

# Comme on travaille



## DIX CONSEILS POUR ACCOMPAGNER VOTRE PROJET DE NOUVEAUX BUREAUX

Camille Rabineau



## QUI SOMMES NOUS ?

Notre cheminement vers les espaces de travail.

---

Comme on travaille est né pour réunir deux passions : **créer des lieux inspirants** et **inventer le travail de demain**.

J'ai choisi notre nom **Comme on travaille** car c'est en partant des salariés, de leur expertise du quotidien que l'on peut inventer les modes de travail d'un demain qui prend racine aujourd'hui.

Comme on travaille, est **le seul cabinet de conseil dédié à l'accompagnement humain des projets de bureaux**, des projets qui sont loin d'être de simples projets techniques.

Dans cet ebook, **j'ai voulu rassembler l'essentiel des apprentissages que j'ai récoltés** au fil des projets d'aménagement que j'accompagne.

Si vous lisez ce guide, vous avez peut-être en tête un projet de réaménagement de bureaux pour tenir compte de l'évolution de nos façons de travailler.

Vous avez des paillettes dans les yeux, rêvez de pièces colorées et de mobilier accueillant, de lieux inspirants, énergisants, apaisants...

Peut-être ne pensez-vous pas aux actions nécessaires pour rendre ce projet acceptable et désirable aux yeux de vos collègues. Et pourtant...

### ***Notre but avec ce support ?***

- > **Vous faire gagner du temps** et vous éviter les pièges courants, et pourtant si fréquents, de la communication et de l'accompagnement de ces projets stratégiques et sensibles ;
- > **Vous proposer des idées & des ressources** pour servir votre projet ;
- > **Vous encourager à attacher autant d'importance** à la façon dont ce projet sera vécu par les salariés qu'à la conception architecturale elle-même. Car si des espaces bien pensés, fonctionnels et esthétiques feront le succès de vos futurs bureaux, un mauvais accompagnement de leurs occupants peut représenter un sacré caillou dans la chaussure.

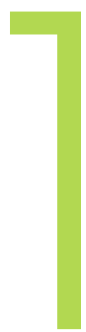
***Alors armez-vous d'un surligneur, et bonne lecture !***



**Camille Rabineau**  
Fondatrice de  
Comme on travaille



PLACEZ LE  
PROJET À SA  
JUSTE PLACE



# PLACEZ LE PROJET À SA JUSTE PLACE

Élément visible s'il en est, le bureau est devenu **une pièce centrale de l'image des entreprises** et de la "marque employeur". Il est aussi un territoire commun pour les membres d'une entreprise, un espace symbolique dont chacun attend d'y trouver la place qu'il mérite et de s'y sentir bien.

Il cristallise donc :

- > Une place stratégique parmi les projets de transformation côté employeurs ;
- > Un haut niveau d'attente côté employés.





# PLACEZ LE PROJET À SA JUSTE PLACE

Les déménagements ont de plus un effet "page blanche" et sont des opportunités formidables de changement.

Pour autant, ce ne sont pas non plus des baguettes magiques.

À lui seul un déménagement ne résoudra pas une mauvaise ambiance de travail, des rivalités entre équipe, une difficulté à collaborer. **L'espace peut être un appui en faveur du bien-être au travail, de la collaboration, du sens collectif. Mais c'est inscrit dans une stratégie beaucoup plus globale qu'il révélera tout son potentiel.**

Aussi, placez les attentes au juste niveau et n'ayez pas une vision déterministe de l'espace de travail, ou vous risquerez d'être (et de faire) des déçus.





# PLACEZ LE PROJET À SA JUSTE PLACE

## L'INFO EN + :



*Ce qu'on est en train de faire là, travailler avec des gens que je n'ai jamais vus, ça apporte une culture du projet transverse, une richesse pour l'entreprise.*

Verbatim issu d'un atelier de co-design animé par  
Comme on travaille en 2020 dans une entreprise de  
250 salariés dans le secteur de l'environnement.

