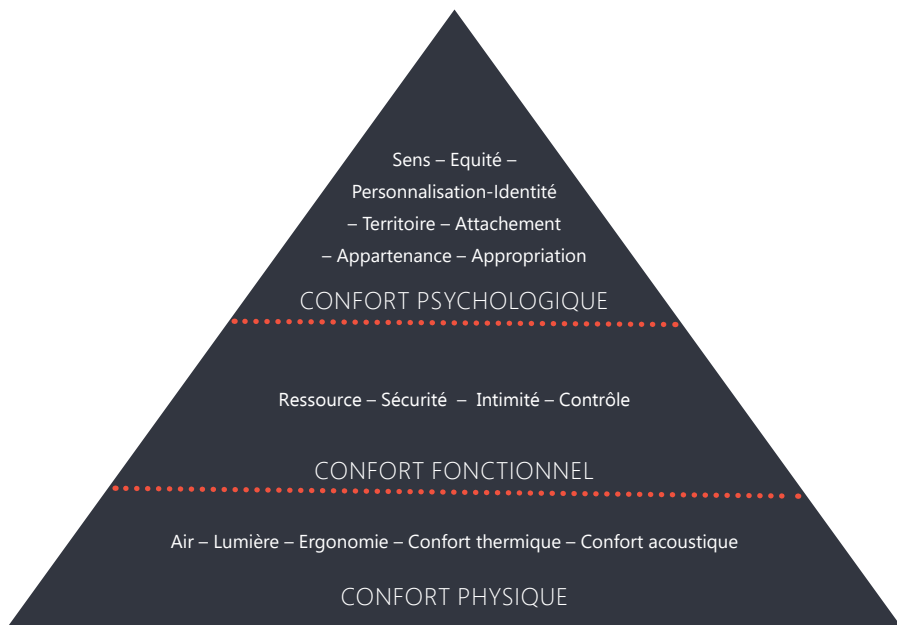


MIEUX QUE LE TÉLÉTRAVAIL

Créer un environnement con-for-table...

Les retours d'expériences, les comparaisons internationales ou encore la littérature scientifique ont clairement identifié les leviers à mobiliser pour créer un environnement confortable ; le confort étant défini comme l'ensemble des commodités procurant le bien-être.





Vischer, J., 2007

La pyramide de Vischer, établie dans les années 1990 et régulièrement confirmée depuis (cf. Pour aller plus loin) identifie trois niveaux de confort : le confort physique, le confort fonctionnel et enfin le confort psychologique.

L'ensemble des volumes composant l'immeuble-quartier sont conçus sur les principes de cette pyramide.

- Le **confort physique** doit être assuré par un espace qualitatif, une densité raisonnée de l'espace et enfin un menu d'espaces de qualité.
- Le **confort fonctionnel** est porté par des usages libres, non-rivaux et prenant en compte l'évolution des besoins
- Enfin, le **confort psychologique** est supporté par une attention particulière au management de la venue, à la mise en place de lieux de rendez-vous et enfin de centres de gravité.

CONFORT PHYSIQUE

- Investir dans l'espace
- Raisonner la densité
- Varier l'offre

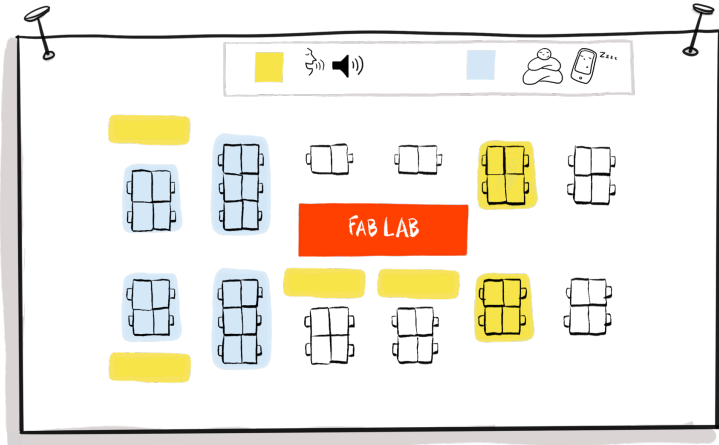
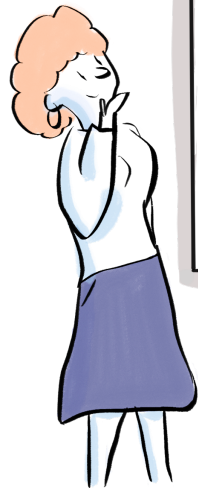
CONFORT FONCTIONNEL

