

## Les résultats de l'enquête 2017 d'ACTINEO :

### Usages, usagers et business models des espaces de *coworking*, incubateurs et autres *fab labs*

Par Alain d'Iribarne, président du Conseil scientifique d'ACTINEO

À en juger par le nombre d'articles de presse et le nombre de manifestations qui leur sont consacrés, les espaces de *coworking* sont appelés à tenir le devant de la scène, tout autant et peut-être encore plus que les *flex offices* qui actuellement font le buzz. Mais ils ne sont pas seuls comme l'atteste l'attention apportée aux incubateurs et autres espaces d'innovations que sont les *fab labs*.

C'est en raison de l'intérêt porté à ces lieux de travail en cours d'émergence que, pour l'enquête de 2017 de son Observatoire de la qualité de vie au bureau, ACTINEO a choisi de faire un zoom sur eux avec toujours le même objectif : cerner au plus près la réalité avec ses multiples facettes et comprendre sa signification économique et sociale.

Dans cette perspective, l'enquête a cherché à mieux cerner la place que tiennent les espaces de *coworking* et autres tiers lieux d'esprit voisin — les *fab labs* et les incubateurs —, dans des espaces de travail de plus en plus élargis, suivant une double dynamique de multiplication et de diversification des lieux légitimes de travail dans et hors des immeubles de bureaux traditionnels. Et c'est pour la même raison qu'elle a cherché à cerner la spécificité de leurs usages ainsi que les profils de leurs utilisateurs — les *coworkers* —, au regard de la totalité des actifs qui travaillent dans des bureaux, de même que leurs attentes et leur satisfaction au regard des lieux utilisés avec l'idée de mieux cerner ce qui est largement présenté comme une évidence : celle d'une sorte de rupture générationnelle autour des « millenium » et autre génération « y »<sup>1</sup>.

Au-delà de la présentation générale des résultats de l'enquête qui a déjà été faite, ce sont les enseignements spécifiques de cette partie de l'enquête qui sont présentés ici. Pour cela, nous les avons replacés dans ces grandes dynamiques économiques et sociales au carrefour desquelles ils se situent : celle des acteurs associatifs à la recherche d'une économie solidaire, socle d'une nouvelle société plus conviviale et partageuse ; celle des acteurs publics aménageurs des territoires qui cherchent à attirer et fixer cette richesse que constitue le travail ; celle enfin des entreprises privées qui, confrontées à l'essoufflement de leur modèle productif, sont à la recherche de relais de croissance et de nouvelles sources de profit : d'un nouvel eldorado<sup>2</sup>. Et c'est également pour cela que nous nous sommes replacés dans le cadre d'une économie de l'innovation avec ses « disruptions » plus ou moins fortes ; ses pionniers et ses suiveurs ; ses foisonnements initiaux et ses maturations ultérieures.

Les résultats sont présentés suivant deux parties. La première est consacrée à « la place des espaces de *coworking*, incubateurs d'innovations et autres *fab labs* dans des espaces de travail élargis et diversifiés ». La seconde est consacrée à la particularité des profils des *coworkers* au regard de l'ensemble des actifs travaillant dans des bureaux, à travers leurs pratiques d'usage de ces lieux et leurs attentes.

---

<sup>1</sup> Voir par exemple la présentation des résultats de la 5<sup>e</sup> édition du baromètre Paris Workplace SLF-Ifop intitulée : « demain, tous mobiles ? » [www.parisworkplace.fr](http://www.parisworkplace.fr)

<sup>2</sup> IRIBARNE (d) A., La nouvelle révolution industrielle : un eldorado pour un capitalisme triomphant ? *Futuribles*, mai-juin 2015, Numéro 406, pp 21-34.

## **Première partie : Les espaces de *coworking*, incubateurs d'innovation et *fab labs* comme composants d'espaces de travail élargis et diversifiés**

Pour pouvoir comprendre ce que signifie l'apparition des espaces de *coworking*, des incubateurs d'innovation ainsi que des *fab labs* dans la dynamique des bureaux, il faut absolument les resituer dans la dynamique de ces dernières décennies qui a conduit à une multiplication et à une diversification des lieux légitimes de travail et de leurs usages en relation avec un triple mouvement paradigmatique de flexibilité, de mobilité et d'innovation. En fait, on va voir que c'est dans une perspective historique beaucoup plus longue qu'il faut se situer : dans un basculement séculaire du XXI<sup>e</sup> siècle revenant sur la dynamique taylorienne du XX<sup>e</sup> caractéristique non seulement des évolutions de l'organisation du travail, mais aussi de l'urbanisme avec des quartiers dédiés, lieux respectifs d'habitation, de commerce, de détente et d'affaires.

Une conséquence de cet élargissement sans précédent des espaces de travail des actifs travaillant dans des bureaux est qu'elle leur a donné une liberté d'action rendue possible par la combinaison des lieux de travail légitimes situés aussi bien dans les immeubles de bureaux traditionnels que dans divers autres lieux qualifiés, faute de mieux, de tiers lieux. Mais une autre conséquence, de façon très classique chaque fois que s'opèrent de grandes mutations, est que les notions et les mots qui les désignent perdent de leur sens. Il en résulte de grandes confusions dans les repères utilisés, ce qui rend difficiles les dialogues entre les acteurs concernés par ces mouvements tout autant que leurs positionnements stratégiques. D'où la nécessité d'élaborer de nouveaux repères pour pouvoir se comprendre.

### **1 La nécessité de construire de nouveaux repères pour s'y retrouver dans le vaste mouvement de déconstruction des bureaux historiques.**

D'une certaine façon, jusqu'à un passé récent, les choses étaient relativement simples. Il y avait des immeubles de bureaux. Dans ces immeubles, il y avait des pièces fermées appelées bureaux et, dans ces pièces, il y avait des postes de travail dédiés avec des meubles constitués pour l'essentiel d'un siège, d'un élément de rendement et d'une table, cette dernière étant seule susceptible d'entraîner des confusions dans la mesure où elle était également appelée bureau. C'est cet ensemble, de chantiers de constructions nouvelles en chantiers de rénovations, qui a commencé à se déconstruire à la fin des années 90 et dont le mouvement de déconstruction ne fait que s'amplifier depuis. Et c'est pour y faire face qu'il nous faut élaborer de nouveaux repères. Pour construire ces repères, il nous faut repasser au crible toutes les composantes du système constitutif de ce qu'on appelle des bureaux et, pour chacune de ces composantes, distinguer « l'artefact technique » (le matériel), des usages de ces artefacts, ces derniers pouvant être plus ou moins spécialisés et plus ou moins dédiés à une personne ou à un groupe particulier<sup>3</sup>. Ainsi :

- Les immeubles de bureau peuvent se déspecialiser pour devenir polyvalents, combinant des commerces, des logements, des lieux de loisir ou de culture<sup>4</sup>. À l'inverse, l'immobilier de commerce ou de loisir peut devenir aussi un immobilier de bureau. À la limite, cet immobilier,

---

<sup>3</sup> Par analogie avec ce qui s'est passé lors de la « dé-taylorisation » du travail, on distinguera de la multivalence qui correspond à un élargissement d'usage dans une même finalité — par exemple travailler —, d'un élargissement à des usages dont la finalité est autre que celle dominante — par exemple travailler dans un lieu de loisir —, que l'on qualifiera de « polyvalence » ; Voir Iribarne (d') I., *La compétitivité, défi social, enjeu éducatif*, Paris, Presses du CNRS, Col. Société en mouvement, 1989, pp 151-154

<sup>4</sup> C'est par exemple le cas du projet d'aménagement de la ZAC située à Paris entre le quartier de Bercy et la porte de Charenton avec six tours entre lesquelles seront répartis à part égal de nouveaux habitats et de bureaux, bordés par deux hectares de jardin. Source : Lucie Alexandre, Le logement prend de la hauteur, *La Croix*, 2 août 2018, p 2-3

quelle que soit son origine devient à lui tout seul un quartier où il est possible de vivre en autarcie et où les frontières d'activités sont abolies.

- Les pièces dans la partie bureau de ces immeubles peuvent être plus ou moins fermées par des cloisons fixes ou amovibles pour des géométries plus ou moins variables permettant de moduler leur ouverture de façon pérenne ou transitoire suivant des agencements plus ou moins flexibles. Cette flexibilité structurelle des pièces peut être accrue par des usages déspecialisés, plus ou moins multivalents comme des petites salles de réunion qui peuvent être aussi bien des lieux de travail au calme ou polyvalents telles les salles à manger ou les terrasses qui peuvent être autant des lieux de réunion que de travail au calme.
- De même, les mobiliers et leurs usages — tables, sièges, meubles de rangement —, tendent à faire l'objet de déspecialisations tels les caissons de rangements mobiles qui sont devenus aussi des sièges pour du travail à deux ou les sièges bas d'un espace d'accueil qui associés ou non à des tables basses deviennent des lieux de travail conviviaux. Cette tendance au décroissement apparaît clairement à travers le courant qui veut que les lieux de travail soient aménagés « comme à la maison », tandis que, comme on le verra « la maison » devient un lieu de travail réel très au-delà du télétravail.

La principale conséquence de tous ces mouvements de démultiplication et de déspecialisation des lieux de travail « au bureau » et que la notion traditionnelle de « poste de travail dédié » perd de sa valeur et de sa signification comme référence. Il faut en effet distinguer pour ce qui concerne les postes de travail classiques, entre des postes de travail principaux et auxiliaires ainsi qu'entre des postes de travail dédiés, banalisés ou mutualisés entre les membres d'un groupe un service, une équipe... Mais aussi, il y a intérêt à faire la différence entre des « postes de travail » et des « places de travail » ces dernières désignant ces endroits où on peut légitimement travailler sans que ce soit un vrai poste de travail tel que par exemple une place dans un train TGV ou au café du coin.

De même, et pas uniquement pour les nomades qui travaillent un peu partout, il y a intérêt à bien distinguer des lieux de travail des « espaces de travail », ces derniers combinant l'ensemble des lieux de travail des actifs travaillant dans des bureaux que ce soit dans leur immeuble de bureau ou ailleurs. Enfin, les spécificités des designs des mobiliers de bureaux, des maisons, des lieux de culture et de loisir, voire des jardins privés ou publics tendent à s'estomper.