Des verbatims comme celui-là, j'en croise à chacun de mes projets. Et pour cause : co-créez les espaces de travail dans le cadre d'un projet d'aménagement est une **vraie aventure collective !**

Rares sont les occasions données aux salariés de marquer une pause dans le flux de leurs tâches, d'échanger entre pairs et de prendre la parole sur leurs conditions de travail. Ces espaces de discussions sont de vrais cadeaux, un atout inestimable en matière de qualité de vie au travail. **Pris aux sérieux, bien amenés et suivis au fil du temps, ils créent autant de valeur pour l'entreprise que le produit final (le bureau !) lui-même.**

#2

POSEZ NOIR SUR  
BLANC L'ENDROIT  
D'OÙ VOUS  
PARTEZ... ET LÀ  
OÙ VOUS ALLEZ



# 2

## POSEZ NOIR SUR BLANC L'ENDROIT D'OÙ VOUS PARTEZ... ET LÀ OÙ VOUS ALLEZ

À chaque démarrage de projet, le même scénario se répète. Ce qu'on veut, c'est du concret. Du benchmark. Des ratios. Des économies chiffrées en €€€. Pourquoi passer du temps à comprendre, à débattre, à dessiner le « pourquoi » du projet ?

« *On ne part pas d'une feuille blanche !* » entends-je régulièrement.

**Mais d'où vient ce projet ? Quel est son contexte ? Qui sont les femmes et les hommes qui travaillent dans ces murs ? Où vont-ils ?** Ce travail d'analyse, d'état des lieux et d'élaboration d'une vision cible prend (un peu) du temps.

Il est nécessaire, au risque de d'emménager plus tard dans une coquille vide... de sens.

De plus, ce travail de vision n'est pas incompatible avec un budget serré.

Quitte à avoir un budget limité à investir dans un accompagnement, autant l'investir là où ça compte vraiment. Des solutions à moindre coût, ça se trouve, tout est question de créativité !

# 2

## POSEZ NOIR SUR BLANC L'ENDROIT D'OÙ VOUS PARTEZ... ET LÀ OÙ VOUS ALLEZ

### L'INFO EN + :

Si votre timing et votre budget sont serrés, il est possible de condenser en une journée d'ateliers participatifs un état des lieux des modes de travailler et des projections pour l'avenir en enchaînant une séquence « stratégique » avec les dirigeants puis plusieurs modules dédiés à tel ou tel usage avec des groupes de collaborateurs.



#3

**METTEZ LES BONNES  
PERSONNES AUTOUR  
DE LA TABLE**

# 3

## METTEZ LES BONNES PERSONNES AUTOUR DE LA TABLE

Cela peut paraître évident, pourtant trop de projets d'aménagement sont encore perçus comme un projet travaux seulement. Et peinent à faire monter à bord d'autres acteurs, pourtant clés.

Parmi les incontournables à activer à un moment ou l'autre, n'oubliez pas :

> **La direction générale** : pour garantir le portage au plus haut niveau, mobiliser l'encadrement, donner une vision et mettre le projet en cohérence avec la stratégie d'entreprise ;

> **Les ressources humaines** : parce que l'espace de travail est au service de l'organisation du travail et du développement humain ; \_\_\_\_\_

> **Les systèmes d'information** : pour garantir que les sujets de connectique, d'équipement informatique individuel et d'outils numériques collaboratifs soient placés au cœur de la proposition d'aménagement ;

# 3

## METTEZ LES BONNES PERSONNES AUTOUR DE LA TABLE

- > **La communication interne** : pour imprégner le projet de la culture interne de communication et ne pas le mettre « hors sol » ;
- > **Les managers** : parce qu'ils sont aux premières loges des transformations de l'entreprise, que leur vision du projet pèsera lourd dans sa réussite. De plus, ils ont potentiellement à perdre dans cette transformation : un bureau individuel, souvent vécu comme une marque de statut et le sentiment de pouvoir gérer en toute sérénité leur besoin de confidentialité et d'isolement.