- Libérer les usages
- Dé-rivaliser les usages
- Accompagner les usages

CONFORT PSYCHOLOGIQUE

- Anticiper les venues
- Générer des rendez-vous
- Événementialiser les venues

FOCUS SUR LES VOLUMES PROJETS



Pour aller plus loin

Vischer, J. (2007), *The Concept of Workplace Performance and Its Value to Managers*. California Management Review

Kwon, M., Remøy, H., Van Den Dobbeltstee, A. (2019), *User-focused office renovation: a review into user satisfaction and the potential for improvement*. Property Management.

UN IMMEUBLE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Les études sur le management des organisations identifient trois objectifs à la communication :

1. La coordination, qui vise à se synchroniser et à répartir le travail ;
2. Le partage d'informations, axé sur le partage des savoirs, notamment pour maintenir le niveau de connaissance
3. L'inspiration, facilitant la création de nouveaux savoirs en suscitant de nouvelles idées

Les communications de coordination et d'information sont les prérequis du travail collaboratif et de son succès. Elles sont aussi les plus faciles à organiser car elles s'imposent aux collectifs. Ces communications se retrouvent fréquemment dans la structuration des organisations, que ce soit au travers des organigrammes, de la mise en place de projets, de rites ou encore par la mise en place de communautés. Ces informations sont les plus valorisées par les managers opérationnels car elles les garantissent le succès au quotidien.

Les communications d'inspiration sont les plus rares et les plus imprévisibles. Elles sont principalement issues de mondes qui ne se parlent pas usuellement. Elles caractérisent les entreprises les plus performantes et innovantes.

Les retours d'expériences et les études récentes montrent que les communications de coordination et d'information sont aussi celles qui souffrent le moins de l'hybridation spatiale et temporelle du travail. Au contraire, les communications d'inspiration sont les plus impactées.

Les objectifs organisationnels de l'immeuble-quartier sont donc :

1. D'aider les membres les groupes de travail à se constituer et à maintenir un climat de confiance
2. D'aider à maintenir les relations existantes entre des individus se connaissant mais non liés par des communications de coordination ou d'information
3. De faciliter la rencontre entre différentes populations

L'ouverture des volumes à l'écosystème et l'intégration de services dans les immeubles-quartiers ont pour vocation de diversifier les rencontres autour de l'usage. La conception des volumes selon les trois dimensions du confort complète ce dispositif en réconciliant les dimensions individuelles et organisationnelles.



Pour aller plus loin

Allen, T. et Henn, G. (2006). *The Organization and Architecture of Innovation*. Routledge

Kardham (2020), *Etude d'impact de la crise sanitaire sur les environnements de travail*, [https://www.kardham.com/fr/News/Etude d impact de la crise sanitaire sur les environnements de travail-00278](https://www.kardham.com/fr/News/Etude_d_impact_de_la_crise_sanitaire_sur_les_environnements_de_travail-00278)

Rocco, E. (1998). *Trust Breaks Down in Electronic Contexts but Can Be Repaired by Some Initial Face-to-Face Contact*. Collaboratory for Research on Electronic Work (CREW)

Bertier, M. (2022). *L'immeuble-quartier*. Office et Culture. 66

Cochard, N., (2021), *Guide de la flexibilité de l'organisation et de l'environnement de travail*, Le Moniteur.

