

En ces temps de disette spatiale, où règne la pensée unique de l'espace ouvert, il nous a paru salutaire de plonger dans les arcanes de la connaissance tertiaire. Il existe bel et bien un savoir et des visionnaires, explorateurs et innovateurs infatigables de l'espace. Anthropologues, sociologues, architectes, ingénieurs ou chercheurs se sont, tour à tour, attachés à explorer ou réinventer les mystérieuses relations qui régissent les formes de travail, les espaces et le comportement humain.

Apologie bibliographique de la dimension cachée de l'espace

DE LA CULTURE À L'OUVRAGE !

Ainsi déjà dans les années 1930, Edward T. Hall se passionnait pour la manière dont les différentes cultures appréhendaient l'espace et dont les individus se comportaient selon de subtiles distances tacites lors d'interactions ou de situations de travail (sphères intimes, personnelles, sociales). D'autres s'emploient à développer des méthodes et des outils visant à évaluer l'impact des modifications apportées à l'environnement de travail sur la performance et la satisfaction des collaborateurs. D'autres encore révèlent une étonnante capacité à tisser des liens entre les disciplines afin de proposer un nouveau rôle de l'espace physique dans un monde virtuel. Tous ont su porter un nouveau regard sur la nature du travail, les activités, les personnes et les lieux. De leur magnifique curiosité ont émergé des architectures inédites, de nouveaux concepts d'espaces ou de mobilier. Ils nous amènent à considérer l'espace comme une ressource riche, multiple et éminemment stratégique. Ils démontrent combien les dimensions organisationnelles et spatiales interagissent dans la capacité d'innovation et la performance. Ils nous éclairent quant au rôle de l'espace dans les processus de créativité, de création et de transmission de connaissances. Certains des ouvrages cités ne sont pas récents, mais ils gardent toute leur pertinence. Ils sont autant de preuves que leurs auteurs étaient des visionnaires. D'autres encore soulignent l'avènement de nouvelles formes organisationnelles pour lesquelles les espaces restent à inventer. Tous témoignent d'une belle vitalité de la recherche et de la pratique en architecture et management. La plupart sont hélas en anglais. Le débat sur l'espace ouvert y est clos et dépassé depuis belle lurette ; les solutions ne se limitent pas à couper le mètre carré en quatre et à mépriser l'utilisateur final. Avant toute ouverture d'espace, pourquoi ne pas ouvrir très largement son esprit ? Voici quelques indispensables qui vous mettront le cœur à l'ouvrage.

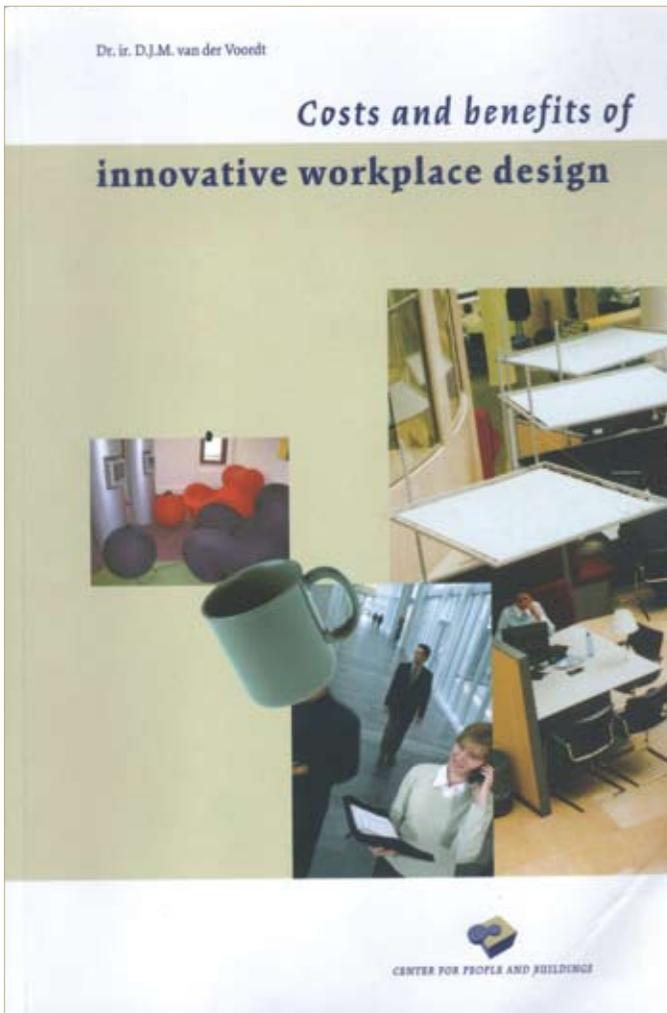
*Costs and benefits
of innovative workplace design*
Dr.ir.D.J.M. Theo van der Voordt;
Editions Center for People
and Buildings (2003)