## **2 Les espaces de *coworking*, *fab labs*, incubateurs et tiers lieux : de quoi parle-t-on ?**

Au regard de ce qui précède, si on se réfère à la classification standard pour désigner des bureaux, ces trois lieux de travail n'apparaissent pas en tant que tels, car ils sont trop récents dans le lent processus de déconstruction reconstruction des lieux de travail légitimes que sont les bureaux fermés encore largement dominants en France comme le montre l'enquête d'ACTINEO de 2017 avec 65 %. Mais c'est aussi en raison du fait, par opposition à la montée en puissance des espaces collectifs ouverts que sont les *open spaces* et des postes de travail non dédiés, qui a conduit à faire émerger les fameux *flex offices*, ces lieux sont originellement nés « ailleurs » ; ailleurs que dans les immeubles de bureau traditionnels et leurs projets immobiliers. C'est cette originalité qui a conduit à les inclure dans ce vaste ensemble, qualifié faute de mieux de « tiers lieux » et qui explique pourquoi la simple évaluation de leur nombre est si floue<sup>5</sup>.

En effet, globalement dans son acception initiale, la définition de la notion de tiers lieux relève d'un flou remarquable puisque ces derniers se définissent par défaut. Il s'agit de tous les lieux autres qu'un

---

<sup>5</sup> Ainsi le nombre en France des *fab labs* serait évalué entre 300 et 600 : source : Berrebi-Hoffmann I., Lallement M., Bureau M-Ch., *Makers. Enquête sur les laboratoires du changement social*, Ed. Seuil, 2018.

logement ou un local professionnel permanent où on peut travailler sans que ce soit leur finalité première et quel que soit son statut. Un point important est que le responsable du lieu a la seule responsabilité juridique d'hébergeur. Ainsi, un bénévole qui vient travailler dans les locaux d'une association ne viendra pas travailler dans un tiers lieu. Il en va de même pour un indépendant qui vient travailler dans les locaux de son client ou pour un télétravailleur à son domicile. Par contre, un salarié qui travaille dans un hôtel ou dans un café — voire dans un train — travaille dans un tiers lieu.

Dans une acception nettement plus restrictive, les tiers lieux sont souvent définis comme des lieux dont la finalité première est le travail et dont l'usager n'est ni propriétaire ni locataire permanent, en ce sens qu'il n'a pas de bail au sens immobilier du terme. Il s'agit d'un local qui relève de la responsabilité d'un tiers, prestataire d'un service : un service d'usage qu'il offre à titre principal à des tiers, l'usage de ces locaux permettant à ces derniers de venir « travailler au bureau autant que de besoin » et de façon précaire sans poste de travail dédié. Ce lieu de travail peut être principal ou auxiliaire, suivant l'usage qui en est fait.

Dans la pratique, comme on le verra quand on abordera *in fine* la question des business models, les choses se compliquent. En effet, c'est moins le statut d'un lieu et sa morphologie qui sont déterminants que ses finalités et ses modalités d'usage. Ainsi, pour les espaces de *coworking* dont on parle le plus, si à l'origine il s'agit bien d'une location pouvant être d'une durée plus ou moins longue avec des postes de travail plus ou moins dédiés, associés à des services plus ou moins élargis et avec des ambitions de profit plus ou moins élevées, aujourd'hui, les entreprises, dans leurs propres immeubles de bureau, peuvent être amenées à créer des espaces de *coworking* pour leurs propres salariés ou pour des prestataires. Enfin, des particuliers se mettent eux aussi à louer des pièces de leur logement à des tiers « nomades » pour qu'ils puissent venir y travailler seuls ou avec d'autres, devenant ainsi des « hébergeurs ».

En ce qui nous concerne, pour leur définition, nous avons retenu comme référence commune pour ces trois lieux d'être des lieux d'hébergement à durée déterminée avec une finalité commune de rencontre s'appuyant sur les mêmes objectifs : la créativité, l'innovation, le nomadisme, le développement durable, la liberté d'entreprendre et le bien-être :

– Les espaces de coworking. Suivant leur acception originelle, ils sont des lieux de travail ouverts — donc des *open spaces* —, « généralistes » qui se veulent conviviaux, sans poste de travail dédié et avec des agencements variables en fonction des besoins et des contraintes du bâti<sup>6</sup>. En principe, cette convivialité favorise des « rencontres improbables », elles-mêmes sources de créativité et d'innovations plus ou moins « disruptives », qui débouchent ou non sur des projets de valorisations plus ou moins marchands. Leurs utilisateurs peuvent avoir n'importe quel statut : indépendants, salarié, mais aussi étudiant ou chômeur...

– Les fab labs et les espaces d'innovation du type fab lab. Ils sont des espaces de *coworking* où, en plus, on peut faire des développements technologiques avec, en principe, de l'outillage du type imprimante 3D ; En fait, tout type d'outillage avec lequel on peut faire des choses ensemble. Ce sont des lieux d'autoapprentissage, de mutualisation de connaissances. Ils sont aussi « le vecteur d'une philosophie qui replace la débrouillardise, la créativité et surtout le partage, au centre des relations humaines ». Ils sont là pour « tous ceux qui ont envie de concevoir et fabriquer quelque chose pour eux-mêmes et avec l'aide des autres »<sup>7</sup>. Ce sont des lieux privilégiés d'échange de savoir-faire destinés aux *makers*.

---

<sup>6</sup> D'où toute l'ambiguïté sur laquelle nous reviendrons de l'affirmation péremptoire de la fin des *open spaces* et leur remplacement par les espaces de *coworking* car ces derniers sont des lieux de libre installation et non pas des lieux de travail prescrits.

<sup>7</sup> En principe le terme de *Fablab* qui a été inventé par le MIT en 2001 par la combinaison Fabrique+Laboratoire, ne peut être utilisé que par des structures qui respectent la charte des *Fablab* : « Le *Fablab* est un lieu ouvert et

– *Les incubateurs d'innovations*. Ils sont des espaces de *coworking* qui fonctionnent sur sélection de projets avec comme but explicite de faire naître et d'incuber des start-up dont la perspective est une valorisation économique la plus rapide et la plus forte possible. Ils offrent pour cela à des degrés divers « un accompagnement intensif réalisé par des start-up managers expérimentés » qui se positionnent « à la fois en sparring-partner du dirigeant et en aide à la mise en œuvre ». L'incubateur « a aussi comme objectif de contribuer à construire une communauté de pairs, véritable force pour les années à venir ».<sup>8</sup>

## 2 Une forte dynamique des espaces de *coworking* et autres *fab labs* ou incubateurs d'innovations au sein d'une réelle dynamique globale des lieux de travail.

Si on se centre sur ces trois tiers lieux, on constate qu'entre les deux enquêtes d'ACTINEO de 2015 et 2017, c'est-à-dire en deux ans, le nombre d'actifs déclarant en avoir utilisé a, l'un dans l'autre, été multiplié par deux, ce qui est considérable et justifie l'intérêt dont ces lieux font l'objet. Il en va plus particulièrement ainsi pour les espaces de *coworking* qui, étant plus généralistes que les deux autres et dépassant comme on l'a vu la notion de tiers lieux, se détachent nettement avec près d'un tiers des actifs travaillant dans des bureaux qui s'en déclarent utilisateurs. Mais cela est aussi vrai pour les deux autres beaucoup plus spécialisés, ce qui montre la force du mouvement qui les sous-tend et permet d'être certain qu'il dépasse des effets de mode.

### *Les dynamiques des espaces de coworking, des fab labs et des incubateurs d'innovation entre 2015 et 2017*

Vous arrive-t-il, dans le cadre de vos activités professionnelles, d'utiliser les lieux suivants ? (%)		
Espaces	Utilisés 2015	Utilisés 2017
• Des espaces de coworking	15	31
• Des fab labs	12	23
• Des incubateurs d'innovation	12	23

Source enquêtes ACTINEO 2015 et 2017

Toutefois cette dynamique s'inscrit dans une dynamique plus large qui se développe au sein même des immeubles de bureaux traditionnels à mesure qu'ils font l'objet de constructions nouvelles ou de réhabilitations. De ce point de vue, dans la limite de la validité des comparaisons intertemporelles liées aux évolutions des échantillons et à l'évolution de la question posée en 2017 sur le desk-sharing en substitut à une absence de bureau attitré, la comparaison des résultats des quatre enquêtes d'ACTINEO de 2011, 2013, 2015 et 2017, fait apparaître des évolutions intéressantes<sup>9</sup>. Elle fait apparaître une tendance nette à une forte régression des bureaux fermés, qu'ils soient individuels ou collectifs, avec un déplacement principalement au profit des espaces ouverts — *open spaces* —, en particulier entre 2015 et 2017 pour les petits *open spaces*. Ainsi il est clair que pour la période actuelle,

---

non marchand favorisant le partage et l'exploration, permettant la conception et la réalisation de projets personnels, professionnels, sérieux et insolites à l'aide d'outils pour la plupart numériques ». C'est pour cela que nous avons utilisé le terme « d'espace d'innovation du type *Fablab* »

Source : [www.fablab-Hepl/la-charte](http://www.fablab-Hepl/la-charte)

<sup>8</sup> Source : UP GRADE Nouvelle-Aquitaine : un nouvel accélérateur régional pour accompagner les start-up en forte croissance ! [http:// www.bordeauxunitec.com/upgrade-nouvelle-aquitaine-nouvel..](http://www.bordeauxunitec.com/upgrade-nouvelle-aquitaine-nouvel..)

<sup>9</sup> On trouve là un bon exemple des problèmes posés par les mots utilisés au regard des notions auxquelles ils veulent faire référence. Il est probable que la notion de desk-sharing a été interprétée de façon moins large que celle de « pas de bureau attitré » qui est plus ambiguë.

ce sont bien les *open spaces* qui sont au centre de la dynamique des immeubles de bureaux alors qu'ils sont encore pour beaucoup des repoussoirs dont il importe de savoir comment se sauver<sup>10</sup>.

