ville & aménagement durable

(R)éveillons nos pratiques

NWoW & santé des usagers

Atelier du 25 Juin 2019

Déroulé de la matinée

Tiers-lieux, postes debout, mobilier ergonomique, coworking, flex-office, télétravail, espaces modulables… Autant de termes pour approcher la révolution en cours dans les modes d'organisation du travail. Et le bien-être dans tout ça ?

Un atelier en partenariat avec le labex IMU (Intelligence des Mondes Urbains), lauréat aux côtés de TUBA et Erasme de l'appel à projets régional pour leur projet de « Tiers lieu augmenté des mondes urbains », pour remettre l'usager au centre de la réflexion, et faire le point en termes de santé, confort, bien-être sur tous ces nouveaux concepts !

Cadrage de problématique et présentations flash

Suite à une **présentation de cadrage** permettant de repositionner les concepts et enjeux liés aux "NWoW" (New Ways of Work), des **présentations flash** (3-4 minutes par intervenant) ont permis à une grande diversité de professionnels de venir présenter un outil, opération, retour d'expérience, sur le bien-être et le confort des usagers en lien avec ces nouveaux modes de travail.

Programme des 8 interventions flash :

Enseignements

- Prendre en compte le confort acoustique dans les nouveaux espaces de travail, - **Samuel TOCHON-DONGUY**, Directeur adjoint – Associé - Responsable Sud Est, LASA
- Quelle plus-value de la mobilisation d'un ergonome dans un projet d'open space ? Retour d'expérience sur un dysfonctionnement - **Aurélie BOYER**, Ergonome et Intervenante en Prévention des Risques Professionnels, Cocelys
- Faire évoluer l'environnement de travail, oui, mais pour accompagner l'évolution des modes de travail ! - **Jean de MAUPEOU**, Associé, FlexJob

Outils et démarches

- Label Osmoz, Améliorez la qualité de vie des collaborateurs, contribuez à la performance des organisations - **Yona KAMELGARN**, Chef de projets Innovation, Osmoz
- VIBEO : mesure de la valeur d'usage des bâtiments - **Terry OUZARA**, Chef de projet, Goodwill management
- Outil de diagnostic de la qualité d'usage - **Isabelle PEREYRON**, Chargée d'affaires en Gestion patrimoniale et Maîtrise de l'énergie, DCAP-Unité UPERBAT "Usages et performances du bâtiment", CEREMA

Retours d'expérience

- Mettre en place et investir des tiers-lieux : le retour d'expérience des usagers - **Benjamin CANZANO**, Wojo Assistant Manager, WOJO Part-Dieu
- Projet Lumen : vers un lieu de travail totem, flexible et innovant, autour de la lumière et du confort visuel - **Marine BONNELL**, Responsable pôle new ways of working / Projet LUMEN, Cardinal Campus

Quelques ressources issues des présentations du début de matinée :

- Ca suffit - L'open space https://www.youtube.com/watch?v=y1X0is3-9so
- Ouvrage du CEREMA sur la qualité d'usage dans les bâtiments de bureaux : https://www.cerema.fr/fr/centre-ressources/boutique/qualite-usage-batiments-bureaux

4 ateliers de travail co-créatifs en parallèle

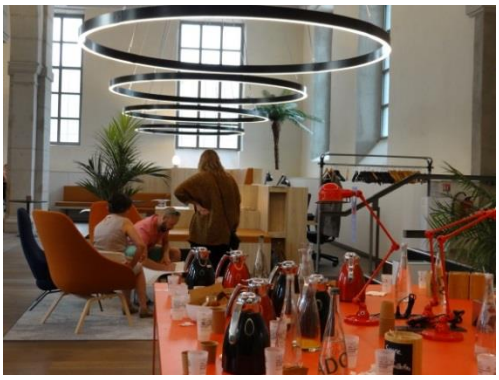
Ces interventions sont venues alimenter les tables de réflexion thématiques qui ont suivi. Participants et intervenants échangent ainsi autour de 4 sujets préalablement identifiés :