Publié par l'un des centres de recherche sur les environnements de travail les plus avancés en Europe, le Center for People and Buildings (CFPB), cet ouvrage condense les résultats d'une étude scientifique (à la méthodologie irréprochable) sur l'innovation dans les environnements de travail en Hollande. Menée par Theo van der Voordt, l'étude explore comment les objectifs poursuivis lors de la mise en place de modes de travail et d'espaces innovants peuvent être définis de façon quantifiable et mesurable. L'innovation est posée comme l'introduction de nouveaux éléments dans l'environnement physique (équipements, technologie, solutions spatiales) afin de

faciliter la mise en place de nouveaux modes de travail. L'étude évalue ainsi

les modes de travail dits flexibles combinés à l'utilisation d'espaces par activité. Les collaborateurs sont donc amenés à utiliser des postes de travail et des

espaces non attirés et à en changer selon l'activité à mener. Au nombre des questions à élucider se pose bien évidemment celle de savoir en quoi ces nouveaux environnements impactent la productivité et la satisfaction des collaborateurs. Quels sont les retours d'expérience ? Quels sont les risques potentiels ? Quels sont les effets et les bénéfices ? En quoi les objectifs ont-ils été atteints ? Les entreprises évaluées tentent simultanément - avec plus ou moins de réussite - de réduire leurs coûts, d'augmenter la productivité et la satisfaction des collaborateurs, d'attirer et de retenir des talents qui se font rares et de projeter une image positive. Theo van der Voordt a concentré son approche sur la satisfaction des collaborateurs, la productivité et les coûts liés aux espaces. Ce qui a permis de dégager les variables et facteurs fondamentaux à prendre en compte et d'éprouver les outils d'évaluation et de mesure. Cet ouvrage s'adresse donc à tous ceux qui souhaitent sortir de l'empirisme (« On m'avait pourtant assuré que l'espace ouvert favorisait la communication ») pour aborder un projet d'aménagement avec des outils méthodologiques fiables et solides.

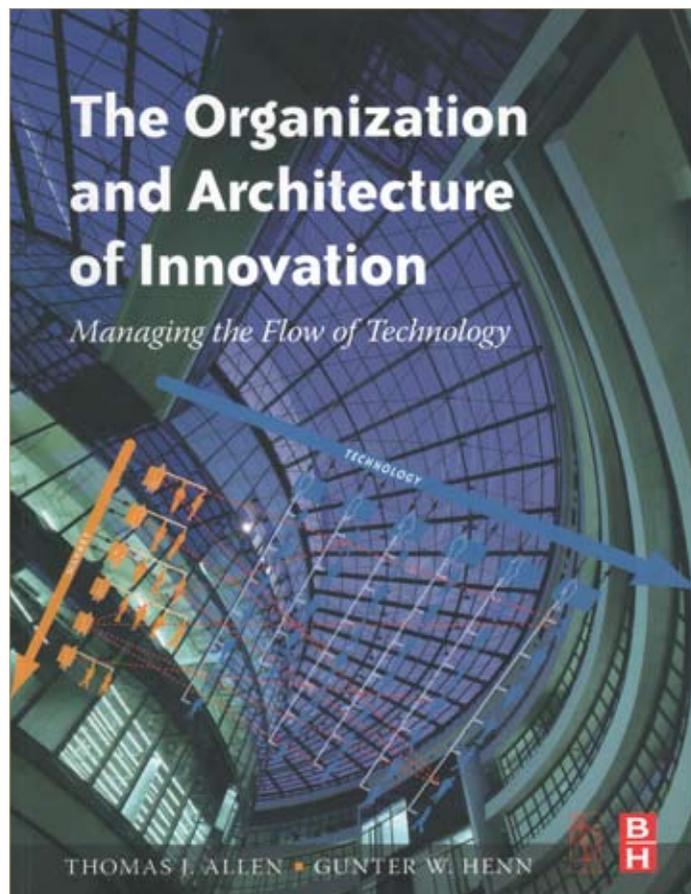


The Organization and Architecture of Innovation: Managing the Flow of Technology

Pr. Thomas J. Allen, Pr. Dr. Gunter Henn ; Editions Elsevier (2007)