Cochard N. et Minchella D., « Le flex office, quels sont les enjeux pour les organisations et les utilisateurs ? », in Vayre E. (Dir.) (2022), *La digitalisation du travail*, ISTE, London, pp. 157-174.

Bertier M. et Cochard N., « L'activity based working et le flex office » in D. Minchella (dir.), (2021), *Espaces de travail, nouveaux usages, nouveaux enjeux*, Dunod, Paris, pp. 59-86.



CONFORT PHYSIQUE



L'ergonomie étudie la relation entre l'humain et son environnement sous forme de systèmes. Ces systèmes comprennent trois dimensions : la prévention des risques liés aux tâches, l'amélioration du confort de réalisation des tâches et enfin l'amélioration de leur efficacité. Ces systèmes sont particulièrement au cœur de l'approche sur le confort physique.

INVESTIR DANS L'ESPACE

Les éléments assurant une bonne qualité de l'espace sont connus. Ils sont assurés par un bon niveau d'investissement dans les systèmes techniques. La conception des espaces doit offrir le meilleur confort thermique, la meilleure qualité de l'air, la meilleure lumière, la meilleure gestion du bruit et les meilleures postures. Le Smart Building, les enveloppes reconfigurables et les standards ergonomiques sont des commodités majeures pour créer les conditions du confort physique dans les différents volumes des immeubles-quartiers.

RAISONNER LA DENSITÉ

Avec le développement du travail multi-lieux et une présence sur site à la baisse, de plus en plus de personnes comprennent le sens de flexibiliser l'attribution des espaces. Si ce point inquiète moins, le bruit – principalement celui qui est causé par une trop grande ouverture des espaces – reste la préoccupation majeure. Au-delà de la bonne prise en compte des principes de l'acoustique, il faut changer l'approche de conception des environnements de travail : il ne s'agit plus de concevoir pour un nombre d'utilisateurs potentiels mais pour un nombre de présents. Les retours d'expériences montrent qu'un environnement avec plus de partage et moins de densité génère plus de satisfaction qu'un environnement dense avec peu de partage.

VARIER L'OFFRE

Moins de densité pour mieux satisfaire les présents permet d'accroître la diversité de l'offre. Les volumes projets proposent deux grands types d'espaces : des espaces ouverts et des espaces fermés. Ils sont tous reconfigurables. Le mobilier invariant se déplace pour répondre aux divers usages. Chaque volume projet dispose de son propre « Fab Lab », où sont créés et recyclés les éléments qui permettent de composer et recomposer les espaces. La densité raisonnée est une condition de cette potentielle recomposition des espaces. Le Fab Lab permet aussi une appropriation des invariants par l'ajout de différents modules (séparateurs, rangements, panneaux écritoires, etc.).



CONFORT
FONCTIONNEL

Le potentiel d'action de l'utilisateur sur son environnement (réglages des variables de confort physique notamment) est un premier élément du confort fonctionnel. Celui-ci se complète par un environnement qui répond à ses autres besoins fondamentaux : liberté et qualité d'usage.

LIBÉRER LES USAGES

Contrairement aux environnements par activité ou dynamiques (ABW) qui imposent à l'utilisateur de se déplacer pour trouver un environnement adapté à son activité, le parti-pris du volume projet est de permettre aux utilisateurs de faire ce qu'ils souhaitent dans les lieux qu'ils souhaitent. La complémentarité entre les espaces ouverts et fermés ainsi que leur reconfigurabilité permettent de faire varier les usages d'un espace à l'autre : ici l'espace ouvert sera très collaboratif et les espaces fermés dédiés au calme, là cela sera l'inverse. L'organisation en projet – et donc en tribus – permet cette autorégulation du groupe ; à l'opposé d'un environnement par activité où l'individu est pensé comme une entité indépendante (autonome et responsabilisée) au sein d'un réseau. La libération des usages garantit à l'utilisateur le confort fonctionnel : sur place, il pourra choisir l'espace qui correspond selon lui le mieux à son besoin.