#4

NE CHERCHEZ PAS  
À COPIER LES  
TENDANCES...

# 4

## NE CHERCHEZ PAS À COPIER LES TENDANCES...

Si la crise sanitaire de 2020 aura consacré le bureau comme lieu ultime du lien social et de la convivialité au travail\*, tous les regards sont désormais tournés vers la forme réelle que prendra cette ruche collaborative... et on peut sans trop s'avancer, imaginer qu'un certain nombre d'excès verront le jour. Comme le bureau 100% interactif qui ne laisserait aucune place au travail individuel et au repli sur soi, à l'abri de l'agitation.

C'est pour cela que **les projets de conception réussis obéissent à un savant dosage entre aménagement de rupture et respect des besoins de travail... existants.**

La co-construction peut d'ailleurs se révéler plutôt "conservatrice" et exprimer une hostilité au changement, à travers un attachement coûte que coûte au bureau individuel fermé par exemple.

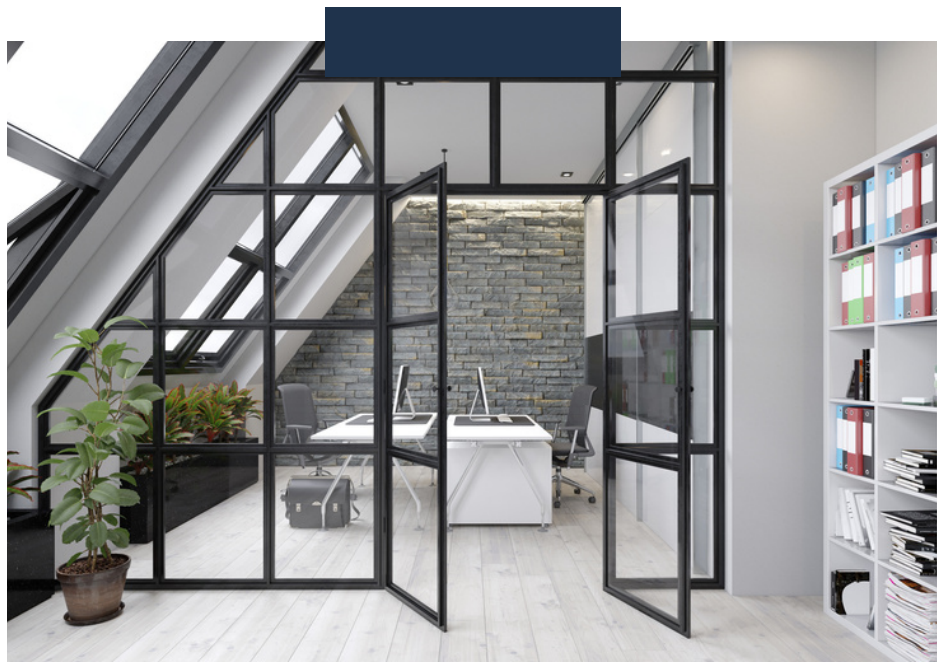
Les directeurs immobiliers et chargés de projet, eux, baignent dans les images des bureaux les plus modernes, attractifs, à la pointe. Ils visitent de nombreux sites "référence", cela leur donne envie, et nous les comprenons ! Malheureusement, l'argument de modernité suffit rarement à convaincre.

*\* Selon une enquête publiée en juin 2020 par Bureau à Partager, 66% des salariés pensent qu'on ne peut pas se passer du bureau car il est indispensable au lien social, à la culture d'entreprise et à l'articulation pro-perso.*

# 4

## NE CHERCHEZ PAS À COPIER LES TENDANCES...

C'est pourquoi, plutôt que de marteler des injonctions qui renverraient le message que les objectifs stratégiques de l'entreprise priment sur le bien-être des salariés, **mieux vaut décortiquer les besoins qui s'expriment** (recherche de possibilités de se concentrer, de lieux silencieux, d'intimité) **et co-construire les solutions nouvelles pour réconcilier les différents facteurs de l'équation** (par exemple, mise en place de positions de travail protégées par des cloisonnettes, d'absorbeurs phoniques, de rideaux, d'une salle bibliothèque avec règle de silence, définition de plateaux calmes et d'autres plateaux animés, etc...).