On ne présente plus Gunter Henn et Thomas J. Allen. Le premier est architecte, professeur titulaire de la chaire de Construction industrielle et directeur du Centre de l'Architecture du savoir de l'Université de Dresde ; parmi ses réalisations : le Centre de Recherche et d'Innovation BMW à Munich, La Cité de l'automobile de Volkswagen à Wolfsburg et la Manufacture de Verre à Dresde. Le second est professeur à la Sloan School of Management (l'école de gestion du Massachusetts Institute of Technology), spécialiste des structures organisationnelles, de la gestion de l'innovation et du transfert de technologie. Ces deux personnalités en sont venues à collaborer étroitement grâce à une prise de conscience commune : la structure organisationnelle et l'espace physique interagissent et influencent les schémas de communication et la performance. Leur ouvrage expose, à l'aide d'exemples concrets, comment l'interaction entre les dimensions organisationnelles, managériales et spatiales est fondamentale si l'on veut favoriser la coordination, l'échange d'information et l'inspiration, éléments critiques de l'innovation. Ils nous invitent à découvrir combien l'architecture influence notre conscience des autres, notre perception de ce qu'ils font et des connaissances qu'ils détiennent. Dans le contexte d'organisations fonctionnant de plus en plus en réseau, comment se tenir au courant des projets afin de pouvoir y participer et y contribuer ? Le résultat des recherches menées par Thomas J. Allen et traduites spatialement par Gunter Henn a montré qu'une distance supérieure à 50 mètres entre deux personnes se traduit par un faible niveau de communication. Le

rôle de l'espace parce qu'il propose des points de convergence et de socialisation est essentiel. Gunter Henn et Thomas J. Allen proposent deux axiomes. Premièrement, si vous augmentez la probabilité que les personnes dans une organisation puissent communiquer, vous accroissez la probabilité d'un transfert de connaissances, vous multipliez les sources d'inspiration et de fertilisation croisée. Deuxièmement, si vous combinez structure organisationnelle et espaces, vous créez les conditions pour que les différentes formes de communication critiques à l'innovation puissent émerger. Cet ouvrage est donc une invitation à repenser le lien fondamental entre le management et l'espace ainsi que la manière dont les dimensions managériales, organisationnelles et spatiales interagissent dans les processus d'innovation et la performance de l'entreprise. Il incitera sans doute ses lecteurs à visiter les bâtiments époustouffants de Gunter Henn, véritables creusets d'animation de l'intelligence collective. A ce jour la conception participative du Centre de Recherche et d'Innovation de BMW et le résultat final peuvent en effet être considérés comme « l'état de l'art tertiaire ».





Manuel d'aménagement des espaces de conférence et de communication

Guido English,
Burkhard Remmers;
Editions Wilkhahn
& Birkhauser (2008)

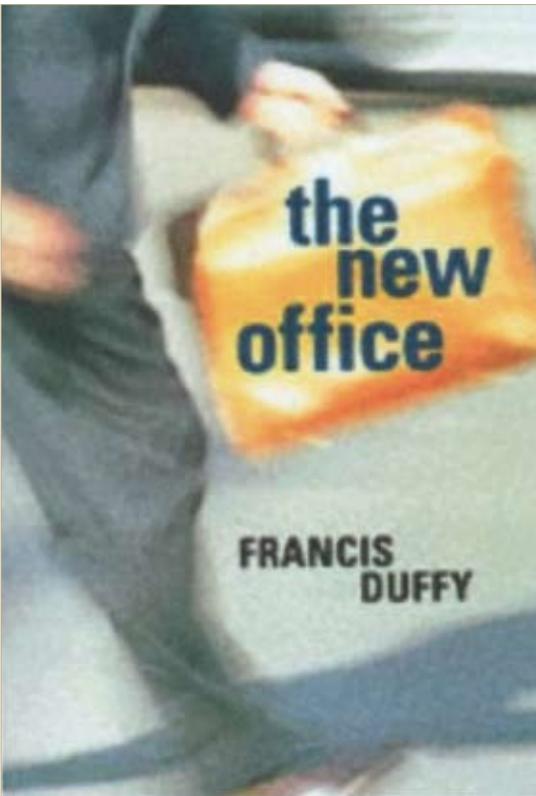
La première édition de ce manuel avait secoué la profession, tant par la qualité de la recherche (menée en collaboration avec l'Institut Fraunhofer) sur les modes de réunion que par les gammes de mobilier conçues pour y répondre.