### La dynamique des bureaux occupés par les actifs français entre 2011 et 2017

Les lieux de travail au bureau	2011	2013	2015	2017
<b>Des bureaux fermés :</b>	<b>81 %</b>	<b>71 %</b>	<b>73 %</b>	<b>65 %</b>
• Un bureau individuel fermé :	40 %	33 %	34 %	32 %
• Un bureau collectif fermé d'au moins 2 personnes :	41 %	38 %	39 %	33 %
<b>Des espaces collectifs ouverts :</b>	<b>14 %</b>	<b>17 %</b>	<b>18 %</b>	<b>29 %</b>
• Un espace collectif ouvert de moins de 10 personnes :			11 %	19 %
• Un espace collectif ouvert de 10 personnes et plus :			7 %	10 %
<b>Pas de bureau attribué</b>	<b>5 %</b>	<b>11 %</b>	<b>9 %</b>	
<b>Des « flex offices » :</b>				<b>6 %</b>
• Pas de poste de travail attribué et installation sur un plateau en fonction des places disponibles :				3 %
• Pas de poste de travail attribué et installation dans l'espace le mieux adapté à ses besoins pour bien travailler :				3 %
NSP	1 %			

Source : enquêtes ACTINEO : 2011, 2013, 2015, 2017

Il s'agit pourtant pour beaucoup d'entre eux d'*open space* que nous avons appelé « intelligents », c'est-à-dire, comme on va le voir, « environnés » par une variété plus ou moins riche de lieux de travail de proximité fonctionnant comme des satellites abritant des postes de travail auxiliaires permettant de travailler autant que de besoin en s'isolant, se réunissant, en discutant ou en téléphonant sans gêner les autres<sup>11</sup>.

### 3 Les espaces de *coworking* et autres *fab labs* comme composante des tiers lieux pris dans un sens large

Dans cette approche, suivant leur acceptation originelle, les espaces de *coworking*, les incubateurs d'innovations et les *fab labs* viennent s'inscrire comme une composante de ces multiples lieux qui, n'étant pas à proprement parler des lieux de travail, sont cependant investis, d'une façon ou d'une autre, par leurs usagers, pour y travailler. Composantes d'espaces de travail multi localisés venant s'ajouter à ces lieux de travail en quelque sorte sauvages, elles contribuent à accentuer la brèche opérée dans l'unité de lieu qui domine dans le travail dans les bureaux, venant apporter de l'eau au moulin du « nomadisme ».

C'est incontestablement cette brèche dans l'unité de lieu et la montée en puissance du nomadisme à travers les usages de ces multiples lieux de travail intermédiaires qui constituent le phénomène le plus novateur pour le travail dans les bureaux. Cette multi localisation, de plus hors des murs, oblige en effet les entreprises à appréhender le travail de leurs collaborateurs au sein d'un espace de travail

<sup>10</sup> Pélegrin-Genet, *Comment (se) sauver (de) l'open space ?* Marseille, Ed Parenthèses, 2016.

<sup>11</sup> C'est pour distinguer ce type d'*open space* qui fait aujourd'hui référence pour les aménagements des bureaux, de la première génération des *open spaces* qui n'avait pas tous ces lieux de travail satellites, que nous avons, faute de mieux avec ACTINEO, qualifié ces derniers d'intelligents. Voir Iribarne (d') A., *Performance au travail. Et si tout commençait par les bureaux ?* Paris, Ed. Italiques, 2012

élargi qui échappe d'autant plus à leurs formes traditionnelles de contrôle que ces collaborateurs deviennent des nomades, c'est-à-dire des utilisateurs de plus en plus fréquents de lieux de travail extra-muros de plus en plus nombreux<sup>12</sup>. Elle conduit en corollaire leurs collaborateurs salariés à développer des pratiques de travail qui, bénéficiant de fait d'une autonomie accrue dans leurs espaces et temps de travail, se rapprochent des pratiques des travailleurs indépendants. Par ailleurs, au regard de cette multiplicité des lieux de travail, on comprend mieux pourquoi des questions légitimes se posent sur la réalité des temps de travail mesurés par la présence dans son immeuble de bureau et pourquoi on évoque de plus en plus l'idée qu'on travaille « partout et tout le temps »<sup>13</sup>. Enfin, venant brouiller les frontières dans les finalités d'usage, elle oblige les aménageurs des différents lieux ainsi subvertis par rapport à leurs finalités premières, à les appréhender avec un œil nouveau, sous une forme de « lieux de vie hybrides » qui remet en cause les codes traditionnels d'aménagement et d'équipement.

### La place des espaces de coworking, des fab labs et les incubateurs d'innovation parmi les lieux intermédiaires de travail des Nomades et Nomades Réguliers

<b>Vous arrive-t-il, dans le cadre de vos activités professionnelles, d'utiliser les lieux suivants ? (%)</b>	<b>Utilise</b>	<b>Tous les jours ou plusieurs fois par semaine</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les locaux de votre entreprise autres que ceux où est situé votre poste de travail principal :</li> <li>• Des restaurants/café :</li> <li>• Votre domicile :</li> <li>• Les transports en commun :</li> <li>• Les locaux de vos clients :</li> <li>• Des hôtels :</li> <li>• Les espaces voyageurs (trains, aéroports) :</li> <li>• Des bibliothèques publiques :</li> </ul>	<b>55</b> <b>51</b> 48 42 40 39 36 28	<b>19</b> <b>15</b> <b>22</b> <b>17</b> <b>11</b> <b>06</b> <b>08</b> <b>08</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des espaces de coworking</li> <li>• Des fab labs</li> <li>• Des incubateurs d'innovation</li> </ul>	31 23 23	<b>09</b> <b>06</b> <b>06</b>

Si on se réfère aux résultats de l'enquête de 2017, l'importance du phénomène est attestée par le fait que globalement, tous lieux intermédiaires confondus, ces derniers sont utilisés par la moitié des actifs travaillant parfois hors de leur entreprise et sont utilisés tous les jours ou plusieurs fois par semaine par 28 % des actifs travailleurs nomades réguliers<sup>14</sup>

<sup>12</sup> On a défini comme « nomade régulier » quelqu'un qui est amené à : *travailler tous les jours au plusieurs fois par semaine dans... les transports en commun, les espaces voyageurs, les hôtels, les restaurants/café, les bibliothèques publiques...*

<sup>13</sup> On rappellera que 28 % des répondants à l'enquête de 2017 déclarent travailler 40 h et plus par semaine (tous lieux confondus), et 22 % estiment qu'ils travaillent trop par rapport à ce qu'ils souhaiteraient en termes de bien-être et d'efficacité.

<sup>14</sup> Le nomade régulier travaille tous les jours au plusieurs fois par semaine dans... les transports en commun, les espaces voyageurs, les hôtels, les restaurants/café, les bibliothèques publiques

Par contre, si on examine leur rang au regard des usages de ces lieux intermédiaires considérés un par un, on voit que ces espaces restent des lieux de travail moins utilisés que les autres, leur donnant un statut qu'on pourrait qualifier de « tiers lieu marginal ». Ainsi, parmi nos trois lieux, seuls les espaces de *coworking*, dépassent la fréquentation des bibliothèques publiques qui arrivent pourtant en queue de peloton. L'intéressant est qu'ils arrivent très loin derrière le quatuor de tête constitué de lieux ayant des finalités d'usages différentes. Arrivent en effet en tête les locaux de l'entreprise « autres que ceux où est situé votre poste de travail principal » qui, intéressant de façon privilégiée les grandes organisations à établissements multiples<sup>15</sup>, ne peuvent être considérés comme des tiers lieux par opposition aux restaurants/café et les transports en commun. Mais est aussi inscrit dans ce quatuor avec un bon rang, le domicile qui affiche ainsi sa place de lieu de travail légitime, bien au-delà du télétravail.<sup>16</sup>

#### **4 Les espaces de coworking et les espaces d'innovation du type fab lab comme composante des lieux de travail au sein des immeubles de bureaux traditionnels**

Les espaces de *coworking* et autres espaces d'innovation du type *fab lab*, sont appréhendés ici non comme des tiers lieux, mais comme des lieux de travail auxiliaires constitutifs des « *open spaces* intelligents » que nous venons d'évoquer avec comme but de réimporter dans les immeubles de bureau traditionnels des lieux de travail susceptibles de dynamiser leur capacité d'innovation. Dans cette perspective, ils doivent être incorporés — endogénéisés — dans ces multiples lieux, plus ou moins conviviaux, créés pour répondre aux diverses critiques formulées aux *open spaces*, de même que pour favoriser des possibilités de rencontres plus ou moins informelles au service d'une meilleure créativité.

Ainsi, dans les immeubles de bureaux où se trouve « son poste de travail », cette multiplication de lieux de travail « autres » a pour effet de banaliser le poste de travail traditionnel. Celui-ci perd peu à peu son statut de « poste de travail principal » pour devenir un lieu de travail parmi les autres de sorte qu'il est appelé à être mutualisé, à être banalisé suivant la logique du bien commun : il perd de ce fait, non seulement son sens initial, mais aussi son utilité, ce qui ne veut pas dire sa valeur symbolique<sup>17</sup>.

On a vu cependant dans la présentation des résultats globaux de l'enquête qu'il ne suffisait pas d'offrir des lieux pour que ces derniers soient utilisés comme lieux de travail. Dans la pratique, leurs niveaux d'usage sont la sanction de l'utilité des lieux offerts, d'où l'importance de les connaître.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> C'est cette importance des autres locaux de l'entreprise comme lieu de travail qui a poussé le Crédit Agricole Aquitaine à lancer au 1<sup>er</sup> janvier 2018 un projet visant à optimiser l'usage des dizaines de milliers de ses mètres carrés. Pour cela, il s'est associé à une start-up — Jooxter —, qui a cartographié le territoire où sont réparties les 39 caisses régionales du groupe en Gironde, dans le Lot-et-Garonne et dans les Landes et a développé une application smartphone qui indique aux collaborateurs de la Caisse quelles sont les agences à proximité de leur domicile où des bureaux sont disponibles.

Source : Les Echos, 21 juin 2018, p28

<sup>16</sup> Il importe à nouveau de souligner ici, l'écart qui existe entre le fait de « télétravailler » qui correspond à une forme de travail contrainte par le législateur et le fait de « travailler chez soi » qui relève d'une organisation non encadrée.

<sup>17</sup> C'est ainsi que face à la multiplication des lieux de travail dans son immeuble de bureau apparaît une logique de signe pour dire aux autres sa présence « au bureau, mais pas à son poste ». Parmi ceux-ci figurent en bonne place, la veste sur le dossier de son fauteuil...

<sup>18</sup> D'où la construction pour l'enquête d'un indicateur de fréquence d'usage ayant comme niveaux supérieurs, « tous les jours » et « plusieurs fois par semaine ».



Si, dans cette double perspective de présence et d'usage, on procède à la même analyse que précédemment avec comme objectif de situer les rangs occupés par les espaces de *coworking* et les espaces d'innovation de type *fab lab* en se limitant aux seuls espaces ayant une finalité explicite d'être un lieu de travail, on voit à nouveau qu'ils arrivent en derniers rangs avec des taux de présence qui restent très faibles, très loin des salles de réunion, que ces dernières soient de « proximité en libre accès » ou surtout « centrales réservables ».