DÉ-RIVALISER LES USAGES

Un bien rival est un bien dont l'utilisation par l'un impacte l'autre. Un bien non-rival est l'inverse. Le concept provient du digital (par exemple : la musique en streaming). Transposé au design, le concept de non-rivalité consiste à déployer de façon massive et en réseau un bien afin de le rendre accessible à tous. Différents services sont associables pour fluidifier la mutualisation. Les vélos en libre-service, avec leurs nombreuses bornes, applications digitales et services de redistribution en sont un bon exemple. La non-rivalité est permise par la densité raisonnée et est intrinsèquement liée aux usages libres.

ACCOMPAGNER PAR LE DESIGN

Les mutations du travail font évoluer les usages. Par exemple, nos postures sont modifiées par l'arrivée des smartphones. L'ergonomie doit suivre cette évolution fonctionnelle et prendre en compte l'évolution du travail. Un des enjeux sera d'accompagner la transformation des métiers du tertiaire induite par l'Intelligence Artificielle. Les premiers retours d'expérience montrent que si le nombre de tâches diminue, celles-ci deviennent de plus en plus complexes. L'environnement cognitif associé doit donc s'adapter. De plus, la manipulation des outils de l'IA transforme nos besoins, par exemple en renforçant la visualisation de différentes données et l'action sur plusieurs interfaces en simultané. Dans ces cas, le double écran s'impose. Les exemples d'accompagnement des besoins par le design sont nombreux, ils ne se cantonnent pas au travail et doivent aussi intégrer les dimensions d'inclusion et de prendre en compte les différences.



CONFORT PSYCHOLOGIQUE

Le fait que la présence au bureau ne soit plus la norme favorise l'acceptation du partage de l'espace. La généralisation des outils digitaux participe fortement à cette acceptation en achevant de transformer l'espace en une ressource non-rivale. Enfin, l'écosystème d'usages des volumes-projets est rendu commode par des outils de management de la venue, la mise en place de lieux de rendez-vous et l'animation de centres de gravité.

MANAGER LA VENUE

Pour l'utilisateur comme pour l'organisation, le principal enjeu est d'anticiper les venues c'est-à-dire de synchroniser les venues individuelles pour en maximiser les effets collectifs. Dans le cadre du mode projet, différentes études montrent l'importance de passer du temps ensemble de façon suivie aux moments clefs du projet. Cela permet de créer puis d'entretenir le climat de confiance au sein des équipes et donc de maximiser la probabilité de communications inspirantes.

Le volume-projet propose un rythme de travail hybride basé sur une continuité temporelle à l'opposé d'une venue perlée. Celle-ci est au cœur de la vocation des immeubles-quartiers autosuffisants qui sont conçus comme de véritables lieux de destination pour faciliter le collectif.