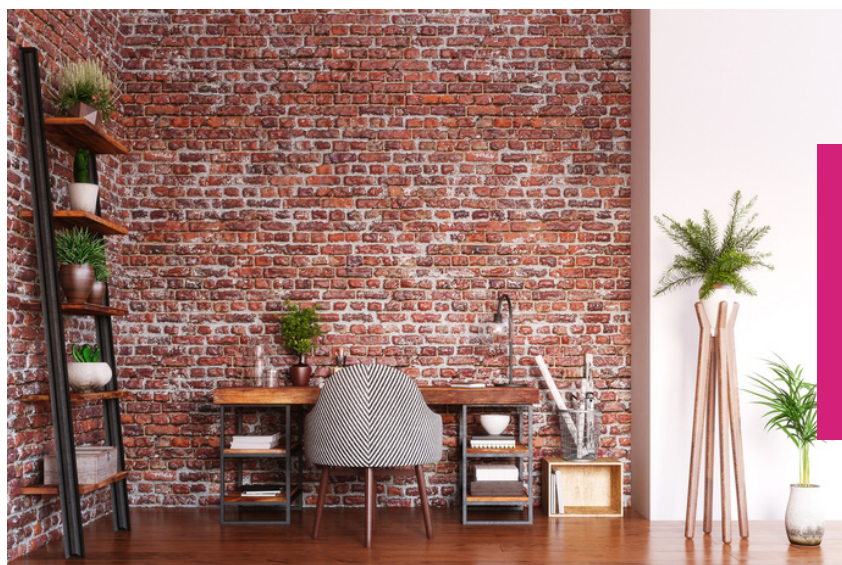
# 4

## NE CHERCHEZ PAS À COPIER LES TENDANCES...

### L'INFO EN + :

Il est difficile de partir d'une page blanche, et l'architecture est un métier. Aussi j'ai pu constater que **mener des ateliers de co-construction avec les salariés directement sur un plan vierge est un exercice délicat qui nécessite la présence et le regard de l'architecte, et beaucoup de pédagogie.**

Une solution alternative peut être de faire travailler les salariés sur une première version d'images et de plans, et de les faire s'exprimer grâce à plusieurs artefacts : imaginer sa journée au bureau, constituer un *moodboard* du bureau futur, exprimer sa perception à partir de plusieurs points de vue, etc. **Le but ? Encourager une vision positive et aider à se projeter.**



#5

MAIS ASSUMEZ  
VOS PARTIS PRIS

# 5

## MAIS ASSUMEZ VOS PARTIS PRIS

En matière d'aménagement de bureaux, il y a des termes repoussoirs : open space, flex office, clean desk, etc... (Saviez-vous d'ailleurs que les anglophones ne disent pas « open space » mais « open plan » pas plus que « flex office » mais « hotelling » ou « hot desking » ?)

C'est pourquoi certains projets rivalisent d'inventivité pour contourner ces mots bannis : ils inventeront un nouveau mot (« flex working » «bureau collaboratif »), mettront en avant telle ou telle caractéristique du projet pour assurer que "non, ce n'est pas ce que vous croyez".

Parfois, on rassurera sur le Flex office en disant que le nombre de positions de travail permet à chacun de trouver une place. On dira qu'il ne s'agit pas d'un open space parce que des modules de délimitation de l'espace sont prévus.

À notre sens, cette stratégie est contre-productive : elle ne fait que renforcer la méfiance des utilisateurs en induisant l'impression « qu'on ne nous dit pas tout » et empêche de mener une véritable pédagogie.

