



Réunion CIME Management – 13 octobre 2020

Compte rendu synthétique

Étaient présents : Natalia Bobadilla, Université de Rouen ; Valérie Bossoutrot, Air liquide ; Thibault Combet, VINCI Energies ; Lise Gastaldi, Université d'Aix-Marseille et LEST ; Stéphanie Gaymay, Vinci Facilities ; Pascale Gustin Favier, Holding Textile Hermès ; Vincent Langlois, Poclain Hydraulics Industrie SAS ; Dominique Leroux, Naval-Group ; Ségolène Marchand, Holding Textile Hermès ; Paul Marchesseau, Studio Paul Emilieu ; Alexis Markovics, École Camondo ; Delphine Mars, Holding Textile Hermès ; Thierry Picq, EM Lyon ; Liliane Sebas, CNES

Absents excusés : Christian Defelix, Grenoble IAE ; Laurence Dufresne, Enedis ; Fabien Ferrari, Vinci Facilities ; Laurence Macary, Naval Group ; Sophie Normand, Naval Group

Pour Cime : Martine Le Boulaire ; Anne Bastien ; Sophie De La noue

La réunion s'est articulée en 2 temps, l'un permettant de porter un regard sur l'état de l'art de la recherche en sciences de gestion (Natalia Bobadilla, Chercheur, Docteur en Sciences de Gestion et MCF en Stratégie à l'Université de Rouen) et en sciences du design (Paul Marchesseau, Designer et enseignant à l'École Camondo), et l'autre proposant un regard de praticiens autour du témoignage sur la nouvelle école Camondo de Toulon (Paul Marchesseau) et du nouveau siège de Holding Textile Hermès (HTH) à Lyon (Ségolène Marchand, Directrice de la Transformation, Pascale Gustin Favier, Directrice du développement RH, Delphine Mars, Chargée de projet Passerelles, Holding Textile Hermès).

Les théories en science de gestion permettant d'éclairer le lien entre espaces de travail et innovation (Natalia Bobadilla)

Peu de recherches ont été conduites en la matière, mais il semble qu'il y ait un intérêt nouveau ces dernières années. Les théories existantes les plus emblématiques sont diverses, certaines plus utilisées que d'autres.

Apports théoriques de Henri Lefèvre (1972) (slides 3 à 8)

Cette approche est parmi les plus utilisées. Elle voit l'espace de travail comme une production sociale sur 3 dimensions :

- L'espace pensé (celui qui est conçu / vu par les architectes)
- L'espace perçu (celui qui accueille les pratiques de ses occupants)
- L'espace vécu (celui qui relève de la symbolique, de l'imaginaire, des représentations)

Ainsi, si l'on prend l'exemple du bâtiment 6B de Saint Denis en région parisienne, aujourd'hui tiers lieu culturel accueillant des artistes indépendants :

- L'espace pensé correspond à l'ancien bâtiment d'Alstom tel qu'il a été réaménagé par les architectes et designers pour correspondre à sa nouvelle destination,
- L'espace vécu correspond à la façon dont chaque artiste s'est approprié sa salle / son lieu pour travailler et mettre en valeur ses œuvres,
- Tandis que l'espace vécu est l'imaginaire porté par ce bâtiment, une « friche industrielle devenue fabrique à rêve », lieu d'inspiration pour les uns, lieu de rencontre pour les autres...

Un même espace peut donner lieu à différentes représentations selon les individus, et peut donc être objet de conflit, voire pour les 3 dimensions, d'enjeux politiques.

Apports théoriques de Doreen Massey (1992- 1999) (slide 9)

Moins fréquemment utilisée, cette approche voit l'espace comme un lieu construit via les relations qui s'y tissent. Si le lieu reste unique, les relations sont hétérogènes à raison des individus et de leurs perceptions, donc source de conflits.