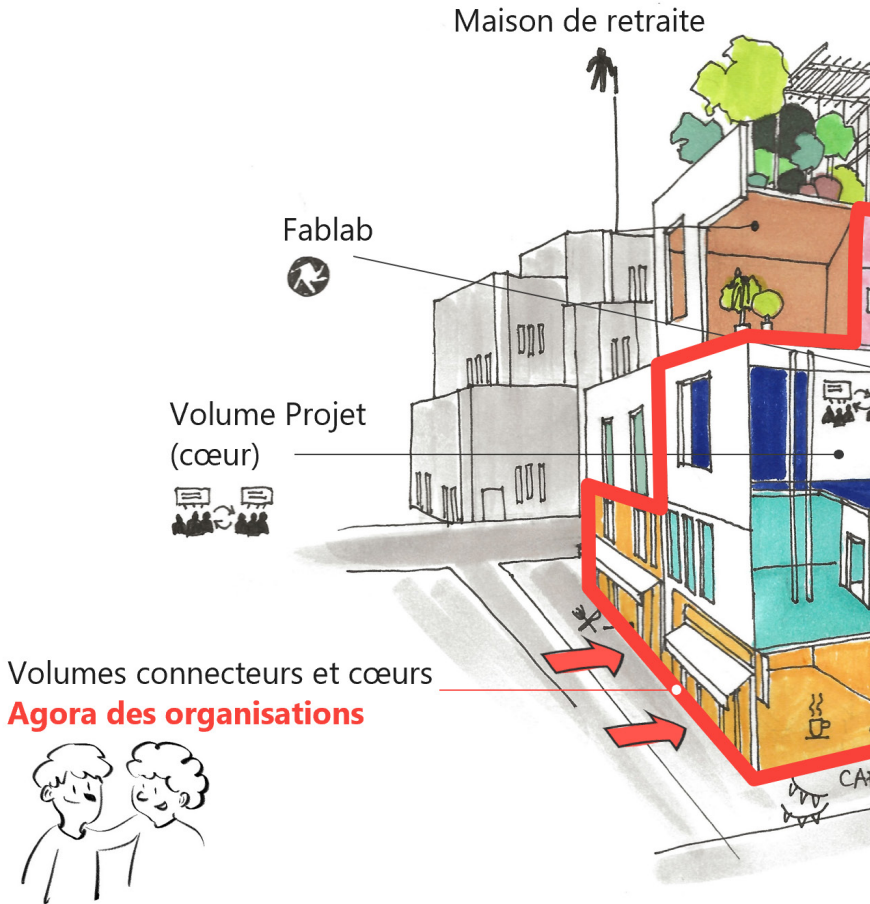
GÉNÉRER DES RENDEZ-VOUS

Les volumes-projets sont conçus comme des lieux de rendez-vous. Leurs espaces sont réalloués aux différents collectifs dans le temps. Les espaces sont à dimension variable et à la main soit du collaborateur, soit du chef de projet ou du manager opérationnel. La venue continue renforce le besoin de lieux permettant des usages libres et évolutifs. La venue continue n'est pas exclusive et cohabite avec des venues libres, surtout dans des immeubles-quartiers. Dans ce dernier cas, il est possible de se donner rendez-vous dans les espaces mutualisés de l'immeuble-quartier. Enfin, des espaces dédiés aux activités communes (exemple : cuisine collective) sont proposés et animés pour stimuler la formation des groupes.