**Niveaux de présence et d'usage des espaces de *coworking* et des espaces d'innovation type « *fab lab* » dans les immeubles où se trouvent les principaux lieux de travail**

Au sein de votre principal lieu de travail, disposez-vous des espaces suivants ? Et à quelle fréquence utilisez-vous chacun de ces espaces ? (%)	Dispose des espaces	Les utilise tous les jours ou plusieurs fois par semaine
• Une salle de réunion centrale réservable	29	21
• Une salle de réunion de proximité en libre accès ou facilement réservable par informatique	23	25
• Une salle de visioconférence	17	19
• Un espace convivial de partage informel	16	72
• Une salle de conférence, un auditorium	14	25
• Des bulles ou des espaces de convivialité	10	34
• Un espace de <i>coworking</i>	07	54
• Un espace d'innovation du type <i>fab lab</i>	05	59
	02	61

Mais, si on raisonne en termes d'usage, on voit immédiatement une hiérarchie inverse : les usages des salles de réunion sont des plus faibles, alors que ceux des espaces de *coworking* et des espaces d'innovation de type *fab lab* sont des plus élevés, loin cependant des « espaces de conviviaux de partage informel ». On voit bien ici que la présence de ces espaces de travail est destinée à offrir des lieux de travail dans « ses bureaux », mieux adaptés que les autres — et singulièrement des postes de travail dans les *open spaces* — aux besoins et aux attentes de mieux travailler ensemble sur des bases plus créatives, plus informelles et moins contraignantes que les lieux traditionnels de travail.

**5 Les attentes et les degrés de satisfaction des *coworkers* vis-à-vis des espaces de *coworking*, espaces d'innovation du type *fab lab* et des incubateurs**

Au regard des présences et surtout des usages de ces tiers lieux définis dans leur acception restrictive, que nous disent leurs utilisateurs tant en termes d'attentes « d'usages » que de satisfaction par rapport aux services proposés ?

***Les apports des trois tiers — lieux de travail à leurs usagers***

L'intérêt d'un examen des apports de ces trois lieux de travail à leurs usagers est qu'il recoupe ce qu'il a été possible de dire précédemment à partir de l'examen des usages. Il permet également d'aller plus loin en précisant leurs vocations individuelles et collectives. On voit en premier lieu qu'ils apportent conjointement des réponses aux besoins de rencontre. Cependant, les espaces de *coworking* équilibrent des rencontres à finalité professionnelle avec des rencontres à finalité plus sociale alors que les espaces d'innovation de type *fab lab* répondent plus à des besoins de rencontres à finalité professionnelle. À l'inverse, les incubateurs apportent plus de socialisation dans des communautés d'intérêts.

On voit qu'ils constituent également des lieux d'hébergement pour les nomades, leur permettant de maintenir un lien social — lutter contre l'isolement —, et pour les salariés, de limiter des déplacements tout en maintenant un lien avec son entreprise. Cependant, à nouveau, des espaces de *coworking* affichent leur polyvalence au regard des deux autres dans la mesure où l'usage de ces derniers permet tout autant de lutter contre l'isolement que de maintenir un lien avec son employeur et trouver un endroit pratique pour travailler entre deux rendez-vous<sup>19</sup>. Ils se distinguent en cela des espaces d'innovation du type *fab lab* qui présentent un usage plus tourné vers le caractère pratique et des incubateurs et minimisent la lutte contre l'isolement pour les initiateurs de *start-up*.

<b>Que vous apporte l'usage des lieux suivants ?</b> (En premier + en second)	<b>Espaces de coworking</b>	<b>Espaces d'innovation type fab lab</b>	<b>Incubateurs</b>
• Rencontrer des gens avec qui développer mon activité professionnelle	<b>43 %</b>	<b>44 %</b>	<b>37 %</b>
• Rencontrer des gens intéressants qui ont le même mode de vie que moi, partagent les mêmes intérêts	<b>40 %</b>	<b>36 %</b>	<b>43 %</b>
• Lutter contre l'isolement lié au fait de travailler souvent seul ou en télétravail	<b>33 %</b>	<b>31 %</b>	<b>28 %</b>
• Rester salarié de mon entreprise sans perdre trop de temps en déplacements	<b>32 %</b>	<b>30 %</b>	<b>31 %</b>
• Un endroit pratique où travailler entre deux déplacements ou deux rendez-vous	<b>32 %</b>	<b>38 %</b>	<b>35 %</b>
• L'accès à des services non directement liés au travail (conciergerie...)	<b>20 %</b>	<b>21 %</b>	<b>26 %</b>

Base : Actifs travaillant dans des bureaux qui fréquentent chacun des tiers lieux cités.

On voit enfin que ce sont les apports « des services non directement liés au travail » qui sont conjointement les plus faibles, un peu moins pour les incubateurs, ce qui montre un déficit en la matière, en dépit du fait qu'ils sont souvent présentés comme des avantages essentiels.<sup>20</sup>

### **Les degrés de satisfaction vis-à-vis de l'importance accordée aux aménagements de ces trois tiers lieux.**

Dans l'ensemble, on peut constater un niveau élevé de satisfaction des utilisateurs de nos trois tiers lieux par rapport à l'importance accordée à leurs éléments constitutifs ; deux tiers d'entre eux déclarant que cette importance est « juste assez » avec une décroissance régulière de la décoration et l'éclairage jusqu'à la présence d'ondes électromagnétiques.

La prise en considération des évaluations complémentaires est intéressante par ce qui peut apparaître comme des contradictions internes. En effet, les utilisateurs de ces lieux trouvent que trop d'importance est accordée à l'éclairage alors qu'on sait que la qualité de l'éclairage est un élément important de la qualité des bureaux. De même, en ce qui concerne la présence d'ondes électromagnétiques, le fait que c'est pour elles que le niveau de prise en compte est jugé le plus insatisfaisant traduit des inquiétudes qui ne peuvent que laisser interrogateur face à une demande de connexion en wifi généralisée ainsi que de connexions par Bluetooth.

<sup>19</sup> On voit bien ici, la différence qui peut exister entre les salariés et les non-salariés, de sorte que l'extension du modèle né chez les seconds doit faire l'objet d'une adaptation quand on veut l'appliquer aux premiers.

<sup>20</sup> Ce qui ne veut pas dire qu'il s'agit d'un manque. Il est possible que cet apport soit suffisant, mais sans intérêt majeur.

<b>En pensant aux tiers lieux, diriez-vous qu'ils accordent trop, juste assez ou pas assez d'importance aux éléments suivants...</b>	<b>Trop</b>	<b>Juste assez</b>	<b>Pas assez</b>
• La décoration et le design de l'espace	<b>19</b>	<b>66</b>	<b>15</b>
• La qualité de l'éclairage	<b>22</b>	<b>66</b>	<b>12</b>
• La température	<b>20</b>	<b>63</b>	<b>17</b>
• La possibilité de travailler en alternant la position assis/debout	<b>21</b>	<b>63</b>	<b>16</b>
• L'acoustique	<b>21</b>	<b>63</b>	<b>16</b>
• La qualité de l'air qu'on y respire	<b>21</b>	<b>61</b>	<b>18</b>
• L'hygiène et les risques sanitaires liés à la mutualisation des équipements	<b>23</b>	<b>60</b>	<b>17</b>
• La présence d'ondes électromagnétiques	<b>18</b>	<b>60</b>	<b>22</b>

**Base ; va dans des tiers lieux : 401 personnes**

À l'inverse, il est intéressant de constater que les utilisateurs trouvent qu'une trop grande attention est portée à « l'hygiène et les risques sanitaires liés à la mutualisation des équipements », alors que les risques épidémiologiques liés à cette mutualisation sont pointés du doigt par la médecine du travail qui y voit une nouvelle source de risques épidémiologiques à côté de ceux liés à la climatisation.

## **6. Conclusions sur la place des espaces de coworking et autres tiers lieux dans la dynamique des lieux de travail.**

Que dire au terme de cette première partie sur ce qu'apporte l'enquête 2017 d'ACTINEO par rapport à ce qui est dit de façon dominante sur les espaces de *coworking*, les espaces d'innovation de type *fab lab* et les incubateurs ? Elle apporte des éléments de réflexion capitaux dans au moins quatre domaines qui se combinent suivant une logique systémique qui confirme combien les dynamiques en cours viennent singulièrement sophisticationner la conception des projets immobiliers dès lors qu'ils veulent réussir le double défi de l'efficacité économique et du bien-être social, la fameuse QVT<sup>21</sup>. Mais plus fondamentalement peut-être, elle vient remettre en cause les bases des raisonnements et les catégories mobilisées pour appréhender les projets immobiliers, les rendant d'autant plus obsolètes qu'on prétend se projeter sur du moyen/long terme, qu'on prétend se projeter sur les « bureaux du futur ».

### **Une obsolescence du raisonnement en termes de bureau et de poste de travail**

Elle apporte tout d'abord des précisions uniques sur la place réelle de ces lieux de travail parmi l'ensemble des lieux de travail des actifs travaillant en France dans des bureaux : que ce soit les bureaux tels qu'ils sont traditionnellement appréhendés ; que ce soit les multiples lieux de travail de plus en plus offerts dans les immeubles de bureaux en accompagnement de la montée en puissance des « *open spaces* intelligents » ; que ce soit, enfin, la non moins grande diversité des autres lieux légitimes de travail, ces fameux tiers lieux qui se présentent au-delà des domiciles.

Le fait de pouvoir disposer de cette vision globale des lieux de travail utilisés par les actifs travaillant dans des bureaux permet de montrer qu'en dépit de leur dynamique qui est certaine, ces lieux restent des lieux de travail marginaux par rapport à l'ensemble des autres lieux. Mais la possibilité de prendre en compte conjointement l'ensemble de ces lieux permet de dire autre chose autrement plus essentiel : la nécessité, dès maintenant de ne plus raisonner seulement en termes de bureaux et de postes de travail, mais d'accroître la base en raisonnant pour raisonner en termes d'espace, de lieux

<sup>21</sup> Voir : Myerson J. & Privett I., *Life of work. What office design can learn from the word around us*, London, Black dog publishing, 2014

et de place de travail, soit un ensemble élargi bien au-delà des lieux de travail traditionnels que sont les bureaux et leurs immeubles.