[Apports théoriques de Foucault \(1986\) \(slides 10 et 11\)](#)

Michel Foucault est le père du concept d'hétérotopie, qui désigne la différenciation d'espaces, caractérisés par une discontinuité avec ce qui les entoure¹. Ce sont des lieux à l'intérieur d'une société, qui obéissent à des règles spécifiques et qui sont distribuées. L'exemple est donné au travers d'une typologie dans le domaine du design qui distinguerait le « Upper ground » (les cabinets de design, cabinet d'architecte, ...), le « Under ground » (des squats artistiques) et au centre un « Middle ground » qui rassemblerait des espaces culturels. En cela, espaces et pouvoir sont inséparables selon Foucault, comme l'illustre l'image du contrôle panoptique des espaces de travail à mettre en relation avec la distribution du pouvoir.

[Apports théoriques de Goffman \(1959\) \(slide 12\)](#)

Goffman distingue les interactions sociales au quotidien selon qu'elles ont lieu en « front-stage », c'est-à-dire dans les lieux qui sont prévus pour ce type d'interaction / d'activité, ou en « back-stage », c'est-à-dire les coulisses, les lieux autres.

Cette approche nous invite à penser que l'innovation peut se développer dans d'autres espaces que ceux qui lui sont dédiés (FabLab...) : des espaces intermédiaires, interstitiels, tiers-lieux qui permettent aux individus de sortir du cadre dominant, des espaces qui sont source de plus de lien social, de liberté et créativité...

[Apports théoriques de Van Genneep \(1960\) \(slide 13\)](#)

Van Genneep développe l'idée des espaces liminaux, des espaces à la frontière des espaces de travail, dans lesquels les individus peuvent sortir de la norme et récupérer des marges de liberté (l'exemple est donné d'une étude conduite à Londres sur les comportements de coiffeuses, dans les zones où elles peuvent prendre leur pause : couloir, cage d'escalier...).

[Apports théoriques de Taylor et Spicer \(2007\) \(slide 14\)](#)

L'espace est ici vu comme une expérience, Taylor & Spicer citent l'exemple d'un restaurant, avec l'exemple d'un client dont l'expérience vécue diffère de celle d'un employé.

¹ Ces espaces sont des espaces concrets définis à raison de leur destination (un théâtre, une maison de retraite, un cimetière...). Ces espaces font l'objet de représentations, qui peuvent d'ailleurs diverger selon les individus

4 concepts dominants pour définir l'espace (slides 15 et 16)

Au-delà de ces théories, il est possible d'appréhender les espaces de travail sous 4 angles :

- La distribution des espaces
- L'isolement crée (comme levier de créativité car permettant de sortir du cadre dominant)
- La différenciation (avec un regard spécial sur les frontières, notamment les frontières de plus en plus floues entre les lieux de vie personnelle et lieux de travail)
- Les intersections entre les espaces (quid des espaces qui ne sont ni des lieux de vie personnelle, ni des lieux de travail)

Aujourd'hui, la recherche et les études font s'intéressent surtout aux espaces distribués, et donc aux espaces dominants. Il y a peu de prise en compte encore des 3 autres angles d'approche, et encore moins des contextes dans lesquels ils s'insèrent. De plus les analyses sont encore très segmentées. Il reste pour aller plus loin à investiguer en élargissant le regard, et pour cela à utiliser d'autres méthodes et outils (vidéos, photos, ...). (Slide 17)

La recherche en design d'espace (Paul Marchesseau) (slide 2 à 5)

Les architectes sont plus avancés en termes de recherche que les designers : la recherche en design intérieur est encore rare et récente. Elle est multidisciplinaire, et en privilégiant une approche basée sur l'utilisateur, intègre les sciences de l'ergonomie ou encore la psychologie de l'environnement. Elle peut apparaître plus développée à l'étranger, mais vise alors davantage le design que le design d'espace (slide 1).