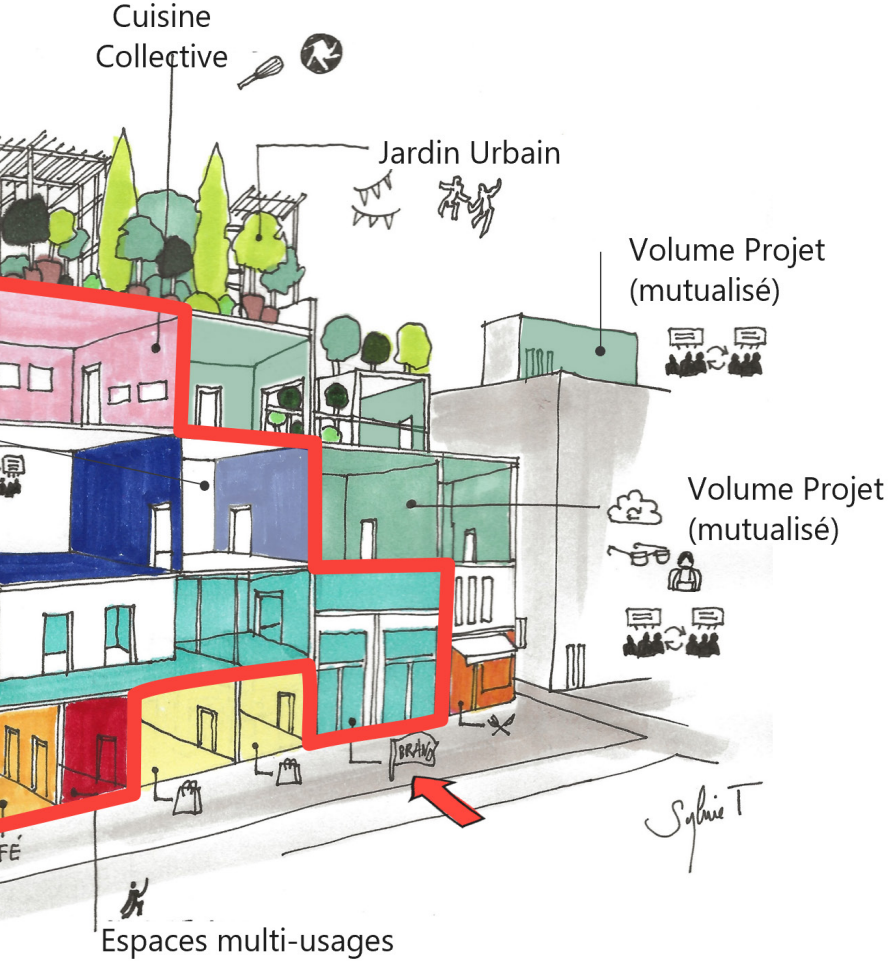
FAIRE VIVRE DES CENTRES DE GRAVITÉ

Les immeubles-quartiers sont composés de volumes connecteurs ou connectés (selon la relation à l'écosystème, qui sont soit des volumes cœur soit des volumes mutualisés (selon leur relation à l'entreprise). La combinaison de ces volumes forme un réseau marqué par des centres de gravité fonctionnant comme des points d'attraction. Il s'agit d'aider les utilisateurs à ouvrir et entretenir leur réseau étendu. L'événementialisation de ces espaces renforce leur attractivité et leur impact sur les communications inspirantes.

L'IMMEUBLE-QUARTIER, UN ÉCOSYSTÈME DE VOLUMES



IMMEUBLE QUARTIER DANS LE TISSU DENSE



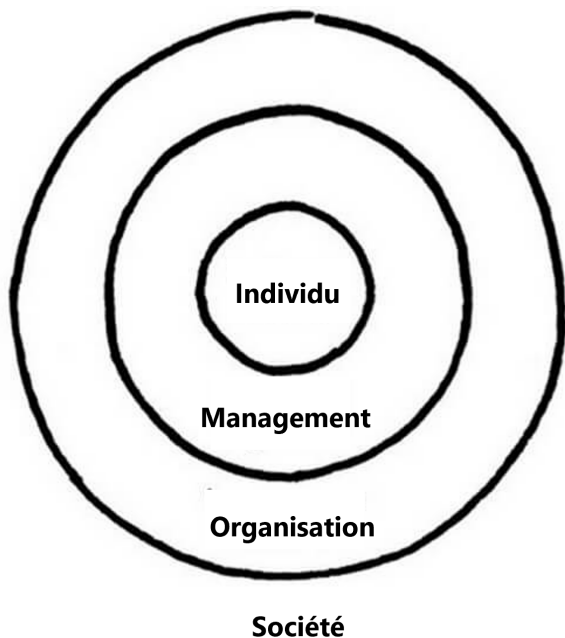




CONCLUSION

L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PAR ATTRACTIVITÉ

*Réconcilier une variété
de points de vues*



Proposer des imaginaires individuels et collectifs

La démarche utopique projette dans des futurs possibles. Les propositions n'ont pas pour vocation à se réaliser mais plutôt à inspirer les réalisations à venir. Les différents concepts proposés appellent à redéfinir l'immeuble tertiaire en lui donnant une nouvelle relation à son environnement, une nouvelle forme et surtout de nouvelles valeurs.