Ces dernières permettent en effet de créer des espaces adaptés à la complexité des formes de communication et d'interaction. Ils se composent de tables modulaires mobiles et pliables avec intégration de la technologie dans le mobilier et traitement des fonctions. L'ensemble est sublimé par un design tout en sobriété, pureté et élégance, dans la lignée du Bauhaus. La seconde édition n'est pas une banale réédition augmentée de quelques visuels mis à jour. Elle s'appuie sur l'expérience et les recherches menées par Wilkhahn. Elle est riche de plus d'une centaine d'exemples d'aménagements, élaborés et commentés avec une rigueur quasi-scientifique, tout en étant une source inépuisable d'émerveillement et d'inspiration quant à la richesse de la communication interpersonnelle et du travail collaboratif et cocréatif. Sous la houlette de Guido English (Professeur et Doyen à l'École Supérieure d'Art et de Design de Halle) ainsi que de Burkhard Remmers (Directeur de la communication internationale de Wilkhahn) l'articulation entre la communication, l'aménagement de l'espace, le design et la capacité à innover d'une entreprise devient limpide. Le rôle des environnements dans la performance de l'entreprise est clairement établi, de la salle de réunion classique à l'amphithéâtre, des espaces informels aux espaces de formation ; des espaces dynamiques où l'on évolue en un instant d'une présentation formelle à un brainstorming ou un travail en sous-groupe ; des espaces projet où toutes les conditions sont réunies pour favoriser les modes de travail nécessaires à l'équipe. Préfacé par Gunter Henn, ce livre nous rappelle le lien crucial entre les logiques organisationnelles et la dimension spatiale et architecturale. Il souligne de manière pointue combien la performance de l'entreprise évoluera avec une meilleure prise en compte des processus cognitifs, des besoins et des aspirations des personnes et de l'appropriation des nouvelles technologies. Il rend impossible d'ignorer la dimension sociale et humaine des contextes de travail. Par la qualité de son approche et de ses réflexions, il constitue une formidable source d'inspiration pour toute personne qui se passionne pour la conception des espaces demain. Ils seront sans nul doute collaboratifs et cocréatifs.

The New Office

Francis Duffy, Kenneth Powell;
Editions Conran Octopus (1997)

Si l'aménagement de l'espace de travail était une religion, Francis "Frank" Duffy en serait certainement le pape. Fondateur du cabinet de consultants DEGW en 1974, il fait autorité depuis quarante ans sur les théories de l'organisation et la conception des espaces. Architecte, diplômé de Berkeley et Princeton, il s'est très tôt intéressé à l'impact des changements technologiques et organisationnels sur les environnements de travail, à l'avènement des travailleurs du savoir et au rôle de l'espace physique dans un monde virtuel. Son dernier ouvrage, *Work and the City* traite des impacts sur le tissu urbain de la dépendance aux technologies de la communication; et propose des arguments aux architectes et urbanistes pour justifier de la création d'espaces et de lieux réels dans un monde dématérialisé. Praticien (il a été un des pionniers de l'introduction des méthodes américaines de *space planning* et de *facility management* en Europe) chercheur et théoricien, il décrit dans cet ouvrage la fameuse matrice interaction-autonomie. L'interaction est le niveau de collaboration en face à face nécessaire pour mener à bien son travail ; l'autonomie est la liberté de choix dont on dispose pour décider où, quand et comment on souhaite travailler. Duffy part d'un double constat : les organisations seront de plus en plus dépendantes de collaborateurs talentueux et autonomes (grâce à la technologie, ils pourront travailler où bon leur chante); la complexité des actions à mener poussera ces collaborateurs à collaborer de façon accrue. Les espaces de travail devront donc être conçus pour favoriser le transfert des connaissances