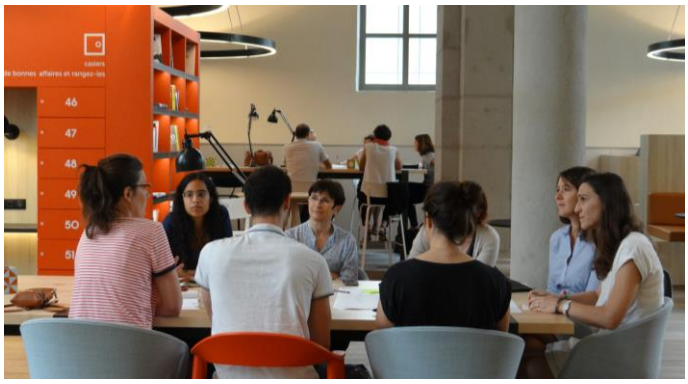
→ **L'impact territorial des NWoW** (accessibilité numérique, pression foncière, évolution du paysage urbain, lieux éphémères, regroupement de compétences, attractivité, mobilité…)

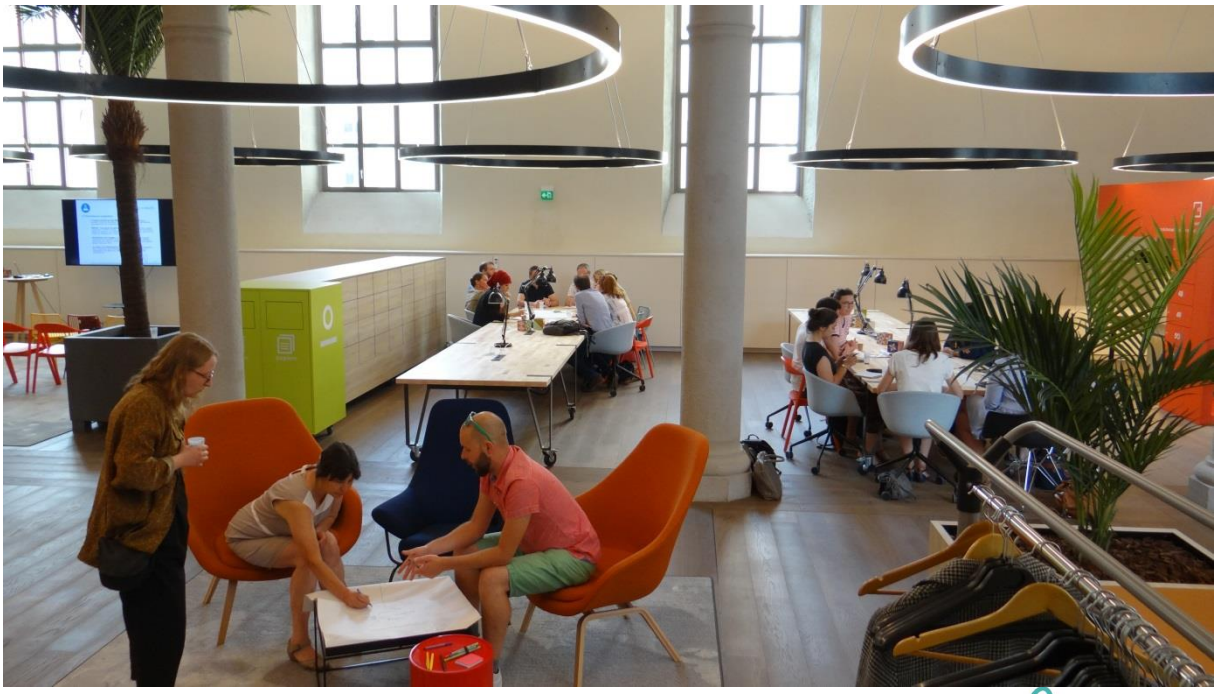
→ **NWoW : Concevoir et gérer l'espace** pour la santé des usagers (communs, conflits d'usage, confort acoustique, confort thermique, modes de gestion, suivi/évaluation, diagnostic d'usage, lien avec la réflexion managériale / politique RH...)

→ **Implication de l'usager.** Qui ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? (compétences requises, enjeux du changement d'avis, intérêts individuels et collectif, consensus, représentativité, responsabilité, design thinking, AMU, …)

→ **Le retour au télétravail et travail à domicile** : l'accompagner pour maximiser ses bénéfices santé et limiter les risques ? (adaptation du logement, impact psychologique, solutions alternatives)







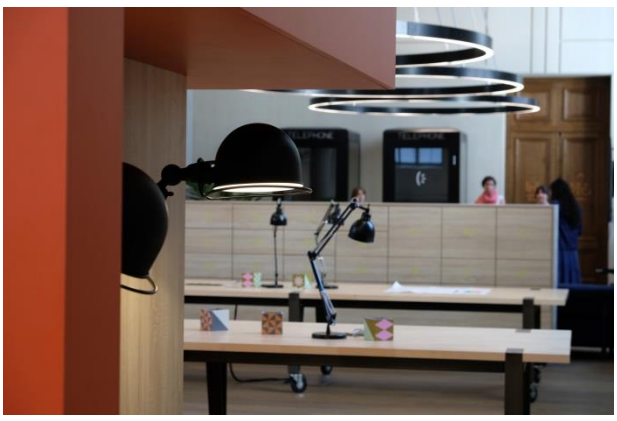
Les travaux de chacune des tables ont donné lieu à des restitutions à l'ensemble des participants.