### ***Une obsolescence de la conception statique de l'immobilier de bureau et de ses usages.***

On comprend pourquoi cette multiplication des lieux de travail devenus légitimes, associée à la disparition progressive des seuls postes de travail attirés, a pour effet logique de favoriser le développement des *flex offices*. Toutefois, ce qui est bien peu perçu est qu'en conséquence, non seulement les raisonnements globaux en termes de m<sup>2</sup> par poste de travail perdent leur sens, mais en plus les raisonnements les plus avancés, qui s'appuient sur des statistiques d'usages statiques des différents lieux de travail au sein d'un immeuble de bureau pour les formatés, sont périmés dans ce cas.

De fait, les responsables sont confrontés à un problème nouveau pour eux, mais bien connu des spécialistes des transports ; un problème de gestion de flux d'usages d'infrastructures, les différents lieux légitimes de travail d'un immeuble de bureau étant devenu une infrastructure. La question qui est posée pour formater de façon optimum l'importance relative de ces lieux en nombre et en volume, devient en effet totalement dépendante des pratiques d'usage de ces lieux et en particulier de la variabilité dans le temps de ces usages. Comme on le voit très bien aujourd'hui par exemple avec le stationnement urbain pour le transport automobile, une indisponibilité d'usage recherché en heure de pointe entraînera un mécontentement qui pourra annihiler tous les efforts faits par ailleurs pour améliorer la QVT.

Face à ce qui sera perçu comme une défaillance des concepteurs et dans l'impossibilité de réguler les flux d'usage par des tarifications en fonction des moments par exemple pour les avions et les trains, dans le cas d'immobilier de bureau d'une entreprise pour ses salariés<sup>22</sup>, trois solutions classiques restent disponibles : un surdimensionnement qui vient réduire l'intérêt économique de l'opération calculé en termes de m<sup>2</sup>/personne<sup>23</sup> ; une gestion institutionnalisée des flux qui supposera la mise en place d'instances et de règles de régulations ; une gestion autonome individuelle et/ou collective de l'allocation de ces lieux plus ou moins assistée d'outils prévisionnels de réservation et supposant, encore plus que précédemment, le respect d'un certain nombre de règles de bonne conduite.

### ***Une obsolescence des modes traditionnels de gestion à la française***

Ce changement de référents se traduit également par un changement des points de repère traditionnels dans les espaces/temps des actifs travaillant dans les bureaux puisqu'ils se trouvent en situation de pouvoir choisir leurs lieux de travail. Cette nouvelle situation entraîne un profond changement pour les entreprises utilisatrices des actifs concernés. Dès lors qu'elles veulent réussir la double perspective annoncée de plus d'efficacité et de bien-être au travail, elles se trouvent obligées de les gérer très différemment et, sauf à prendre en compte cette nouvelle complexité systémique, ce n'est pas la nomination d'un « chef happiness officer » qui résoudra le problème. C'est ce qui explique pourquoi nous avons dit que les projets immobiliers actuels n'étaient ni des projets immobiliers, ni des

---

<sup>22</sup> Cette opportunité existe par contre pour les espaces de *coworking* et les *fab labs*, qui peuvent moduler leurs tarifs en fonction des « heures creuses » ou des heures de pointe.

<sup>23</sup> À travers ce point c'est toute la question du coefficient de réduction du nombre de postes de travail par rapport au nombre de collaborateurs travaillant dans l'immeuble de bureau qui est posé. On voit que l'un dans l'autre s'est empiriquement établi un coefficient réducteur de l'ordre de 0,8 (huit postes pour 10 collaborateurs), avec des écarts pouvant aller d'un côté jusqu'à 0,5 pour des entreprises ayant beaucoup de nomades, jusqu'à 1 pour des entreprises qui préfèrent jouer la prudence, voir 1,2 pour des entreprises qui préfèrent acheter la paix sociale et/ou accueillent dans leurs locaux beaucoup de prestataires ou de collaborateurs venant pour des durées plus ou moins longues d'autres locaux, par exemple au sein d'équipes projet.

projets de GRH, mais des projets de management du changement, ces changements touchant l'ensemble des collaborateurs, y compris les managers et encore plus particulièrement ceux de premier niveau<sup>24</sup>.

On a vu en effet qu'avec les *open spaces* apparaissait pour les managers une première déstabilisation liée à la perte de leurs bureaux fermés, élément symbolique fort de leur statut. Mais, singulièrement pour les managers de premier niveau, apparaît la nécessité de disposer de nouvelles compétences de gestion de comportements individuels et collectifs dans des lieux de travail ouverts et cela d'autant plus qu'il leur est demandé de manager des équipes projet à fonctionnement fortement interactif<sup>25</sup>.

En particulier, un des problèmes importants rencontrés dans le management en *open space* et celui des comportements sociaux qui, générateurs de bruits, de mouvements, de tensions voir d'altercations, sont beaucoup plus dérangeants que ceux engendrés par les équipements et leurs usages. Ce n'est donc pas un hasard si les questions qui leur sont liées, souvent exprimées en termes d'impolitesse, voire d'incivilité, font partie des problèmes auxquels les managers de premier niveau sont confrontés sans qu'ils soient préparés à y faire face, sachant que ces problèmes sont plus délicats à résoudre en France que par exemple dans des pays rhénans ou scandinaves, nos concitoyens plus que d'autres entendant préserver leur liberté en la matière : je suis libre de faire comme je veux, mais je n'entends pas me laisser imposer quoi que ce soit par les autres ; au nom de quoi ?<sup>26</sup> Ainsi, on comprend mieux pourquoi ce sont les managers de premier niveau qui, pris en quelque sorte entre l'enclume et le marteau d'injonctions souvent paradoxales, expriment le plus de la souffrance au travail et pourquoi il devient plus difficile de trouver des candidats pour ces fonctions à la fois capitales du point de vue d'un bon fonctionnement individuel et collectif et de plus en plus exigeantes, tout en étant symboliquement dégradées et socialement décriées.

Enfin, l'adjonction d'une multiplicité des lieux légitimes de travail vient remettre en cause la grande tradition du contrôle par les moyens ; singulièrement *de visu*<sup>27</sup>.

---

<sup>24</sup> Iribarne (d') A. L'aménagement des bureaux. Un outil de management de la conduite du changement. *Revue Cadres-CFDT*, n° 457. Déc. 2013 pp 7-12

<sup>25</sup> Ainsi, si 50% des actifs travaillant dans des bureaux déclarent travailler principalement en équipe, ils sont 65% pour ceux qui travaillent dans des espaces collectifs ouverts. À l'inverse, si 46% de nos actifs déclarent travailler principalement seuls, ils sont 65% quand ils travaillent dans des bureaux individuels fermés. Source, Enquête Actineo 2017.

<sup>26</sup> Cette question de politesse qui peut paraître triviale est dans la réalité, si on en croit Bergson, beaucoup plus profonde dès lors qu'on veut bien la considérer dans toute son étendue. Il déclare en effet lors d'une remise de prix au Lycée Henri IV en 1892 : « *La politesse ainsi étendue réclame le concours de l'esprit et du cœur ; c'est-à-dire qu'elle ne s'enseigne guère ; mais si quelque chose y pouvait prédisposer, ce seraient les études désintéressées* ». Bergson H., *La Politesse*, Paris, Éd. Rivages poche/Petite Bibliothèque, 2008, p 27.

<sup>27</sup> On retrouve ici tout ce qui touche au grand mouvement dit de libération des entreprises qui commence aujourd'hui à être l'objet d'une abondante littérature en association avec la question de la démocratie en entreprise. Voir par exemple :

Iribarne (d') A., L'entreprise libérée et les « talents : un avènement annoncé ? *Revue RIPCO*, op.cit., pp 242-264.

Brière Th., Les expériences de libération sous contrôle. Réflexions sur une nouvelle velléité de démocratie dans l'entreprise, *Revue RIPCO*, op. cit., pp 265-282.

Hervé M. & Brière Th., *Le pouvoir au-delà du pouvoir. L'exigence de démocratie dans toute organisation*, Paris, F. Bourin Ed. Col. Société, 2012.

Verrier G. & Bourgeois N., *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail*, Paris, Dunod Ed., 2016.

*Revue Esprit*, Démocratiser l'entreprise, n° 442, mars 2018

Coutrot Th. *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça dit changer ?* Paris Ed. Seuil, 2018.

Avec cette nouvelle étape, qui constitue une réelle rupture paradigmatique pour elles et leurs managers, apparaissent de nouvelles exigences dans les compétences de gestion. En effet, une gestion aussi bien par les compétences que par la confiance devient incontournable de même que le contrôle du travail par les résultats plus que par les façons de faire<sup>28</sup>, tandis qu'un repère central tel que le temps de travail au bureau devient complètement obsolète pour les actifs devenus nomades<sup>29</sup>. De plus, dès lors que le travail est réellement « détatoylisé » et que les salariés sont invités à travailler en étroites synergies dans des lieux diversifiés, peu contraignants et avec des personnalités « libérées », c'est un ensemble de nouvelles compétences qui doit être mobilisé par les différents niveaux d'encadrement : des compétences managériales de régulation sociale.

Une chose particulièrement intéressante quand on observe ce phénomène ainsi saisi dans sa globalité est qu'il montre que la motricité dans ce mouvement n'est pas principalement venue des entreprises employeurs, mais bien des actifs eux-mêmes qui, en subvertissant par leurs usages des lieux préexistants, ont répondu aux injonctions de nomadisme des employeurs. Une première ironie de la chose est que ce sont eux qui ont procédé ainsi à une véritable innovation disruptive, là où il leur est souvent amèrement reproché de résister au changement, en particulier lorsqu'ils affirment majoritairement que leur bureau idéal reste « un poste de travail dédié dans un bureau individuel fermé »<sup>30</sup>. Une seconde ironie est que cette ouverture des espaces et temps de travail laisse entrevoir aux collaborateurs salariés les libertés potentielles qu'offre l'organisation du travail des indépendants, ce qui les pousse à demander à leurs employeurs d'être cohérents : d'accord pour avoir les contraintes d'être « start-upper », mais à la condition d'en avoir aussi les avantages<sup>31</sup>.

### ***Une obsolescence de la spécificité des mobiliers de bureau.***

Il ne faudrait pas oublier enfin les conséquences que peut avoir ce vaste mouvement de remise en cause des frontières entre ce qui est bureau et ce qui ne l'est pas avec cette multiplication des lieux et des temps de travail ; avec cette multivalence et encore plus cette polyvalence des lieux et des outils de travail au bureau qui tendent à se déspecialiser et ouvre considérablement la variété potentielle des meubles de travail dits « au bureau ».