et l'interaction plutôt que les processus de travail linéaire. La matrice interaction-autonomie permet tout d'abord de dégager quatre formes organisationnelles (processus individuels routiniers, processus individuels complexes, travail en équipe, travail en réseau) et quatre types d'aménagements correspondants (*la Fabrique, la Ruche, la Cabine, Le Club*). En sus d'indiquer la forme organisationnelle la plus répandue dans l'entreprise, elle permet de faire évoluer les collaborateurs. Les processus sont bien facilités par les environnements de travail. L'espace est sans conteste une ressource au service des objectifs organisationnels et stratégiques. Frank Duffy démontre que la réflexion managériale ne doit pas se contenter de proposer une variété et une diversité accrues de solutions spatiales. Elle doit tenir compte d'une progression particulière quant à la mise en place des nouvelles formes de travail et des aménagements. Ce livre documente de façon clé le changement radical des bureaux depuis les années 1980 et les propos des meilleurs théoriciens de l'organisation. Il résume les bouleversements technologiques, la dissolution des frontières entre le privé et le professionnel ; il rassure quant à la possibilité de réduire les coûts tout en augmentant la satisfaction des collaborateurs. Enfin, grâce à une vingtaine d'études d'aménagement de grandes entreprises, il explore concrètement de nouveaux environnements de travail (l'espace comme un village, comme un atelier, comme un théâtre) du concept initial à l'évaluation finale en passant par la mise en œuvre.

*The European Office:
Office design and national context*
Juriaan van Meel; Editions 010 Uitgeverij (2000)

Quels sont les facteurs qui modèlent nos environnements de travail en Europe? Pourquoi les espaces de travail ressemblent-ils à ce qu'ils sont? Peu de thèses doctorales sont lisibles, illustrées, absolument passionnantes, riches d'enseignements et d'implications pratiques et se voient publiées avec succès. Juriaan van Meel est diplômé en architecture de l'Université de Delft et consultant en environnements de travail. S'il a commis depuis d'autres livres remarquables sur les espaces de travail, *The European Office*, publié en 2000, est une bible unique sur l'influence du contexte national sur la conception et l'aménagement de bâtiments tertiaires. Il illustre les facteurs et éléments qui sous-tendent les différences entre les espaces de travail anglais, allemand, suédois, italiens et néerlandais.

La méthode adoptée par Juriaan van Meel est une comparaison scientifique des formes typiques de bâtiments (architecture et volumes), des aménagements (architecture d'intérieur, *space planning* et allocation des espaces) et des postes de travail ; comparaison replacée dans l'analyse du contexte général de chaque pays. Ses recherches démontrent que les grands schémas urbains, les données macro et microéconomiques liées à l'immobilier, le pouvoir plus ou moins important des syndicats et instances sociales, les différences culturelles, normatives et législatives impactent la forme et les fonctions des bâtiments ainsi que les aménagements. Par exemple, en Allemagne, à l'exception de Francfort, la plupart des agglomérations refusent toute construction de tours monumentales. Juriaan van Meel brosse un tableau exhaustif des facteurs permettant d'expliquer la diversité considérable des aménagements et des modes de travail en Europe. Il ne se limite pas aux explications qui désignent les technologies