Contributions issues des tables co-créatives

Le bien-être des usagers comprend de nombreuses composantes, plus ou moins impactées par la révolution en cours dans les modes de travail. Le confort physique (acoustique, thermique, et même olfactif) est bien sûr très concerné par la multiplication des espaces de travail partagé.

Mais le bien-être mental et social des usagers est également impacté, positivement ou négativement, avec l'évolution des espaces plus ou bien accompagnée d'un changement de relation au travail et d'une évolution des modes de gestion et de gouvernance.

Les évolutions qui s'amorcent aujourd'hui sont à suivre de près et à accompagner au plus vite : on estime que d'ici à 2025, le pourcentage d'entreprises entre 5 et 15 salariés ayant fait le choix de bureaux partagés devrait passer de 3% à 10%. De nouveaux métiers et pratiques émergent ainsi, pour accompagner projets, acteurs et usagers dans cette (r)évolution des modes de travail.



NWoW concevoir et gérer l'espace pour la santé et le confort des usagers

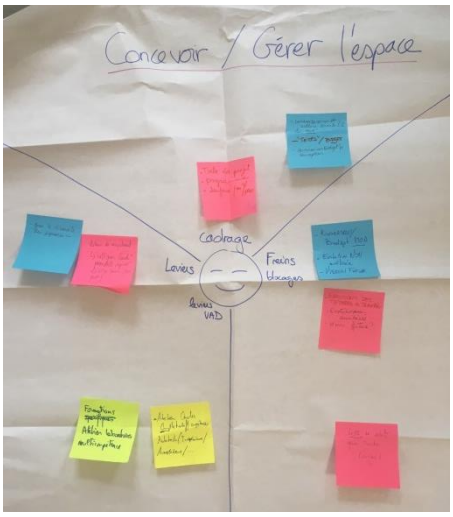
Pour ce sous-groupe de travail, composé essentiellement d'architectes et de bureaux d'étude, la question de l'échelle est primordiale dans la compréhension du lien entre nouveaux modes de travail (NWoW) et impact santé pour les usagers, et amène des problématiques différentes.

Dans le cas de projets de petite envergure, la question se pose pour le concepteur de savoir comment identifier et apporter les compétences au bon déroulement du projet.

Dans le cas de projets plus importants au contraire, il est a priori possible de mobiliser les différents acteurs nécessaires pour accompagner la maîtrise d'ouvrage et l'équipe de maîtrise d'œuvre sur les sujets techniques (acoustique, ergonomie, assistant maîtrise d'usage, etc.). Cela pose toutefois la question du rôle de l'architecte, qui peut se sentir dépossédé du projet, et dont le rôle de coordinateur est essentiel. Il conserve toutefois un rôle primordial en matière de bien-être et de confort, qui passe notamment par le choix des volumes et des ambiances.

Dans tous les cas, la question du programme est essentielle, et les objectifs doivent être clairement établis par la maîtrise d'ouvrage et accompagnés (voire précédés !) d'une réflexion sur les évolutions de management et d'organisation du travail.

La question de la gestion est également essentielle, et doit être anticipée au maximum quel que soit le portage du projet. Il est important d'envisager le projet dans une vision de long terme.



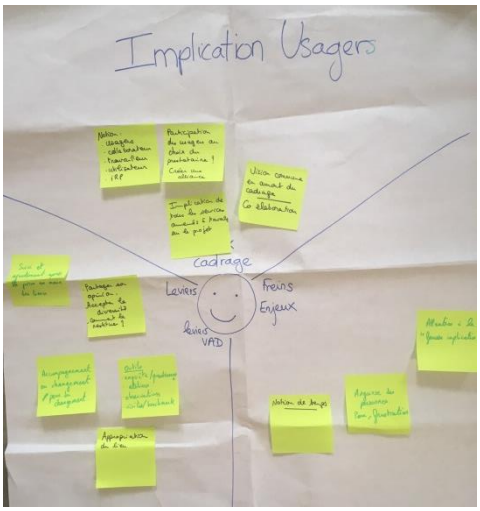
Les perspectives d'amélioration des projets identifiées par le groupe sont les suivantes :

- Intégration dès la conception les valeurs de réajustement/flexibilité/évolutivité du projet ;
- Benchmark des solutions qui fonctionnent dans des contextes proches ;
- Penser la diversité des espaces en fonction des besoins du projet – ne pas laisser l'individu et les besoins individuels de côté. Penser le collectif n'est pas suffisant !