Ce n'est donc pas le hasard si la « maison » a été appelée en renfort pour concevoir les aménagements et les équipements des lieux de bureau de plus en plus appelés à être des lieux de vie. Il est demandé aux designers de casser les codes jugés bien pauvres des bureaux standards<sup>32</sup>. Un tel déplacement est tout à fait logique quand on voit l'immense variété qui préside à travers les siècles à ce que peut être par exemple une table, mais encore mieux un siège avec son style et les matériaux mobilisés, mais

---

<sup>28</sup> Chêne A-CI. et Le Goff J., Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ? Une exploration du lien contrôle-confiance comme principe organisationnel. In, *L'entreprise libérée, Revue Internationale de Psychologie et de Gestion des Comportements organisationnels (RIPCO)*, Vol. XXII, N° 57pp-185-204.

<sup>29</sup> Cette question des temps de travail s'invite en corollaire non plus dans son volume global, mais dans son organisation, 57 % des actifs répondant à l'enquête souhaitant plus de liberté dans l'aménagement de leur temps de travail avec une priorité dans la semaine : 32 % : Voir les résultats généraux de l'enquête

<sup>30</sup> À raison de 57% en cumulant les 1<sup>er</sup> & 2<sup>e</sup> choix et 43% si on ne retient que les premiers choix, loin devant tous les autres, Voir les résultats généraux de l'enquête

<sup>31</sup> Cette évolution vers une plus grande flexibilité des lieux et temps de travail n'est pas propre à la France, de même que les difficultés qu'elle entraîne pour les gestionnaires d'entreprise en raison des libertés qu'elle introduit chez les collaborateurs. Cela est, entre autres, le cas en Belgique où « en 2013, seuls 17 % des travailleurs avaient le choix du lieu et des horaires de travail, contre 23 % aujourd'hui, soit une augmentation de 35 % » Source : Flexibilité du lieu et des horaires de travail, c'est dans certains cas la culture d'entreprise qui fait obstacle, *HR. Square. Actualités* N°164, 05/07/2018.

<sup>32</sup> Cette créativité des designers apparaît clairement quand on regarde le catalogue de l'exposition au Centre Pompidou ; - *VIA Design 3.0, 1979-2009, 30 ans de création de mobilier*, Ed. Centre Pompidou 2009.

aussi dans sa configuration et ses fonctionnalités<sup>33</sup>. Toutefois, deux orientations extrêmes et opposées sont possibles : soit une hyper spécialisation, soit au contraire une hyper polyvalence sur le modèle du couteau suisse.

C'est ainsi que dans le répertoire du mobilier domestique, un siège autant que de besoin, peut-être haut comme pour une cuisine à « l'américaine » ou bas comme une chauffeuse, avec ou sans accoudoirs, avec ou sans dossier comme un pouf. Il peut être relax ou suspendu. Il peut être conçu pour être plus ou moins profondément assis ou plus ou moins allongé sans être pour autant un lit, comme le sont les « Récamiers ». Il est principalement conçu pour un utilisateur unique, mais pas exclusivement, pouvant être à deux côté à côté sans être un canapé ou avec des dossiers inversés comme ces « commodités de la conversation » propres au Second Empire. Il peut être, enfin, d'intérieur ou de jardin au gré des saisons.

Un regard de ces spécialisations les tables sont au contraire plus tournées avec de la polyvalence. Ainsi, leurs plateaux peuvent être dotés de deux allonges à « l'italienne » pour moduler leur surface et peuvent se régler en hauteurs pour s'adapter aux besoins. Leurs plateaux peuvent être repliable ou basculant et leurs pieds dotés de roulettes pour faciliter les réagencements dans l'espace et les rangements. Les tables de bureau, peuvent être également dotées de panneaux verticaux permettant de cacher la vue frontale sur le bas comme pour nos vieux bureaux, mais aussi réglables en hauteur pour plus ou moins isoler le poste de travail en le cachant à la vue. Toutefois, la créativité concernant leur morphologie ne se limite pas à ces aspects classiques. Elle intègre toutes les connexions électriques nécessaires aux équipements informatiques des nomades et il n'est pas besoin d'être un grand projectiviste pour prédire l'arrivée des tables, sièges et autres moyens de rangements dans la famille des objets connectés.

À nouveau, comme précédemment pour l'organisation du travail, on ne peut qu'être frappé par le décalage entre ce qu'il est possible de faire comme l'attestent les offres des professionnels du mobilier de bureau, et ce qu'on trouve dans les équipements des projets immobiliers une fois ces derniers livrés.

Tous ces développements viennent conforter l'idée d'une grande frilosité dans ce domaine comme précédemment dans la gestion des organisations, des directions des grandes organisations françaises au regard des mouvements actuels, comme on peut le voir quand on feuillette les grandes revues internationales professionnelles, la justification principalement évoquée pour cette frilosité étant celle des coûts<sup>34</sup>. En effet, en accompagnement du mouvement le plus central de transformation paradigmatique du travail de bureau qu'est la rupture de l'unité de lieu et de temps liée au nomadisme, au-delà des espaces de *coworking* et autres *fab labs* qu'ils soient ou non des tiers lieux et en prolongement des *flex offices*, les grandes organisations confrontées à des besoins absolus de maintenir des lieux de socialisation permettant de travailler en présentiels seront amenées à faire évoluer les aménagements et les équipements de leurs immeubles de bureau vers beaucoup plus de modularité et de flexibilité, sur le modèle des hubs, bien connu des compagnies aériennes. Cet ensemble de mouvement se traduira par un renforcement des aménagements des lieux de travail devenus lieux de vie, en substitut aux postes de travail devenus obsolètes.

---

<sup>33</sup> La question des matériaux est intéressante dans la mesure où avec la logique écologique on voit réapparaître des retours au « naturel » et donc au plein bois. Voir par exemple la Revue Capital N° 323 n août 2018, p 15 qui présente un projet de start-up voulant lancer un espace de *coworking* dédié à l'univers du bois. « Il accueillerait professionnels et grand public et disposerait d'un atelier de fabrication » En fait, un projet de *fab lab*.

<sup>34</sup> Telles par exemple que le magazine Workplace ou celui 360° de Steelcase.

## Les résultats de l'enquête 2017 d'ACTINEO :

### Usages, usagers et business models des Espaces de *coworking*, incubateurs et autres *fab labs*

#### Deuxième partie : La singularité de l'univers des *coworkers* et autres utilisateurs de tiers lieux au regard de l'ensemble des actifs travaillant dans des bureaux

On a vu, dans une première partie, combien il était important de resituer le mouvement de création et de développement de nos trois tiers lieux de référence — les espaces de *coworking*, les espaces d'innovation de type *fab lab* et les Incubateurs —, dans un mouvement plus large de légitimation de multiples lieux de travail, dans et hors des bureaux et des immeubles de bureau traditionnels. On a vu également qu'il en résultait pour les actifs salariés travaillant dans les bureaux, des ouvertures potentielles d'aménagements beaucoup plus flexibles, voir beaucoup plus libres, de leurs lieux et temps de travail ce qui n'allait pas sans poser problème à leurs employeurs au regard des pratiques de gestion dominantes, les salariés ayant plus tendance à se libérer que peuvent l'accepter leurs employeurs en dépit des discours.

Mais qu'en est-il de leurs utilisateurs dès lors, comme on l'a vu, que l'essentiel est moins les offres de lieux de travail que leurs usages ? Ainsi se pose la question de savoir dans quelle mesure il existerait une spécificité de leur profil au regard des caractéristiques de la totalité des actifs travaillant dans les bureaux. En d'autres termes, y aurait-il un univers particulier des *coworkers* qui permettrait de les désigner comme une population dont les attributs et les comportements seraient spécifiques, constituant ainsi des profils particuliers susceptibles d'intéresser en priorité des employeurs désireux d'attirer et de retenir des utilisateurs pour ces lieux ?

Pour caractériser leur univers à partir de leur profil, nous avons repris toutes les dimensions de l'enquête et, sur chacune de ces dimensions, nous avons comparé les *coworkers* à la population globale, ne retenant dans les comparaisons que les points où existaient des écarts significatifs, sachant que dans de nombreux cas l'absence d'écarts significatifs est toute aussi intéressante à noter.

#### 1 Leurs profils sociodémographiques et professionnels.

Quand on compare leurs caractéristiques sociodémographiques et professionnelles avec l'ensemble des actifs travaillant dans des bureaux, seules des différences d'âge apparaissent significatives avec une surreprésentation des plus jeunes : les 18-35 ans<sup>35</sup>. Ceux-ci représentent en effet 45 % des utilisateurs de ces tiers lieux alors qu'ils ne sont que 31 % dans la population globale.

Ce constat vient conforter l'opinion souvent émise suivant laquelle ces lieux de travail seraient plus particulièrement prisés par la fameuse génération dite du « millenium », ce qui n'est pas faux même si ces plus jeunes restent minoritaires parmi les utilisateurs de ces lieux.

Une autre lecture est cependant possible si considère que par ailleurs ils ne diffèrent pas de façon significative de la totalité de nos actifs, tant sur les autres catégories d'âge que sur les genres et sur les catégories professionnelles : les femmes, les salariés et les employés restent majoritaires parmi eux<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Par différences significatives, on entend un écart statistique de deux écarts — types.

<sup>36</sup> On notera qu'ils ne se diffèrent pas non plus par types d'organisation ce qui signifie qu'ils sont en très grande majorité provinciaux (79 %) ; Qu'ils travaillent en majorité dans les Administrations publiques (28%), les services (22 %) et le Commerce (19 %), Enfin, qu'ils travaillent à raison de 47 % dans des entreprises de moins de 50 salariés (22 % dans les moins de 10) et à raison de 22 % dans les > 250.



## Rappel des caractéristiques sociodémographiques et professionnelles des actifs travaillant dans des bureaux

Caractéristiques sociodémographiques	Caractéristiques professionnelles
<b>Genre :</b> Hommes : 42 %	<b>Statut :</b> CDI ; 88 % Indépendant : 6 %
<b>Âge :</b> 18-35 ans ; 31 % 46-45 ans ; 32 % 46- 55 ans : 25 % ➤ 55 ans ; 12 %	<b>Catégorie professionnelle :</b> Cadre dirigeant : 7 % Cadre intermédiaire et de premier niveau : 20 % Cadre sans management : 8 % TAM : 10 % Employé : 50 % Autre ; 5 %

Dès lors, les décalages de comportements observables dans les pratiques des *coworkers* ne seraient pas dus au seul fait de la jeunesse, mais bien à une autre façon de pratiquer le travail de bureau, y compris chez des plus âgés, en particulier des « quadras » qui, eux aussi se sont mis à bouger dans leurs aspirations de vie par rapport à la génération de leurs parents.<sup>37</sup>

### 2 Leurs pratiques de travail

En matière de pratiques de travail, le fait que les utilisateurs de ces tiers lieux travaillent plus en équipe projet que l'ensemble des actifs travaillant dans des bureaux est intéressant même si le nombre de personnes concernées est limité. Cela confirme en effet qu'ils sont une composante de ces organisations flexibles qui prennent une place croissante dans les immeubles de bureau traditionnels avec comme objectif d'assurer des transversalités ad hoc en fonction des besoins, entre des structures pérennes.