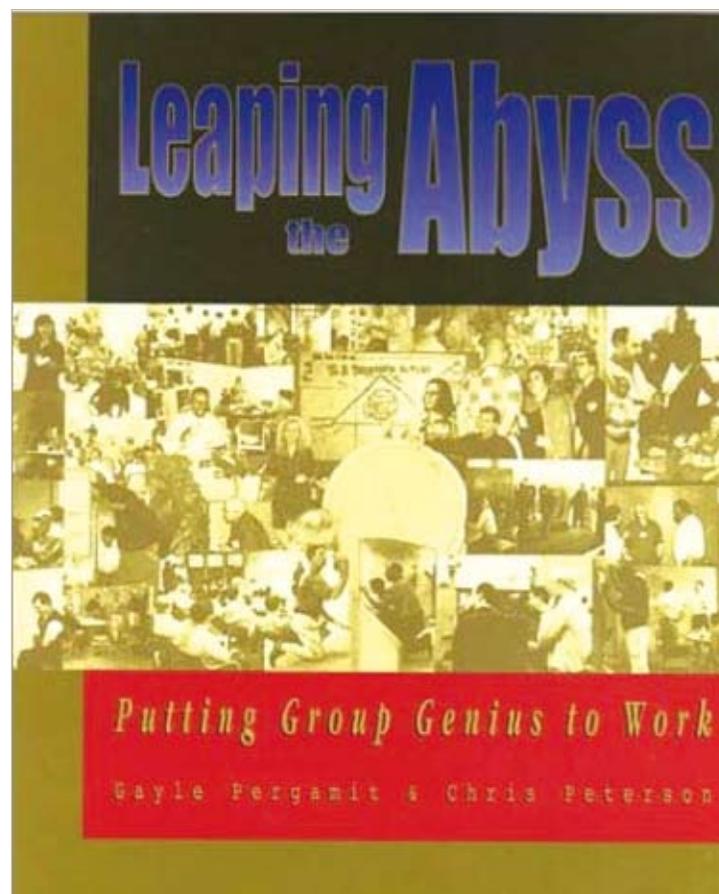
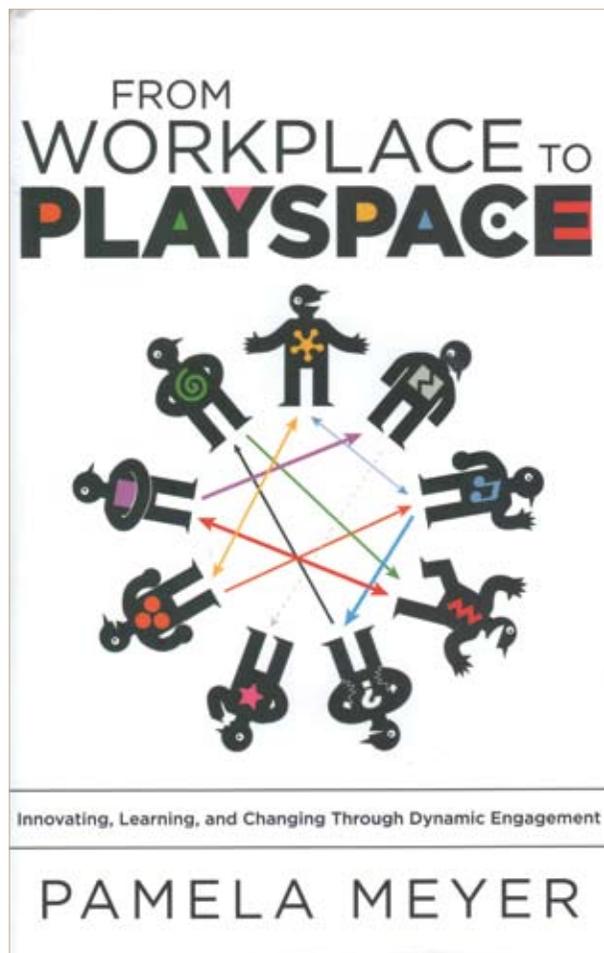


de l'information et de la communication comme seuls vecteurs de transformation des espaces de travail. Ainsi, le contrôle direct du processus de conception par le client et l'implication des employés dans la conception de leurs espaces sont plus largement répandus dans les pays nordiques que dans le sud de l'Europe. Cela se traduit par des innovations dans les aménagements, par des espaces qualitatifs (sans compromis sur l'ergonomie, le confort ou le travail en premier jour). Au passage, Juriaan van Meel souligne que le fameux *open space* anglo-saxon n'a rien de commun avec le bureau paysager inventé en Allemagne par le cabinet *Quickborner* dans les années 1960 ; ou que le passage vers des espaces plus ouverts en Angleterre depuis les années 1980 est largement dû à une pression sur les coûts sans aucune prise en compte des besoins des employés ; alors que le principal facteur de transformation des espaces dans le Nord de l'Europe reste la satisfaction et le respect des collaborateurs. Un guide indispensable pour tous les architectes et clients qui travaillent à créer des environnements de travail pour des entreprises et organisations internationales.