**Mieux vaut assumer ses choix et prendre le temps de développer des argumentaires honnêtes et transparents sur les choix effectués.**

# 5

## MAIS ASSUMEZ VOS PARTIS PRIS

### LA RESSOURCE EN + :

Le rejet de l'open space est un mal très français !  
Pour élargir ses horizons, voici quelques ressources utiles (en anglais)

- > [Une étude de Gensler UK qui a sondé les aspirations post-confinement relatives au bureau, dans laquelle 71% des répondants disent préférer rester dans un environnement ouvert ;](#)
- > [Un article du Leesman Institute qui décortique la "chasse aux sorcières" anti-open space et démontre, base de données à l'appui, que l'open space n'est pas moins efficace qu'un autre aménagement car de nombreux paramètres entrent en jeu.](#)

#6

PRATIQUEZ UNE  
CO-CONSTRUCTION  
HONNÊTE

# 6

## PRATIQUEZ UNE CO-CONSTRUCTION HONNÊTE

Le fait qu'un projet d'aménagement de bureaux soit « participatif » est quasiment entré dans les mœurs.

Associer les salariés à la démarche ne fait, dans la quasi-totalité des cas, plus de doute. **Encore faut-il que cette écoute soit authentique et ne pas tomber dans un processus simulacre de démocratie...** l'effet n'en sera que plus décevant pour les salariés et la succession d'ateliers, un exercice qui demande du temps et de l'énergie, s'avèrera contre-productive pour le projet.



# 6

## PRATIQUEZ UNE CO-CONSTRUCTION HONNÊTE

Mais alors, comment montrer qu'on est honnête et dans une co-création véritable ?

Commencez déjà par ces trois principes de base :

> **Ouvrez largement les ateliers** en invitant tous les salariés volontaires (quitte à poser une limite de participants & à ajuster la composition pour assurer que toutes les équipes et métiers sont représentés).

> **Pratiquez l'écoute authentique** : le bureau est un bon exemple du syndrome du sélectionneur de foot. Puisque tout le monde regarde des matchs, tout le monde peut composer son équipe de France ! Et tout le monde peut se faire aménageur de bureaux. Ce n'est bien sûr pas le cas. Mais même si, en tant que spécialiste des moyens généraux ou des systèmes d'information, vous avez un avis bien tranché sur la meilleure disposition d'une table de travail ou le dernier écran tactile, mettez cette casquette de côté et écoutez ce que chacun a à dire. Il se pourrait même que vous récoltiez des pépites...

> **Mettez autant d'application dans la documentation de la co-construction** que dans la conception les plans : tous les choix, décisions, arbitrages doivent pouvoir être retracés et expliqués.

#7

POSEZ LES  
RÈGLES DU JEU



# 7

## POSEZ LES RÈGLES DU JEU

*« Le participatif, plus jamais ! Pour le dernier déménagement, nous avons monté un groupe de travail, mais la directrice a dû le dissoudre tant cela partait dans tous les sens. »*

Ces propos tenus par l'un des participants à une formation que j'animais en novembre 2020 sont révélateurs d'une chose : **co-construire avec les salariés ne s'improvise pas ! Il faut au contraire dérouler les différentes étapes avec méthode et activer les bons acteurs au bon moment.** La première chose à faire, c'est de « tracer les bords du bac à sable » en posant avec le top management les objectifs & les grands principes du projet, ceux auxquels on ne pourra pas déroger, quoi qu'il arrive. Une fois seulement cette base établie, alors il est possible d'ouvrir une discussion large auprès des salariés.



# 7

## POSEZ LES RÈGLES DU JEU

### L'INFO EN + :

Que définir avec le top management ?

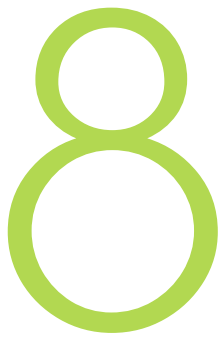
**En plus des objectifs clés** qui devront guider le projet à tout moment, **vous pouvez par exemple déterminer le concept d'aménagement de base**, comme le Flex office par exemple, dire s'il s'applique uniformément pour tout le monde ou non, fixer la part des espaces collaboratifs dans le volume total, etc.