On peut distinguer une typologie des recherches :

- La recherche critique, conduite en réaction à certains modèles d'espaces de travail : travaux de Élisabeth Pelegrin-Genel sur les opens spaces par exemple, ou lors d'exposition de design comme la biennale de Saint Etienne dédiée en 2017 au design d'espaces en lien avec les mutations du travail.
- La recherche portée par les fabricants de mobiliers, souvent basée sur des sondages et analyses statistiques, et une interprétation subjective des résultats, avec comme biais l'intention finale de vendre du mobilier (et donc un objet de recherche orienté)
- La recherche portée par des think-tank, souvent des agences d'architecture, avec également un biais car une recherche intéressée pour à la clé, vendre des prestations
- La recherche basée sur le principe « d'Evidence design Based », recherche in situ et multidisciplinaire. L'exemple emblématique de ce type de recherche est celui des

travaux conduits dans le milieu hospitalier (espaces pour les soignants, espaces patients, prise en compte des parcours de santé au sein d'un territoire, ...)

- Enfin le design management est une discipline aujourd'hui peu développée et peu connue, qui cherche à imbriquer les sciences du design et du management. C'est une science appliquée, avec encore peu de recherche académique. Dans le design management, le designer ne va pas penser l'espace de manière concrète mais va penser les relations (les besoins de transversalités, d'interactions et de coordinations, de compréhension du travail des autres) pour en déduire les espaces de travail. C'est dans cette logique qu'a été pensé le projet de l'École Camondo pour le site de Toulon

Le projet de l'école Camondo – Site de Toulon (Paul Marchesseau)

Ce nouveau site de l'école Camondo a été inauguré en septembre 2020. Il a été pensé pour innover dans les modes d'apprentissage, dans les modalités de travail avec des partenaires et dans son écologie avec le territoire (notamment en s'ouvrant sur l'extérieur, - la mer, la nature, le territoire..., ou encore en prévoyant de développer des ateliers hors les murs, afin de permettre à ses étudiants de s'immerger dans des savoir-faire d'acteurs locaux). (Slide 6 et 7)

L'école travaille comme une agence de design, amenée à travailler sur des projets pour des « clients » externes. A raison d'un projet par semaine, l'organisation spatiale de l'école a été pensée souple et mobile, tandis que les outils spatiaux permettent de s'adapter à chacun de ces projets via une pédagogie basée sur l'expérimentation et la matérialité. Pas de Flex-office ni d'Open space donc, mais :

- Un ou des espaces de type plateau, avec un système de grille au plafond (slide 8) permettant de les moduler pour coller au besoin du projet en cours (les étudiants travaillent à la fois sur le design du projet à créer et sur le design des espaces de travail pour réaliser ce projet)
- Du mobilier mobile, interopérable, qui structure les usages, entièrement dessiné en interne :
 - Basé sur une logique de réutilisation des matériaux et de modules avec des surfaces différenciées à raison des usages (surface pour écrire, surface pour cloisonner... et donc la possibilité d'un usage multiple d'une table ou d'une bibliothèque)
 - Et visant à donner davantage de sens (par exemple une peinture décorative en trompe l'œil représentant les pierres du Var pour faire le lien avec les matériaux présents sur le territoire, pour signifier l'usage d'une bibliothèque, pour donner une dimension qualitative au meuble et en conséquence orienter les comportements)

- Des éléments fixes réduits au minimum : une cuisine et d'une salle de réunion fermée, et concernant le mobilier, quelques mobiliers fixes structurants permettant de ranger les autres (slide 9)
- La carte, représentation essentielle qui permet de visualiser et de gérer les espaces aux différents niveaux d'analyse (l'espace de travail, l'école, le territoire) et selon les différentes intentions (intérieur/extérieur – mobile/fixe – ranger/déployer)
(Slides 12 et 13)

Le principe clé va au-delà de la simple mobilité des espaces : « je transporte mon espace »