1

L'utopie : le travail et l'entreprise comme un projet politique

L'utopie vise à répondre à un projet de société dont le travail est une dimension. La recherche de sens par le travail comme la croissance du nombre de free-lance racontent de nouvelles attentes par rapport à l'activité professionnelle. Dans cette utopie, le temps accordé au travail change selon les périodes de la vie. Toutefois, dans tous les cas, il s'agit de « faire société » par le travail.

2

3

Réconcilier les points de vues : L'environnement de travail par attractivité

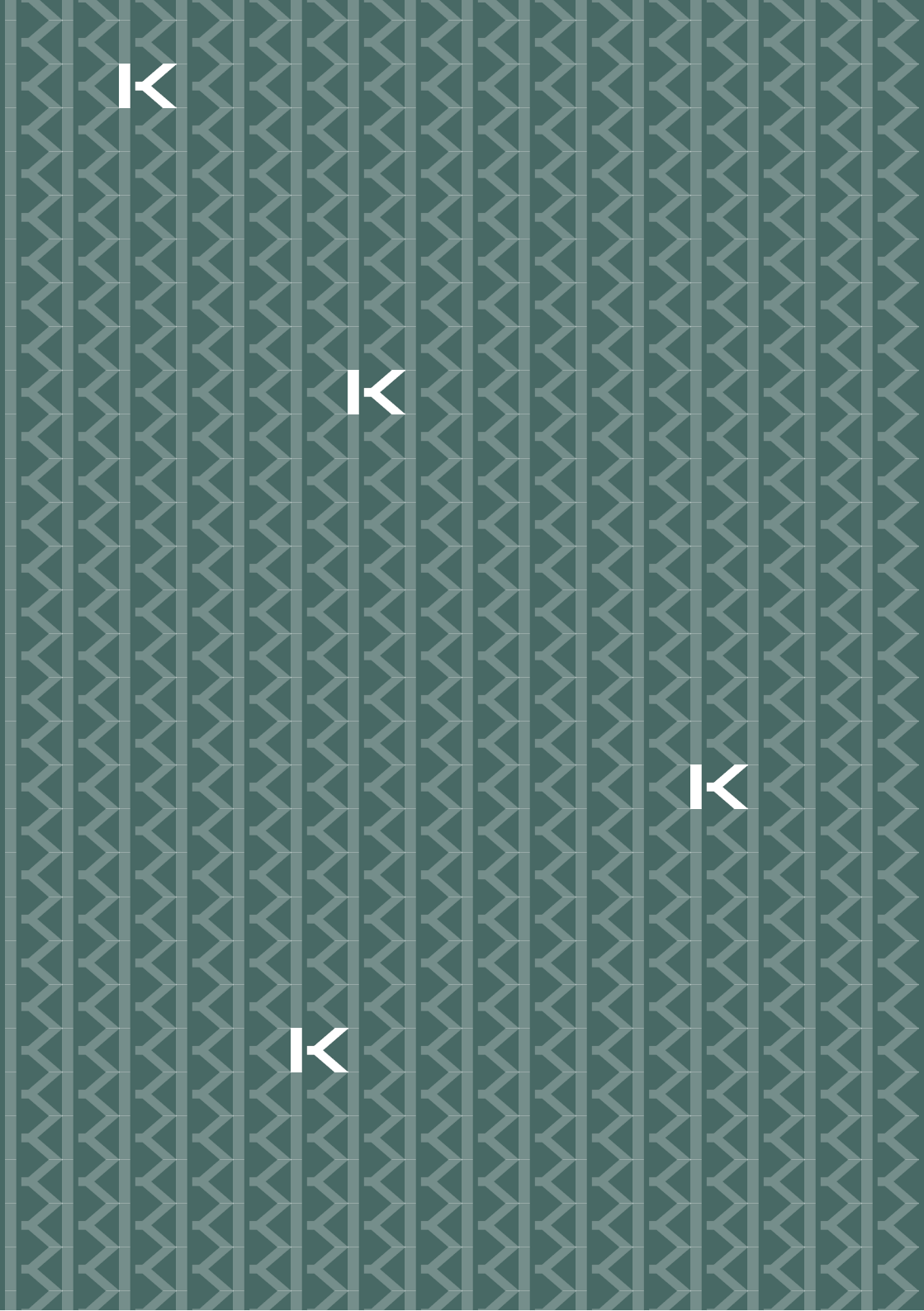
Faire société est un projet ambitieux qui impose de réconcilier différentes positions jusqu'alors opposées. L'individu fait partie de tribus managées

