

# Faire communauté au bureau

## L'importance de la communauté

🕒 Lire 10 minutes

Les humains sont faits pour la communauté. Les liens sont essentiels à notre bien-être, à notre survie, même. L'Organisation mondiale de la Santé a d'ailleurs récemment fait de la solitude une « priorité de santé publique » au niveau mondial, annonçant la création pour trois ans d'une Commission sur le lien social. Bien sûr que nos relations, ou leur absence, affectent notre santé. Depuis le début de l'humanité, les individus puisent dans leurs liens aux autres protection, soutien et joie.

Certes, nos modes de vie et de travail ont bien changé depuis l'époque des chasseurs-cueilleurs. Pourtant, les liens communautaires restent à la base de l'épanouissement des individus, des équipes et des entreprises. Au travail, les individus reliés aux autres sont souvent plus investis, plus motivés et plus satisfaits de ce qu'ils accomplissent. Or, l'institut Gallup met en lumière une corrélation entre un fort niveau d'engagement et de bons résultats à l'échelle de l'entreprise, y compris en termes de bien-être, de turnover, de ventes (+18 %) et de rentabilité (+23 %). Bref : pour faire de bonnes affaires, soignez les relations.

Les entreprises, elles, peuvent créer les conditions propices à la collectivité. Car la communauté est à la fois les relations que l'on tisse et les lieux où nous les vivons.

Des relations dans des lieux qui les favorisent, voilà la recette d'une communauté solide, de celles qui nourrissent les individus autant que les entreprises, même dans les périodes de bouleversement. Le NeuroLeadership Institute met en garde contre les changements incessants, débouchant sur une fatigue aux conséquences tangibles : perte de productivité, désinvestissement, turnover. Une autre voie est possible, pour peu que l'on s'adapte au changement. Le jeu en vaut la chandelle : un travail mieux fait, plus gratifiant, et un sentiment de mieux-être.

**« Tout le monde a intérêt à favoriser les liens au travail : l'impact se traduit par une plus grande satisfaction professionnelle, un investissement accru, une meilleure productivité et une plus grande créativité. »**

---

**CONNIE NOONAN HADLEY** | Fondatrice de l'Institute for Life at Work ; contributrice du Harvard Business Review (podcast Work Better S5:E1)

## LES MOTEURS DU CHANGEMENT

Quatre macro-changements traversent aujourd'hui le travail, modifiant les comportements au bureau. Parfois, ces forces s'accroissent progressivement. Mais dans d'autres situations, le changement nous prend par surprise.

Nous collaborons davantage par écrans interposés qu'en présentiel. Beaucoup de salariés (50 %), plutôt que d'aller en salle de réunion, suivent les visios de leur bureau. Mais pourquoi quitter son domicile si c'est pour travailler seul ? Des solutions existent pour créer des bureaux qui incitent à se retrouver.

L'IA transforme nombre de métiers et de compétences. Les possibilités d'innovation et de productivité créent un « supercycle », période de croissance économique tirée par des technologies émergentes. Les dirigeants souhaitent investir dans cet outil déjà largement utilisé, tout en confessant en avoir une connaissance limitée. Quel sera l'impact de l'IA sur les espaces de travail ?

De plus en plus d'entreprises visent des objectifs de durabilité ambitieux. L'espace de travail accélère l'apprentissage et l'innovation en rassemblant des individus. Les entreprises veulent créer des espaces en adéquation avec leurs objectifs, par le choix de partenaires compétents proposant des produits et des aménagements conçus pour évoluer avec les besoins.

Si la santé mentale n'est pas une question nouvelle, elle se pose avec plus d'acuité à l'heure où l'anxiété, la dépression et le burn-out explosent. Les employés attendent des entreprises qu'elles agissent sur ce terrain. Or les chercheurs et les designers le savent : les espaces de travail peuvent influencer sur l'état d'esprit des employés.