- Ainsi, les étudiants sont invités à créer/fabriquer leur « malle » (slide 10) (projet imprimé en 3D, évolutif et pouvant comporter plusieurs éléments fonctionnels), et un chariot a été imaginé pour permettre à chacun de déplacer sa malle (tous les éléments sont pensés pour être compatibles avec ce chariot, l'étudiant peut emporter sa malle chez lui)
- Le mobilier, qu'il soit bibliothèques à roulettes ou chariot, autorise des déménagements d'espaces / mobiliers ... dans l'école mais aussi hors des murs de l'école pour investir d'autres lieux (école hors les murs pour travailler en mode « workshop" avec des partenaires locaux pour un lien plus étroit avec le territoire)
(Slides 12 et 13)

Débats :

Partant du principe que les espaces portent en eux une symbolique et les germes de conflits de pouvoirs, quels enseignements tirer pour embarquer les différents usagers dans ces nouveaux espaces / logiques d'espaces de travail ?

La clé est de savoir les faire participer en s'appuyant sur les différentes temporalités qui accompagnent tout projet d'évolution des espaces de travail :

- Une temporalité courte (typiquement, lors du micro-zoning, faire participer les usages aux choix alternatifs de meubles, au choix des couleurs...)
- Une temporalité plus longue (travail avec les usagers lors de Workshops alors qu'ils sont in situ)
- Une temporalité dans la durée, avec une régularité de la participation des usagers dans le projet (ajustements et adaptation des espaces, ou au contraire évolution des comportements et usages en lien avec ces espaces)

La valeur symbolique donnée à l'espace de travail est d'autant plus forte que la contribution des usagers à la définition de leur espace est forte et que l'espace est adapté à l'activité de chacun dans toute sa spécificité. Cela va à l'encontre de l'idée de standardisation qui a longtemps prévalu, au bénéfice d'une forme de sur-mesure pour optimiser l'adhésion à l'espace.

Le projet Passerelles – Holding Textile Hermès (Ségolène Marchand, Delphine Mars, Pascale Gustin Favier)

Le contexte et les enjeux du projet

Hermès Textile est le pôle de production textile du groupe Hermès, le textile étant destiné à l'interne et à des clients externes (marques Verel de Belval, Métaphores, Le Crin) (slide 1). Il est réparti sur une dizaine de sites essentiellement dans la Région Rhône-Alpes (slide 2), en cohérence avec une stratégie industrielle d'intégration (tissage, gravure, impression, confection, finitions, ...) (slide 3).

Le site principal de Pierre-Bénite (slide 3) réunit des fonctions de production et de support à la production (logistique, contrôle qualité), et de bureau. Le projet de sa refonte initié en 2017 est en lien avec la complexité de la filière et de différents enjeux :

- Augmentation nécessaire des capacités (cet enjeu est sur le chemin critique du projet et contribue à définir le ROI attendu)
- Logistique à professionnaliser et centraliser
- Plus grande proximité opérationnelle entre Production, Support, Bureau
- Enjeux concernant les effectifs : attractivité pour des recrutements nécessaires dans le futur, accompagnement de l'identité de la marque, évolution des modes de travail et du meilleur vivre ensemble (enjeu fort car aujourd'hui encore, chacun peut vivre uniquement dans « son bâtiment » sans avoir à aller vers les autres ; les 3 populations artisans / logistique / bureau sont présentes sur le site)

Pour traduire en une seule phrase l'ensemble de ces enjeux, **il s'agit de « bâtir un lieu de vies** (il s'agit bien ici de vies au pluriel), **pour accueillir** (internes et externes : les 10 sites ou les visiteurs), **se connecter, grandir ensemble et faire rayonner notre filière** ». Le nom du projet « Passerelles » s'est imposé, au pluriel puisqu'il matérialise une dimension physique (connecter, rapprocher les individus, les métiers...), temporelle (lien entre notre passé et le futur à construire), architecturale (une passerelle est prévue pour relier deux bâtiments du site) (slide 5).

Les bénéfices attendus ont été déterminés dès l'origine du projet en 2017 : outre une augmentation de la surface, une meilleure qualité de service, une capacité à se réinventer (agilité), le meilleur vivre ensemble et l'attractivité, des bénéfices plus spécifiques au site et aux activités / identité de HTH : la sécurité (croisements de flux accidentogènes), l'optimisation de la lumière essentielle pour certains métiers, une cohérence avec l'image de HTH : être dans du beau pour faire du beau, enfin développer le sentiment d'appartenance (slide 5 et 7).