Implication de l'usager. Qui ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?

En introduction de la restitution les participants soulignent les risques liés à l'utilisation du terme « usager » : est-ce que l'on ne risque pas ainsi d'oublier d'intégrer à la démarche les instances existantes (instances représentatives du personnel en particulier) et les autres acteurs à associer à la démarche (prestataires, agents de maintenance et de nettoyage, etc.) ?

L'importance de bien mobiliser en transversalité toutes les directions est également soulignée, les besoins pouvant être très différents d'un métier à l'autre, en termes d'espace, de matériel, de stockage, de calme, de relationnel, etc. Pourtant, le groupe insiste sur l'importance dans l'implication des « usagers » de faire ressortir une vision



commune. Le constat partagé de la diversité des opinions représentées ne doit pas être éludé pour autant, il est le premier résultat de la concertation !

Les principaux freins identifiés à ce travail d'implication et de définition collective des besoins sont le manque de temps et la résistance au changement.

Quelques étapes clefs identifiées par le sous-groupe de travail :

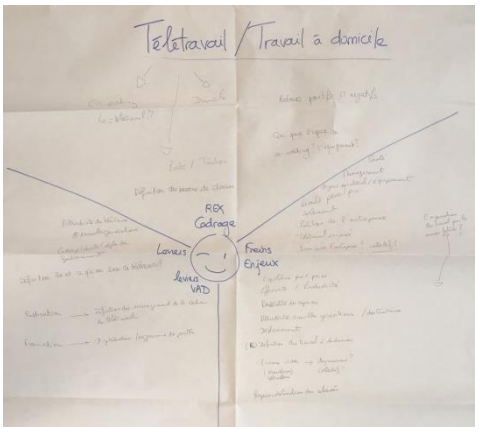
- L'importance de mettre au clair dès le début de la concertation le cadre des débats et les « impondérables », sur lesquels l'avis des usagers n'interviendra pas, afin d'éviter toute forme de frustration. Attention à la « fausse implication » ! ;
- Possible participation des usagers au choix du prestataire accompagnant l'implication;
- L'état initial est primordial pour recueillir les attentes et les besoins de chacun ;
- Un temps de latence est conseillé, après les premières réunions de travail avec les usagers, pour aborder le projet sereinement ;
- Lors de la conception, une réflexion sur plan peut permettre aux utilisateurs de se projeter plus facilement. Des visites d'autres sites peuvent être organisées pour montrer ce qui peut être fait ailleurs, mais peuvent toutefois freiner l'innovation ;
- Enfin, il est important de rappeler que « le projet commence au moment du déménagement », et d'encourager les acteurs du projet à conserver un maximum de flexibilité et d'adaptabilité, le projet pouvant continuer à évoluer par la suite. Prévoir un suivi et un ajustement au moment de la prise en main des nouveaux locaux par les utilisateurs peut permettre de désamorcer des tensions qui auraient été susceptibles de s'installer.

Le retour au télétravail et travail à domicile : l'accompagner pour maximiser ses bénéfices santé et limiter les risques ?

Les participants mettent en avant la diversité des formes de télétravail et des définitions employées : appelle-t-on télétravail le fait de travailler à domicile ? Dans un espace de coworking ? Dans le train ? Ces modes de télétravail représentent d'ailleurs des niveaux de coûts très variés (équipements, location de l'espace, etc.), ce qui pose la question de la part prise en charge (ou non) par l'entreprise (dans le cas où le télétravailleur est salarié).