From Workplace to Playspace: Innovating, Learning and Changing Through Dynamic Engagement

Pamela Meyer; Editions Jossey-Bass (2010)

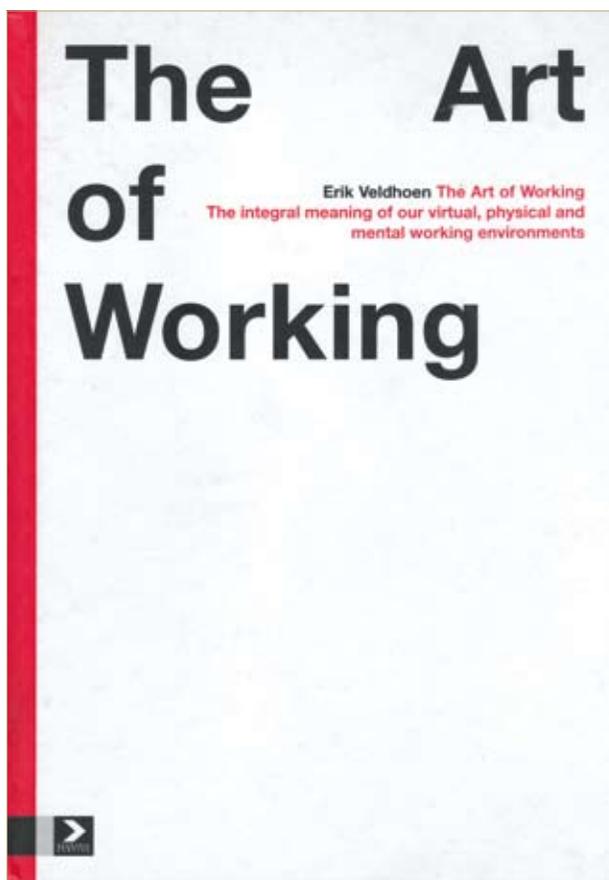
D'entrée de jeu, ne vous laissez pas distraire par une traduction littérale du titre de ce livre qui induirait que l'espace ludique serait le futur de l'espace de travail. Pamela Meyer a tout d'abord utilisé le terme *Learning space* (espace d'apprentissage) avant de choisir le terme *Playspace* par analogie avec les théâtres et autres lieux où l'on improvise (et l'on joue les uns avec les autres pour créer une œuvre). Ancienne directrice de théâtre et productrice de spectacles, elle a une riche expérience du management d'équipes créatives. Elle travaille depuis plus de vingt ans à démontrer que les notions de travail et de jeu sont indissociables pour toute organisation qui souhaite innover, se réinventer et pérenniser sa réussite. Dans un espace de jeu, les collaborateurs sont incités chaque jour à ouvrir de nouvelles perspectives, découvrir et jongler avec toutes sortes de possibilités, prendre des initiatives, s'enrichir des échanges et des discussions. Ils peuvent y cocréer en toute liberté et en toute confiance avec leurs collègues. Le concept *Playspace* est donc à comprendre comme un état d'esprit qui insuffle une nouvelle dynamique organisationnelle. Pamela Meyer a su observer combien l'improvisation est une technique propice à faire jaillir la créativité, tant dans les arts que dans le monde des affaires. Elle permet de remettre en question les idées reçues et la routine, de penser de façon créative et décomplexée ou de réagir de façon inspirée et efficace à des situations inattendues. Il s'agit véritablement de considérer le jeu comme une source d'inspiration pour de nouvelles façons de penser, d'être et d'évoluer. Les collaborateurs sont encouragés à jouer de nouveaux rôles (initiatives, prise de risque, résolution créative de problèmes) et à acquérir et mobiliser de nouvelles connaissances. Ce qui en définitive est source de performance et de profit pour l'entreprise. Le livre de Pamela Meyer fourmille d'exemples : Google, Apple, Umpqua Bank ou les Chicago Public Schools. Il propose un cadre conceptuel inspirant et stimulant ; ainsi que des principes d'application permettant d'introduire ces «espaces de jeu» propices à l'innovation, l'apprentissage, l'animation de l'intelligence collective et l'accompagnement du changement. Le propos de cet ouvrage n'est pas de décrire une variété d'espaces physiques dans toutes leurs caractéristiques : il se situe en amont de la réflexion sur l'environnement de travail dans son ensemble (et souligne l'importance du capital humain de l'entreprise). Il devrait donc inciter à la fois directeurs des ressources humaines, directeurs des services généraux, aménageurs et architectes à travailler ensemble pour créer de nouveaux espaces physiques. Le jeu en vaut la chandelle.