La complexité du projet est renforcée par le fait que d'anciens bâtiments sont conservés et doivent être réhabilités, et que la continuité de l'activité sur le site doit être maintenue

pendant toute la durée du projet, soit sur une durée de 5 ans. Des bâtiments « transitoires » sont nécessaires pour tenir cet engagement, un transitoire qui peut durer plusieurs années. Enfin, de nouveaux bâtiments avec des fonctionnalités nouvelles également sont prévues : notamment parking silo, restaurant d'entreprise, espaces verts (slide 8).

Les modalités du projet

Elles sont en cohérence avec la façon dont HTH a adressé son projet d'évolution de la culture managériale (projet initié en 2016, pour plus d'information, consulter le CR de la réunion Cime Management du 2 octobre 2018) :

- Une démarche participative : en l'occurrence, un des KPI attendu du Comité de Direction pour ce projet est que « chaque collaborateur aura pu participer au projet »,
- Et une démarche « chemin faisant », en lien étroit avec le Codir et les acteurs extérieurs (architectes, designers) et qui favorise la responsabilisation.

La durée du projet est telle que l'équipe projet identifie la nécessité de donner un fil conducteur, qui donnent lieu à **5 principes** (slide 9, 10, 11) à la fois fil rouge et donneurs de sens, sur lesquels chacun peut se raccrocher en cas de doute pour prendre une décision :

1. S'inscrire dans l'univers Hermès
2. Conforter un mode de management responsabilisant et coopératif (en lien et en cohérence avec le projet de 2016 sur l'évolution de la culture managériale)
3. Favoriser l'agilité, la modularité, l'adaptation dans le temps
4. Prendre soin de notre collectivité tout en sachant être attentif à chacun (principe d'autant plus fort que certains collaborateurs peuvent appartenir à des entités concurrentes)
5. Se sentir accueilli et entretenir le sens de l'appartenance à la filière

Ses principes ont été rapprochés des choix concrets qui avait été fait à l'origine du projet (slide 12) : site ouvert, entrée unique, fin des bureaux fermés y compris pour les managers et le Codir, pas de Flex-office (bureaux attitrés), des espaces à taille humaine (25 personnes max pour 250 m²), des tiers lieux, la personnalisation des espaces... Ces choix ont tous été confirmés par les 5 principes.

En plus des 5 principes, l'équipe projet a modélisé les piliers de l'accompagnement de la démarche, et en a identifié 4 (slide 13) :

- Le pilotage (slide 14) : non pas le pilotage du projet mais la capacité de l'équipe à prendre du recul, à ajuster / corriger si besoin ; en l'occurrence, l'équipe a systématisé de manière régulière une analyse d'impacts évolutive avec les parties prenantes RH, collaborateurs...
- Le Test & Learn (slide 15) sur site, avec une gestion des travaux qui permet de préparer, expérimenter :

- Utiliser les phases de transition pour proposer des espaces de travail temporaires
- Organiser des espaces test (choix de mobilier par exemple)
- Donner la possibilité de tester les espaces de travail des équipes voisines
- Organiser des REX (notamment sur les accords d'attitude (règles de vie dans les espaces : peut-on manger en salle de réunion ? comment s'assurer que des lieux communs comme une cuisine reste propre et accueillante...))
- La participation (slide 16) :
 - Une dizaine de groupes de travail fonctionnent en parallèle, chacun avec un pilote volontaire
 - Dès 2018, co-construction avec les space-planners via des entretiens avec toutes les parties prenantes et via des groupes d'expression des collaborateurs
 - Dès 2019, des ateliers de micro-zoning au sein de chaque équipe pour que chacune puisse « construire en équipe son espace de travail de demain et s'y projeter » (alors que la livraison des nouveaux espaces est pour 2022 !). 90 collaborateurs impliqués, 24 ateliers réalisés en 2 temps.
- L'information et la communication (slide 17) : newsletter trimestrielle dans laquelle les collaborateurs s'expriment, visites de chantiers... et actions événementielles circonstanciées telle la célébration d'un bâtiment avant sa destruction, autour d'une « tag party » ouverte à tous les collaborateurs résidents...