Les pratiques de travail	Coworkers	Travaillent dans des bureaux
• Travail en équipe projet :	7 %	4 %
• Pratique le télétravail :	48 %	25 %
• Passe en moyenne plus de 9 h/j devant un écran pour des raisons professionnelles :	16 %	11 %
• Est connecté pour des raisons professionnelles ;		
○ Partout et tous les jours de la semaine, mais pas les week-ends	32 %	20 %
○ Tous les jours de la semaine, y compris les week-ends.	19 %	14 %

L'autre information importante se trouve dans le fait que presque la moitié d'entre eux pratique le télétravail soit près de deux fois plus que pour l'ensemble de nos actifs. Ce constat explique pourquoi, dans la partie précédente, ces *coworkers* indiquaient que ces tiers lieux leur apportent de quoi « lutter contre l'isolement dû au fait de travailler souvent seul ou en télétravail »<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> Cette idée dominante d'une spécificité comportementale des jeunes générations arrivant sur le marché du travail par rapport aux générations antérieures, ne semble pas si évidente que ça si on en croit les résultats de la dernière enquête effectuée en 2017 par OpinionWay pour Horoquartz. Voir Presse Agence.fr 14 août 2018.

<sup>38</sup> Voir Première partie. Point 5.

Ce décalage dans les pratiques de travail est renforcé par le fait qu'ils passent plus de temps que la moyenne devant leurs écrans pour des raisons professionnelles et plus de temps de connexion pour les mêmes raisons, tous les jours de la semaine, y compris ou non les week-ends. Cela signifie que ces *coworkers* sont plus que les autres susceptibles de travailler « tout le temps », bien au-delà des temps normaux de travail<sup>39</sup>, mais aussi qu'ils sont nettement plus que l'ensemble de nos actifs, insérés dans des « espaces numérisés de travail ». Cette situation a comme conséquence de les rendre beaucoup plus dépendants que les autres des technologies numériques, celles-ci faisant partie intégrante de leur univers de travail. Ils dépendent plus que d'autres non seulement de la qualité des équipements informatiques dont ils disposent — ordinateurs portables, tablettes, smartphones, et des logiciels implantés —, mais aussi de la qualité des réseaux téléphoniques et Internet auxquels ils pourront accéder. Ainsi s'explique pourquoi les aménageurs du territoire — et singulièrement les collectivités territoriales des zones rurales — sont particulièrement vigilants par rapport à la « fracture numérique » territoriale en raison du handicap important qu'elle peut constituer.

### 3 Leurs espaces de travail

Deux résultats intéressants apparaissent ici. Non seulement les utilisateurs de ces tiers lieux sont plus que les autres des télétravailleurs et sont plus connectés, mais ils sont également de plus grands utilisateurs des tiers lieux pris au sens large du terme, ce qui fait d'eux, plus que les autres, de véritables nomades. Ce résultat permet de mieux comprendre leurs attentes relativement fortes précédemment exprimées vis-à-vis des espaces de *coworking* et autres *fab labs* en matière de stabilisation permettant de contrebalancer de l'isolement et de favoriser le maintien du lien social.

<b><i>Les lieux de travail à l'intérieur et hors de l'immeuble de bureau où ils travaillent principalement</i></b>	<b><i>Coworkers</i></b>	<b><i>Travaillent dans des bureaux</i></b>
<b><i>Utilise régulièrement dans son immeuble de bureau (au moins une fois par semaine)</i></b>		
• Une salle de sport	<b>84 %</b>	<b>60 %</b>
• Une salle de réunion de proximité en libre accès	<b>81 %</b>	<b>53 %</b>
• Une salle de réunion centrale réservable	<b>76 %</b>	<b>48 %</b>
• Une salle de conférence	<b>68 %</b>	<b>47 %</b>
• Une salle de visioconférence	<b>56 %</b>	<b>37 %</b>
<b><i>Utilise des tiers lieux dans le cadre de l'activité professionnelle</i></b>		
• Les locaux de votre entreprise autres que ceux où est situé votre poste de travail principal	<b>87 %</b>	<b>55 %</b>
• Les restaurants/café	<b>85 %</b>	<b>51 %</b>
• Votre domicile	<b>80 %</b>	<b>48 %</b>
• Les transports en commun	<b>77 %</b>	<b>42 %</b>
• Les locaux de vos clients	<b>76 %</b>	<b>40 %</b>
• Les hôtels	<b>75 %</b>	<b>39 %</b>
• Les espaces voyageurs (trains, aéroports)	<b>74 %</b>	<b>36 %</b>
• Les bibliothèques publiques	<b>67 %</b>	<b>28 %</b>

<sup>39</sup> C'est ainsi qu'il y a de fortes chances pour qu'ils fassent partie des 28 % des répondants qui déclarent travailler 40 h et plus. Mais il n'est pas certain qu'ils fassent partie des 22 % des répondants qui déclarent travailler trop.

De même, quand on regarde leurs usages des divers espaces disponibles dans les immeubles où ils ont leur poste de travail principal, on voit que plus que les autres, ils sont des utilisateurs des salles de réunion et des salles de conférences ainsi que des salles de sport. Au regard de ce résultat, on peut légitimement penser que la fréquentation des espaces de *coworking* et autres espaces d'innovation de type *fab lab* suffit à leur bonheur comme espace de créativité et pour travailler en équipe projet et que par contre ce besoin d'un hub pour se rencontrer, prend toute sa valeur. En ce qui les concerne, il pourrait donc y avoir des risques de redondance de lieux de travail ayant cette finalité avec comme conséquence leur sous-utilisation possible, d'où l'importance à nouveau pour les responsables des projets immobiliers, de bien prendre en compte la totalité des lieux de travail fréquentés par leurs utilisateurs pour déterminer la morphologie des lieux de travail dans les immeubles dont ils ont la responsabilité.

**4 Leurs niveaux de satisfaction vis-à-vis de leur environnement de travail** La question qui est abordée ici est de savoir dans quelle mesure, par rapport à notre population globale, nos *coworkers* ont des niveaux de satisfactions plus ou moins élevés au regard de diverses dimensions de leur environnement de travail, sachant que cette satisfaction est une composante importante du bien-être au travail. Il est frappant de constater que sur toutes les dimensions pour lesquelles des écarts significatifs existent, ces derniers sont toujours positifs en leur faveur.

Ce constat est globalement vrai vis-à-vis du télétravail ce qui se comprend dans la mesure où ils ont la possibilité de le pratiquer plus que les autres. Il est également vrai — cette fois-ci avec des niveaux de satisfaction très élevés — pour ce qui touche aux relations humaines dans le travail, tant horizontales entre collègues que verticales/descendantes, mais aussi pour ce qui concerne les différentes façons de travailler, aussi bien pour échanger que pour coopérer ou créer. Ces résultats sont logiques compte tenu du fait que les *coworkers* fréquentent plus que les autres les lieux permissifs de ces façons de travailler.

Il en va de même vis-à-vis des équipements dont ils disposent, que ces derniers relèvent du mobilier et des aménagements classiques des postes de travail ou de l'informatique, ainsi que vis-à-vis des divers lieux de travail dans l'immeuble où ils ont leur bureau principal. Parmi ces derniers, on retrouve les salles de réunion et les espaces dédiés au travail collectif dont on a vu l'importance ainsi que les bulles de confidentialité et les espaces extérieurs qui constituent autant de lieux de travail élargis, ainsi que les restaurants d'entreprise dont on peut penser qu'ils constituent une composante de leur système de stabilisation social.

Enfin, quand on regarde leur satisfaction au travail et les éléments qui contribuent le plus à cette dernière, ce ne sont pas les éléments arrivés en tête de liste pour nos actifs pris dans leur ensemble qui discriminent nos deux populations, mais les quatre qui arrivent en queue de cette liste<sup>40</sup>. Un point important à souligner ici est que ces derniers relèvent plus de leurs perspectives professionnelles et donc de la GRH, que des espaces de travail *stricto sensu*. Il est donc clair que cette population des *coworkers*, tout en ayant tendance à être relativement plus satisfaite de sa qualité de vie au travail que nos actifs dans leur ensemble, sera plus exigeante vis-à-vis des perspectives professionnelles qui lui sont offertes.

---

<sup>40</sup> On se souviendra qu'en la matière arrivait loin devant toutes les autres dimensions l'intérêt de son travail (38 %), devant la localisation géographique de son travail (32 %), la conciliation vie privée/vie professionnelle (29 %) et la qualité de vie au travail (28 %)

<i>Les niveaux de satisfaction</i>	<i>Coworkers</i>	<i>Travaillent dans des bureaux</i>
<i>Satisfait de la possibilité de télétravailler</i>	<b>71 %</b>	<b>61 %</b>
<i>Très satisfait de la qualité de votre vie au travail</i>	<b>22 %</b>	<b>17 %</b>
<i>Très satisfait (des relations de travail)</i>		
• <i>Des relations avec les collègues</i>	<b>35 %</b>	<b>28 %</b>
• <i>Des relations avec les personnes que vous encadrez</i>	<b>30 %</b>	<b>24 %</b>
• <i>De la possibilité d'échanger</i>	<b>27 %</b>	<b>21 %</b>
• <i>De la possibilité de coopérer</i>	<b>26 %</b>	<b>19 %</b>
• <i>De la possibilité de créer</i>	<b>24 %</b>	<b>18 %</b>
<i>Et Très satisfait (des équipements)</i>		
• <i>Des équipements dont vous disposez (informatique)</i>	<b>29 %</b>	<b>21 %</b>
• <i>De la qualité du mobilier et des aménagements de votre poste de travail</i>	<b>25 %</b>	<b>20 %</b>
<i>Très satisfaits (des aménagements)</i>		
• <i>De la disponibilité de salles de réunion</i>	<b>27 %</b>	<b>20 %</b>
• <i>Du restaurant d'entreprise</i>	<b>26 %</b>	<b>19 %</b>
• <i>Des espaces extérieurs accessibles (jardins, terrasses)</i>	<b>25 %</b>	<b>20 %</b>
• <i>Des espaces dédiés au travail collectif</i>	<b>23 %</b>	<b>16 %</b>
• <i>De la présence de bulles de confidentialité à proximité de votre poste de travail</i>	<b>21 %</b>	<b>14 %</b>
<i>Parmi les éléments suivants, lequel les deux contribue-t-il le plus à votre satisfaction au travail ?</i>		
• <i>Les responsabilités</i>	<b>22 %</b>	<b>17 %</b>
• <i>Les perspectives d'avenir</i>	<b>16 %</b>	<b>9 %</b>
• <i>La possibilité d'être créatif</i>	<b>15 %</b>	<b>9 %</b>
• <i>Les formations proposées</i>	<b>8 %</b>	<b>5 %</b>

Face à ces constats, il ne faudrait pas trop hâtivement tirer la conclusion que la combinaison espaces de coworking/génération du « millenium » serait automatiquement la combinaison gagnante : la pierre philosophale de l'efficacité et du bien-être au travail. Il est plus légitime de penser qu'il s'agit là d'une posture qui serait plus due aux effets d'un élargissement des espaces de travail qui, donnant plus de liberté et de variété dans les lieux et pratiques de travail comme l'atteste un usage beaucoup plus complet des lieux de travail légitimés, entraînerait en contrepartie les exigences affichées en termes de gestion professionnelle nettement plus élevées, ce qui serait cohérent avec les conclusions de la partie précédente.