s'inscrivant à la fois dans les objectifs d'entreprises et, plus globalement, dans la société. La proposition est de réaliser cette réconciliation par l'usage. Donner envie de faire-ensemble est au cœur du projet de l'environnement par attractivité.

4

Repenser le rôle de l'environnement de travail : d'une collection d'individus à un collectif de travail

Faire ensemble pour faire société. Tel est le grand projet de l'environnement par attractivité. Dans ce cadre, la vocation du lieu de travail mute. Il ne s'agit plus de penser les lieux pour une population ciblée mais pour des tribus qui évoluent et se reconfigurent dans le temps. Il ne s'agit plus de regrouper sur un même site des personnes selon une appartenance hiérarchique mais des personnes engagées dans les mêmes projets.





REMERCIEMENTS

Nous souhaitons adresser nos sincères remerciements à l'ensemble des personnes sans qui ce travail collectif n'aurait pu voir le jour.

Nous adressons nos remerciements les plus chaleureux aux acteurs de l'immobilier qui se sont prêtés avec entrain au premier opus de cette belle aventure qu'est le Club Kardham. **Catherine Arod-Gall, Catherine Guizol, Muriel Havas** ainsi que **Xavier Perrin** et **Marc Simon**, nous avons beaucoup appris de vos compétences respectives. Nous sommes honorés d'avoir pu évoluer à vos côtés durant ces quelques séances. Grâce à vous, le contenu de ce livre blanc prend tout son sens, nous vous remercions pour votre implication mêlée de bonne humeur.

Nous remercions sincèrement l'ensemble des experts Kardham qui ont accepté de challenger les acteurs de l'immobilier à l'aune de leurs spécialités respectives. Parmi eux, **Chantal Aira Crouan, Lucie Bodin, Nicolas Cochard, Roman Coste, Mildred de Gasquet, Jérôme Hérard, Kateryna Kuzmenko, Valérie Malaprade, Sophie Pène, Constance Quaglino, Marc Stravopodis** et sans oublier **Nicolas Vignau-Loustau**. Vous avez su brillamment relever les défis de l'exercice, vos idées ont contribué à faire émerger des réflexions toujours plus pertinentes chez chacune et chacun d'entre nous. Pour cela, nous sommes ravis d'avoir pu découvrir vos visions d'avenir qui nous ont inspirés, le tout dans une ambiance toujours agréable.

D'immenses remerciements sont adressés à l'ensemble de l'équipe projet qui a œuvré depuis les coulisses à la construction, l'amélioration et la fluidité de cette première saison du Club Kardham. En particulier, **Frédéric Miquel, Nathalie Neyret**, ainsi que **Damien Pouillanges** et **Julia-Julie Tordjman**, votre travail et votre implication constante nous ont permis de réunir les meilleures conditions pour que chaque rencontre entre acteurs et experts soit des plus prolifiques. Cette aventure vous doit beaucoup, nous vous remercions vivement. Sans oublier bien sûr **Catherine Tanitte** et **Sophie T.** pour la facilitation graphique et les illustrations de ce livre blanc.

Enfin, nous remercions celui qui a orchestré et rendu possible ce projet, **Marc Bertier**, pour son implication et son professionnalisme. Nous t'adressons nos félicitations et attendons avec impatience la saison 2 du Club Kardham !

Les associés Kardham



KARDHAM