Comment faire évoluer les bureaux pour soutenir les employés en périodes de bouleversement ? C'est ce que se demandent les entreprises. Les dirigeants sont en quête de réponses ; certains sont dans l'ornière, parce qu'ils reproduisent les solutions du passé, ou parce qu'ils ne font rien. Cela explique en partie pourquoi tant d'employés travaillent dans des bureaux identiques depuis cinq ou dix ans, sous-exploités et sous-performants. Certains espaces sont détournés de leur vocation ; on laisse vides des lounge, on travaille seul dans de grandes salles de réunion. Parfois aussi, ce sont les espaces spécifiques, pour un moment de tranquillité ou un appel vidéo, qui manquent.

Bien souvent, les espaces à disposition ne correspondent pas aux tâches à effectuer. Et les schémas de fréquentation des bureaux, en pleine évolution, compliquent encore la donne. Si certaines entreprises parient encore sur le travail hybride, d'autres exigent de leurs équipes une présence quotidienne. Dans un cas comme dans l'autre, il est crucial de repenser les espaces de travail afin de permettre aux employés d'optimiser le temps qu'ils passent ensemble.

Des données analysées par Steelcase révèlent des changements en vue d'améliorer l'expérience du bureau : certaines entreprises optent par exemple pour des éléments de séparation, comme des écrans ou des cabines. D'autres font l'acquisition de nouveaux sièges pour mieux accueillir les employés qui reviennent peu à peu au présentiel. Mais ces prémices de changement ne font qu'effleurer les besoins réels. Nombreux sont les dirigeants et les employés qui ne trouvent pas l'énergie que dégage une communauté soudée.

## Leçons d'urbanisme

Les espaces de travail ont un point commun avec les villes : ils sont optimaux lorsqu'ils s'accordent aux besoins des individus. Et les uns comme les autres dépérissent lorsque l'individu n'est pas au cœur des décisions qui concernent son avenir. Les meilleurs principes d'urbanisme, appliqués à l'espace de travail, améliorent la résilience des individus comme des entreprises, mais aussi leurs performances dans les périodes de rupture.

La pensée de Jane Jacobs, urbaniste militant à New York et à Toronto dans les années 1950, continue d'influencer l'urbanisme moderne. Jane Jacobs s'est élevée contre des projets d'autoroutes et de gratte-ciels impliquant la destruction de bâtiments historiques et le déplacement de familles modestes, contre le soi-disant « renouveau urbain » qui créait en fait des espaces où personne ne voulait vivre.

Pour elle, la ville est indissociable de ses habitants, et ce sont leurs intérêts qu'elle doit servir. Elle faisait confiance aux individus pour déterminer ce dont ils avaient besoin et croyait fermement en l'inclusion des membres d'une communauté dans les projets d'amélioration de leur quartier. Une ville a autant besoin d'infrastructures physiques, pour les transports ou les services publics, que d'infrastructures sociales – des endroits où interagir régulièrement, des espaces résidentiels accueillants, offrant intimité et solitude au cœur de l'agitation. Jane Jacobs prônait la création de bâtiments à usage mixte, de trottoirs animés et d'un mélange de parcs, de cafés et de bibliothèques améliorant les interactions qui créent un sentiment d'appartenance et de soutien mutuel. Elle avait l'intuition de villes dynamiques, pareilles à des écosystèmes qui s'adaptent à l'évolution de leur environnement.

Son œuvre, fondatrice, a influencé la réflexion des urbanistes contemporains sur la résilience des villes. Leurs idées peuvent être transposées au bureau, pour aider les individus et les entreprises.

**« Au travail, la notion de communauté dépasse la socialisation ; il s'agit de créer un climat de confiance et des réseaux qui fassent grandir individuellement et professionnellement. »**

## **PRINCIPES DE BASE**

### **Densité**

Trouver un équilibre qui offre une proximité suffisante pour tisser des liens, mais sans promiscuité.

### **Diversité**

Mélanger différents types d'espaces et d'aménagement des bureaux.

### **Courtes distances**

Fractionner les longues distances pour encourager la flânerie.

### **Trottoirs animés**

Aménager des espaces de rassemblement extérieurs (cafés, jardins).

### **Espaces à usage mixte**

Faire coexister différents usages pour créer de l'énergie et améliorer la commodité.

### **Implication de la communauté**

Solliciter l'expertise de ceux qui « vivent » dans la communauté.