Leaping the abyss: putting group genius to work

Gayle Pergamit, Chris Peterson;
Editions Knowhere Press (1997)

Ayant participé à un séminaire étonnant (un *Designshop*) les deux auteurs se sont empressés, en accord avec ses inventeurs, Matt et Gayle Taylor, d'en proposer une description et une analyse approfondie. Un séminaire *Designshop* est un événement-expérience tout à fait unique en termes d'animation de larges groupes. Il ambitionne de stimuler l'intelligence collective et la créativité indispensables pour mener à bien des projets complexes dans des délais serrés. Un *Designshop* se distingue d'une grande messe statique en ce que les méthodologies et techniques d'animation visant à stimuler la créativité individuelle et collective sont renforcées par un environnement physique et technologique spécifiquement conçu. *Leaping the Abyss* raconte comment des centaines d'organisations de toutes tailles et de tout secteur (de la Nasa à Hewlett Packard en passant par Boeing, Procter and Gamble ou le World Economic Forum) ont expérimenté cette approche intégrée et accélérée de résolution de problèmes. Elles ont ainsi obtenu des résultats et des solutions en un temps bien inférieur à toute autre méthode de planning stratégique ou de processus collaboratif. Les auteurs décrivent parfaitement comment ce séminaire amène un groupe à une vision partagée, une cocréation de solutions et une mise en action collective. Il se déroule généralement en trois actes principaux, la phase *Scan* (exploration et prise de distance), la phase *Focus* (cocréation de solutions et priorisation) et la phase *Act* (élaboration du plan d'action, décision, planification). Au-delà de l'intelligence collective développée par le groupe (*group genius*) et de la gestion du temps (*time boxing*), l'environnement physique spécifiquement conçu contribue de façon déterminante à la création de valeur. Il facilite les différentes phases de travail : individuel, en sous-groupe, de restitution et de partage. Mobiliers reconfigurables, tableaux interactifs, livres et objets les plus divers, éclairage et ambiances offrent de multiples possibilités (échanger, partager, découvrir, expérimenter, ressentir, s'étonner, se remémorer, s'inspirer, se détendre ou se ressourcer). Le *Designshop* préfigure sans aucun doute une des formes d'environnements de travail des prochaines années ; où il sera primordial pour les entreprises de faciliter les processus collaboratifs et cocreatifs. Ce livre célèbre une alliance entre processus et espace pour développer créativité et intelligence collective. Quelques entreprises en France commencent à former leurs collaborateurs à ces nouvelles méthodes et aménagent des espaces dédiés. Il est possible de vivre un *Designshop* grâce à Cap Gemini, qui en possède la licence et dispose des facilitateurs formés aux méthodes d'animation et d'un espace ad hoc.



Toute apologie bibliographique qui ne serait partisane serait en réalité impossible à boucler. Tant d'ouvrages de valeur et d'inspiration mériteraient d'être sagement alignés aux côtés des opus cités. Mais afin que l'optimisation des centimètres carrés de surface blanche ne frustre aucun lecteur, voici encore pour la route *Planning Office Spaces* (voir en page 16) et pour les plus nomades, l'intrigant manifeste d'Erik Veldhoen (acteur de la conception de l'environnement iconique d'Interpolis aux Pays-Bas) *The Art of Working, the integral meaning of our virtual, physical and mental environment*.

Si toute science sans conscience n'est que ruine de l'âme, il serait bon de ne laisser en friche la recherche et la pratique en organisation et conception des espaces. Voici donc au programme de quoi faire rimer littérature, culture, architecture et aventure !

Françoise Bronner ■

francoise.bronner@creatrickster.com

Tous les livres cités sont disponibles dans les librairies en ligne (notamment www.amazon.com) à l'exception de *Costs and benefits of innovative workplace design* (à commander à l'adresse info@cfpb.nl) et *The Art of Working* (à commander à l'adresse info@veldhoenandcompany.com).