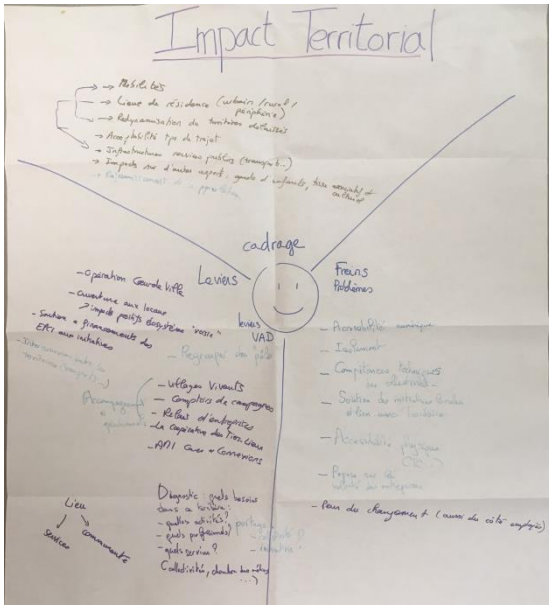
Ils soulignent que le télétravail n'est pas forcément adapté à tous les métiers (notamment ceux qi nécessitent des espaces de travail spécifiques), à tous les individus (elle peut créer des situations d'isolement, impacter la vie personnelle, être limitée par les équipements à disposition) ou à toutes les tâches ou politiques d'entreprise. On relève d'ailleurs des retours très mitigés parmi les pratiquants du télétravail, tant en termes de productivité que de confort. Une première étape au télétravail ne serait-elle pas d'augmenter la responsabilisation des salariés via une plus grande flexibilité des horaires ?

Un des principaux freins dentifiés à son développement est celui de la contractualisation qui aujourd'hui ne va pas « de soi ». La majorité du télétravail salarié repose aujourd'hui sur une relation de confiance entre le salarié et son employeur. Un pré-requis au développement du télétravail serait donc un cadrage plus strict via une charte ou un règlement de fonctionnement interne à la structure.



Le télétravail pose également une question d'occupation des locaux : est-il nécessaire d'avoir un coefficient de foisonnement inférieur à 1 lorsque l'on autorise le télétravail parmi ses salariés ? Et sinon, comment gérer les bureaux vides ? Est-ce qu'ils ne risquent pas de faire baisser la dynamique collective au sein des bureaux ? D'un autre côté est-ce que cela ne représente pas une perte d'attractivité dans le recrutement de nouvelles générations lorsque l'on refuse le télétravail au sein de son entreprise.

L'impact territorial des NWoW



Ce sous-groupe s'est particulièrement intéressé à l'impact des NWoW sur les territoires ruraux, les NWoW pouvant favoriser l'appropriation et la reconquête de territoires « délaissés » du fait d'une mauvaise desserte en transport. Le critère de l'accessibilité à internet prend ainsi le pas sur le critère de l'accessibilité physique.

Pour les centres villes qui se redynamisent, l'implantation de tiers lieux ou d'espaces de coworking peut amener de nouveaux besoins et services de garde d'enfants, redynamiser le tissu associatif et culturel et contribuer à un rajeunissement la population. Ils correspondent à la fois au développement de nouveaux services et à la structuration d'une communauté locale.

Les enjeux identifiés sont l'accessibilité physique et numérique de ces lieux de travail partagés et surtout leur maillage / valorisation / connexion à l'échelle du bassin de vie. La structuration de lieux voisins en réseaux, avec le portage de services d'un lieu à l'autre, peut favoriser leur intégration territoriale globale.

Le soutien et la valorisation par les collectivités territoriales semble être un levier phare pour la pérennité de ces lieux, notamment pour l'accompagnement techniques et humain qu'ils nécessitent et la mise en lien des acteurs et retours d'expérience à l'échelle macro. L'opération cœur de ville pourrait également être un moteur intéressant pour le développement de ces dynamiques.

Là encore, la résistance au changement est identifiée comme un frein au développement de ces espaces, tant du côté des collectivités que des salariés.

Quelques pistes de travail pour VAD sur le sujet

- Revue de projets sur la thématique des NWoW
- Nouvel atelier pour faire suite à celui-là, sur des cas concrets, réunissant des champs de compétence variés
- Action collective avec laboratoire multi-compétences sur le sujet
- Benchmark des espaces de tiers-lieu et de coworking dans les territoires ruraux (acteurs et initiatives) et travail de mise en relation territoriale de ces différents acteurs, pour partage de retours d'expérience et mise en réseau
- Benchmark des solutions qui fonctionnent (ou non)
- Publication
- Formations

103 Avenue du Maréchal de Saxe
69423 Lyon Cedex 03
—
04 72 70 85 59
contact@ville-amenagement-durable.org
—
ville-amenagement-durable.org