Bilan et perspectives

Le bilan de la méthode d'accompagnement montre des bénéfices pour les collaborateurs : bonne connaissance du projet par les collaborateurs, projection et appropriation, compréhension de ce que font les autres équipes, réflexion sur ses propres modes de travail, le sentiment d'être écouté. Il en montre également pour l'équipe projet : anticipation des craintes des collaborateurs (peur d'être manipulé dans du « faux participatif »), identification de certaines attentes qui ne pourront être assouvie (éviter la déception à terme).

L'actualité de l'équipe est maintenant de travailler sur les accords d'attitude (un premier travail a été fait dans le contexte de bâtiments temporaires), de continuer à maintenir la dynamique dans le contexte difficile des contraintes Covid (plus de visites inspirantes possible, difficulté à réunir les collaborateurs pour du participatif, ...) et de s'interroger sur la durabilité des choix faits dans une perspective de mutation importante des modes de travail demain (télétravail notamment).

D'où 2 questions clés pour HTH :

1) quels points de vigilance selon vous dans la recherche d'accords d'attitudes ?

2) dans le contexte sanitaire actuel, comment aider nos salariés à se projeter dans leurs futurs lieux de vies ?

Débats

Concernant les accords d'attitude, Thierry Picq rappelle les logiques qui ont successivement orienté les réflexions sur les espaces de travail. Tout d'abord la recherche d'efficacité avec une logique de standardisation des espaces. Ensuite la recherche de performance avec une logique centrée sur les usages (les coopérations, les processus de création, l'optimisation des fonctionnalités...). Demain faudra-t-il sans doute s'interroger sur les comportements et les compétences que les espaces sont sensés développer ou faciliter... contribuant ainsi à déployer intuitivement les accords d'attitude ou règles de vie (alors même que l'on a jusqu'à présent essayé de les déployer à grand renfort de chartes, avec des résultats souvent décevants). En complément est l'idée de nommer un « experience manager » pour éduquer les résidents d'un lieu, de manière informelle et jusqu'à ce que cela devienne culturel. Le lieu devient alors lui-même « éducatif ».

Un autre levier spécifique à HTH est celui de l'articulation du projet Passerelles avec le projet managérial initié en 2016, l'un étant support et influençant l'autre. Le principe de « cultiver des relations authentiques » et les postures managériales porté par le projet managérial peuvent faciliter la définition et le déploiement des accords d'attitude, que ce soit dans le périmètre d'action directe du manager comme dans les tiers lieux. A contrario, il est clair aussi que le projet Passerelles va avoir des conséquences sur les compétences managériales requises.

Concernant le maintien dans la durée de la dynamique qui permet aux collaborateurs de se transposer dans leurs futurs lieux de vies, les solutions évoquées ne relèvent pas de nouveaux dispositifs (excepté expérimenter davantage les nouveaux modes de travail dans un contexte Covid) mais plutôt de la cohérence et de la résilience du projet, au travers de la capacité de l'équipe projet :

- À réaffirmer les choix initiaux qui ont été fait pour fonder le projet (ceux de la slide 12)
- À montrer en quoi ceux-ci donnent à l'entreprise la capacité à se reconfigurer (volet n° 3 des 5 principes : l'agilité), notamment la capacité physique à gérer du télétravail pour les populations pour lesquelles cela est compatible
- À s'interroger (exercice de prospective régressive qui relève du 1^{er} volet des 5 principes, celui sur le pilotage) et savoir remettre en cause / écouter et tenir compte... : continuer à « aller chemin faisant » au rythme adapté au contexte et capacités d'appropriation des collaborateurs