## **Design communautaire, une définition**

Basé sur des principes d'urbanisme et des décennies de recherches Steelcase, le design communautaire aboutit à des espaces de travail vivants. Le processus compte trois phases : compréhension des besoins, conception d'une palette d'espaces et d'expériences, et évaluation de l'espace de travail.

## **Les briques de la communauté**

Inspiré des villes les plus vivantes, le design communautaire prône une palette d'espaces divers au sein de « districts » à usages mixtes afin de créer des espaces de travail dynamiques. Ces districts, gages de choix et de contrôle, se prêtent à différents modes de travail pour un véritable mieux-être. Cette approche pragmatique débouche sur des espaces plus attractifs, davantage utilisés et plus facilement adaptables lorsqu'un changement s'impose.

Pour créer une communauté, il faut comprendre les individus qui la composent et leur manière de travailler, afin de déterminer les aménagements et les espaces dont ils ont besoin. La base d'une construction solide ! Les aménagements fonctionnent mieux en « districts » à usages mixtes, composés d'espaces adaptés à différents modes de travail. On dénombre cinq districts, qui forment l'infrastructure physique d'une communauté vivante.

Chaque district privilégie un mode de travail spécifique, mais avec une diversité d'espaces pouvant répondre à d'autres besoins – se concentrer, coopérer, socialiser, apprendre ou se régénérer.

Les districts sont inspirés de l'urbanisme. Un espace de travail réussi se compose de cinq districts, comprenant chacun une palette d'espaces adaptés à différents modes de travail. Chaque district privilégie un mode de travail spécifique, mais avec une diversité d'espaces pouvant répondre à d'autres besoins – se concentrer, coopérer, socialiser, apprendre ou se régénérer.

### **Le centre-ville**

Un centre de sociabilité au cœur de la communauté – un point de contact central qui draine les individus pour tisser des liens de confiance.

### **Les quartiers d'équipes**

Un refuge pour les individus et les équipes – un espace où travailler seul et entretenir les liens d'équipe.

### **Le centre d'affaires**

Un éventail d'espaces partagés où l'on se retrouve pour discuter, réfléchir et collaborer – un environnement propice à la créativité et à l'innovation.

### **Le quartier universitaire**

Un espace commun consacré à l'apprentissage individuel et collectif, pour des expériences structurées ou informelles et une culture de la formation tout au long de la vie.

### **Les parcs urbains**

Un lieu de régénération au sein de la communauté – un espace où se ressourcer et prendre soin de son bien-être.

## Le design communautaire

La communauté, c'est le ciment de la cohésion face au changement et à l'adversité. Lorsque les individus se sentent membres d'une même communauté, ils sont davantage enclins à s'investir et à se montrer productifs. Leur bien-être est plus fort, leurs résultats meilleurs. Pour les entreprises, l'espace de travail peut être un outil stratégique si elles l'utilisent comme l'infrastructure formant le socle la communauté. Mais aujourd'hui, il ne correspond plus toujours aux modes de travail, en pleine évolution.

Par où commencer ? Vous pouvez procéder espace par espace, ou appliquer les principes du design communautaire pour créer un ou deux districts.

Les forces qui bouleversent le monde du travail touchent toutes les entreprises, grandes ou petites. Le design communautaire s'adapte pour tenir compte des nouveaux comportements sur le lieu de travail. Il crée des espaces modulables, dont la valeur ajoutée augmente avec le temps. Alors, on s'y met ?

### AVANT/APRÈS : CINQ ESPACES ESSENTIELS

Repenser les espaces sous-performants à l'aune du design communautaire permet d'offrir aux individus des options plus nombreuses et des expériences qui correspondent mieux à leurs besoins quotidiens.

Découvrez les problèmes courants de cinq espaces essentiels, et les solutions pour les transformer.

La salle de conférence sous-exploitée

Le bench surexposé

Le lounge sous-performant

La salle de réunion figée

L'espace d'équipe impersonnel

## EN SAVOIR PLUS

Pour en savoir plus sur le design communautaire et sa mise en oeuvre, [contactez](#) votre représentant Steelcase ou votre concessionnaire local.