Une bonne idée peut être d'utiliser en séance des curseurs ou un diagramme araignée pour obtenir une représentation visuelle et simple de ces arbitrages.





**N'ATTENDEZ PAS  
QU'IL SOIT TROP  
TARD...**



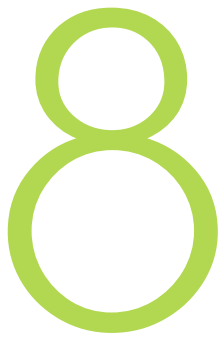
# N'ATTENDEZ PAS QU'IL SOIT TROP TARD

Les projets de réaménagement sont des projets de longue haleine. Si le bâtiment doit sortir de terre, il n'est pas rare que la réflexion mobilise ses chefs de projet sur deux voire trois années.

Difficile alors pour tous les salariés de se sentir concernés quand ils auront peut-être eux-mêmes quitté l'entreprise d'ici là ! **L'important est alors de bien doser et faire évoluer la communication au fur et à mesure des étapes du projet.** S'il est normal de mobiliser des salariés pour co-concevoir très en amont (le constructeur sera en attente de pièces techniques pour faire avancer son chantier), il est également normal que seuls un petit nombre de personnes s'implique sur le sujet à ce stade.

Le tout étant de ne pas laisser le soufflé retomber et de bien veiller à :

- > Créer un lieu (physique et/ou digital) ressource où n'importe qui puisse trouver les informations à date sur le projet ;
- > Communiquer régulièrement et en transparence sur les différentes étapes de la conception et sur ce qui est décidé, et quand ;
- > Accélérer l'effort au fur et à mesure que l'emménagement approche, de sorte que tout le monde se sente petit à petit concerné, voire impatient !



# N'ATTENDEZ PAS QU'IL SOIT TROP TARD

## L'INFO EN + :

Quelques indicateurs issus de notre expérience :

- > Taux satisfaisant de participants à une démarche de co- conception : entre 10% et 20%,
- > Taux satisfaisant de réponses à une enquête de compréhension des besoins : + 60%,
- > Taux satisfaisant d'inscription à une newsletter dédiée au projet : +60%,
- > Taux satisfaisant à une réunion ponctuelle d'information/point d'étape :+ 30%.



#9

DONNEZ-EN POUR  
TOUS LES GOÛTS



## DONNEZ-EN POUR TOUS LES GOÛTS

S'il est normal de ne pas impliquer tout le monde au même moment, il est important de proposer une variété de formats et d'actions pour que tout le monde y trouve son compte. Diversifier les modes d'intervention maximisera la portée de la démarche globale.

Animations courtes et ludiques de type « meet-ups », conférences d'inspiration, actions digitales ou présentiels, informations à consommer en asynchrone, contenus techniques, visuels, érudits ou pratico-pratiques... les possibilités sont infinies !

**Plus vous donnerez d'angles par lesquels se familiariser et comprendre le projet, plus vous rassurerez sur les points suivants :**

- > Il n'y a pas de « squelette dans le placard », tout est limpide et présenté aux salariés ;
- > Rien n'est laissé au hasard, l'improvisation n'a pas sa place sur ce projet 100% cohérent.

Rappelez-vous que l'impression de flou ou d'incertain est un élément majeur de stress au travail.

Enfin, si vous disposez d'un groupe « d'alliés » du projet, appuyez-vous sur eux en en faisant des ambassadeurs et donnez leur des outils et canaux d'expression dédiés.

# 9

## DONNEZ-EN POUR TOUS LES GOÛTS

### L'INFO EN + :

La création d'une culture commune autour du sujet de l'espace de travail peut également se faire de façon collaborative... avec de très chouettes résultats à la clé.

### Quelques idées en vrac :

- > Un tableau partagé d'inspiration sur le thème du bureau idéal ;
- > Une base documentaire partagée d'articles ;
- > Des créations de visuels à afficher dans les futurs espaces ;
- > Sans oublier... le traditionnel concours de noms pour les salles de réunion !





#10

NE REFERMEZ PAS  
LA PAGE TROP VITE

# 10

## NE REFERMEZ PAS LA PAGE TROP VITE

Même les espaces les plus réussis ne peuvent pas avoir tout prévu et anticipé. D'autre part, le succès des nouveaux espaces de travail ne réside que partiellement dans leur aménagement et leur équipement, **c'est aussi le changement des pratiques qui s'y déroulent qui font, ou pas, leur réussite et leur pouvoir transformatif.**

C'est pourquoi il est indispensable d'avoir pensé et mis en place en amont les moyens de faire remonter les retours *in situ* afin d'apporter les corrections et adaptations aux dysfonctionnements rencontrés et de ne pas laisser s'installer les sources de mécontentement.

### Quelques exemples :

- > Cafés retours d'expérience sur le premier mois post-emménagement ;
- > Meet-ups « ambassadeurs » pour partager les bonnes idées entre équipes ;
- > Micro-learning : envois réguliers de courts défis par mail pour aider à s'approprier tous les espaces ;
- > Opération personnalisation d'une zone d'équipe, réagencement d'une salle, etc...

# 10

## NE REFERMEZ PAS LA PAGE TROP VITE



Dans le cas où une enquête de compréhension des besoins a été réalisée en amont de l'emménagement, refaire une enquête similaire est un excellent moyen de disposer d'une photographie avant/après de la situation, et ainsi de mettre en avant les progrès réalisés et les bénéfices retirés de l'emménagement !



CONCLUSION

## Le mot de la fin



Jamais le champ des possibles n'aura paru aussi vaste en matière de réinvention du travail, et les projets de bureaux qui verront le jour s'annoncent des plus enthousiasmants... pour autant qu'on sache comment s'y prendre.

Nous espérons vous avoir inspiré et éclairé avec ce contenu.

Que vous ayez pioché une ou plusieurs idées ou astuces dans ce guide, Comme on travaille peut mettre à profit ses plus de sept ans d'expérience dans l'accompagnement des réflexions et projets de bureaux.

Si vous souhaitez aller plus loin, nos contenus - articles, newsletters, etc... - vous proposeront de nombreux angles complémentaires d'analyse, toujours étayés de références scientifiques.

Pour nous présenter votre projet, de nous faire part de vos réflexions, de vos envies autour de vos espaces et lieux de travail ?

Vous pouvez **prendre rendez-vous avec nous** et réserver ici un premier créneau de 30 minutes ici :

[Prenons rendez-vous](#)

# RESSOURCES

## **Pour muscler son discours et sa connaissance sur les nouveaux espaces de travail**

> Deux études instructives sur le bureau :

<https://www.fastcompany.com/90575940/this-is-what-the-office-will-look-like-in-2022>

<https://www.ubiq.fr/blog/etude-les-bureaux-post-confinement-quel-impact-pour-nos-espaces-de-travail/>

> Les publications du Leesman Institute sur l'espace de travail et la satisfaction des salariés :  
<https://www.leesmanindex.com/our-research/>

## **Pour concevoir ses ateliers avec les salariés**

> Le kit de l'Anact sur les espaces de discussion :  
<https://www.anact.fr/mots-cles/espaces-de-discussion-sur-le-travail>

> La méthode des « Chapeaux de Bono » pour animer un atelier d'expression sur les futurs espaces :  
[https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode\\_des\\_six\\_chapeaux](https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode_des_six_chapeaux)

> Miroverse : la plateforme collaborative du célèbre tableau blanc virtuel pour trouver mille et une idées d'animations et canevas pour vos ateliers en mode distanciel. Une mine d'or ! <https://miro.com/miroverse/>

# DIX CONSEILS POUR ACCOMPAGNER VOTRE PROJET DE NOUVEAUX BUREAUX

**Conception, recherche et rédaction :**

Camille Rabineau

**Création graphique :**

Rim Lariani

**Photos libres de droit :**

Unsplash et Canva

Toute reproduction est interdite sans  
l'autorisation de l'auteur.