### **5 Leurs attentes vis-à-vis du travail**

D'une certaine façon, on retrouve la même situation quand on considère le degré d'importance qu'a le poste de travail : Il est significatif que la différence avec la totalité des actifs travaillant dans des bureaux ne se fasse pas sur les aspects de bien-être, d'efficacité au travail ou de santé, mais sur la seule qualité relationnelle : celle des relations avec le supérieur hiérarchique<sup>41</sup>. Ce constat est à rapprocher de deux choses. D'une part, on a vu qu'il n'y avait pas de différences significatives en matière entre les *coworkers* et la totalité de nos actifs, ce qui signifie que nombre des *coworkers* sont

<sup>41</sup> Loin derrière le bien-être 95 % et l'efficacité au travail 94 %

des « subordonnés ». D'autre part, la multiplication des lieux de travail, au-delà du télétravail, est mal vécue par l'encadrement français dont on sait combien il a du mal à gouverner par la confiance.

<i>Les attentes vis-à-vis du travail</i>	<i>Coworkers</i>	<i>Travaillent dans des bureaux</i>
<i>Quel est le degré d'importance de votre espace de travail sur :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>La qualité de la relation avec vos supérieurs hiérarchiques (très important)</i></li> </ul>	<b>37 %</b>	<b>31 %</b>
<i>Pour augmenter votre bien-être et votre efficacité au travail que vous faudrait-il en priorité ?</i> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Pouvoir choisir plus librement l'aménagement de votre temps de travail dans le mois</i></li> </ul>	<b>19 %</b>	<b>13 %</b>

De même, quand on regarde ce qu'il faudrait en priorité pour augmenter son bien-être et son efficacité au travail, ce n'est pas le fait de pouvoir choisir plus librement l'aménagement de son temps de travail dans la semaine qui discrimine, mais l'aménagement dans le mois, alors que celui-ci n'arrive qu'en quatrième rang pour la population globale<sup>42</sup>.

On voit ainsi, à nouveau, l'importance que revêt la multiplication des lieux de travail comme constitutif d'un espace de liberté dans l'organisation de son travail, cette liberté de lieux libérant en quelque sorte une demande de liberté par rapport à la contrainte de temps. Il est clair que les utilisateurs de ces espaces revendiquent plus que les autres une autonomie dans le travail que leur permet l'usage de ces espaces de travail multiples.

## **6 Leurs préférences et leur idéal en matière d'espace de travail.**

C'est quand on quitte le domaine de ce qui existe pour rentrer dans celui des préférences en matière d'espace de travail, que ce que disent les *coworkers* par rapport à l'ensemble des actifs travaillant dans des bureaux est peut-être le plus instructif quant à la spécificité de leur univers.

En effet, les *coworkers* se distinguent de l'ensemble de nos actifs en donnant une plus grande préférence aux espaces de travail ouverts, que ces derniers aient des postes de travail dédiés associés à des bulles de confidentialité et des salles de réunion de proximité en libre accès ou qu'ils soient dans des espaces de grande taille. De plus, ils positionnent nos tiers lieux en troisième rang de leur idéal, avec un écart de plus du double (14 % contre 6 %), alors que ces tiers lieux sont classés en dernier rang par nos actifs dans leur globalité.

Toutefois, il ne faut pas se tromper sur l'interprétation de ce constat. Il signifie en effet que, *a contrario*, les *coworkers* ne diffèrent pas de l'ensemble des actifs travaillant dans des bureaux quand ces derniers plébiscitent les bureaux fermés, qu'ils soient individuels ou collectifs avec des postes de travail dédiés. De même, il est intéressant de constater que s'ils pratiquent nettement plus le télétravail et qu'ils en sont plus que tous très satisfaits, les *coworkers* ne se différencient pas de l'ensemble quand il s'agirait de faire uniquement du télétravail à domicile ce qui se comprend quand on garde en mémoire ce qu'ils ont dit précédemment sur ce que leur apportent les usages des espaces de *coworking*<sup>43</sup>. D'une certaine façon, ce résultat vient conforter ce qui avait déjà été constaté sur la population globale de

<sup>42</sup> On rappellera que pour l'ensemble des répondants c'est l'aménagement du temps de travail dans la semaine qui l'emporte de loin avec 32 %

<sup>43</sup> Voir le 5 de la Partie I

nos actifs en ce qui concernait les bureaux individuels fermés : une préférence marquée pour ce que l'on pratique.<sup>44</sup>

<b>Les préférences et idéaux</b>	<b>Coworkers</b>	<b>Travaillent dans des bureaux</b>
<p><b>Si vous aviez le choix, préféreriez-vous travailler...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Avec un poste de travail dédié dans un espace de travail ouvert, avec des bulles de confidentialité et des salles de réunion de proximité en libre accès</b></li> <li>• <b>Sans poste de travail dédié, dans des espaces ouverts de grande taille</b></li> <li>• <b>Sans poste de travail dédié, dans un tiers lieu (espace de coworking, fab lab, incubateur)</b></li> </ul>	<p><b>38 %</b></p> <p><b>19 %</b></p> <p><b>14 %</b></p>	<p><b>29 %</b></p> <p><b>12 %</b></p> <p><b>6 %</b></p>
<p><b>Selon vous, l'espace de travail idéal, c'est un espace conçu pour...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Encourager et améliorer la créativité</b></li> <li>• <b>Favoriser des interactions fluides entre l'humain et la technique</b></li> <li>• <b>Refléter la culture et les valeurs de l'entreprise</b></li> <li>• <b>Encourager les comportements éthiques et écologiques (tri sélectif)</b></li> </ul>	<p><b>41 %</b></p> <p><b>25 %</b></p> <p><b>22 %</b></p> <p><b>19 %</b></p>	<p><b>33 %</b></p> <p><b>19 %</b></p> <p><b>15 %</b></p> <p><b>15 %</b></p>

Enfin, quand on regarde ce pour quoi devrait être conçu l'espace de travail idéal, il est logique pour nous que sortent en premiers rangs la créativité et la fluidité des relations entre l'humain et la technique dans la mesure où leur univers d'usage des lieux et outils de travail relève justement plus que pour les autres de la créativité et de l'environnement numérique de travail. Ils font preuve là aussi d'une grande cohérence comme quand ils insistent plus sur le lien avec la culture et les valeurs de l'entreprise ce qui se comprend quand on garde en mémoire le fait que la grande majorité d'entre eux sont des salariés en CDI et ne sont que marginalement des indépendants (6 %).

### **Conclusion sur l'univers des *coworkers* et autres utilisateurs de tiers lieux**

Ce regard porté sur les *coworkers* avec leurs usages de lieux de travail, leurs satisfactions et leurs attentes, en complément de ce qui a pu être dit sur lieux de travail et leurs usages, permet de compléter la vision qu'on peut avoir de la signification de nos tiers lieux — espaces de *coworking*, espaces d'innovation de type *fab lab* et Incubateurs. L'ensemble permet de voir que, s'il existe bien chez eux une certaine singularité liée à leur âge, il en existe une autre qui se dessine autour des outils et de l'agencement des lieux de travail.

La comparaison à l'ensemble des actifs travaillant dans des bureaux fait apparaître des préférences pour des espaces de travail beaucoup plus ouverts. Ils donnent la vision d'une population plus tournée vers une recherche de plus de créativité, de fluidité d'espaces de travail éloignés de leur entreprise. De même, ils donnent le sentiment d'être beaucoup plus dans le virtuel. Pourtant, cela ne les empêche pas de vouloir garder une relation forte avec l'entreprise vis-à-vis de laquelle ils ont des attentes plus marquées en termes de perspectives professionnelles. Si de plus, ils tendent à exprimer de plus

<sup>44</sup> En effet si la préférence dominante allait de loin aux bureaux individuels fermés avec 57 %, cette préférence s'élève à 72 % pour ceux qui travaillent dans un bureau individuel fermé et tombe à 42 % pour ceux qui travaillent dans un espace collectif.

grandes satisfactions en relation avec leur travail, ils attendent de ces espaces de travail plus ouverts plus de liberté, de liberté d'agencer leur temps de travail au gré de leur besoin.

On voit donc que de façon incontournable, ces lieux de travail apparaissent comme une composante d'un déplacement d'ensemble des formes d'organisation du travail qui vient donner une autre vision de leur signification. En effet, à travers eux, on comprend mieux pourquoi nos grandes organisations encore fortement bureaucratisées et néo-taylorisées ont raison de se faire du souci au regard des besoins en main-d'œuvre qu'elles expriment et pourquoi les plus éclairées d'entre elles s'intéressent aux possibilités d'être plus « libérées ». C'est, comme on le voit bien à la suite de toutes ces analyses, que le principal problème auquel elles sont confrontées n'est pas celui des « talents » de quelques « millénaristes », mais bien ce déplacement paradigmatique qu'elles ont elles-mêmes initié et dont les actifs au travail dans les bureaux se sont saisis dans une sorte de mouvement de judo. Ils leur revoient en retour des attentes qu'elles ont du mal à satisfaire tant ces dernières viennent remettre en cause les bases mêmes de leur équilibre social : les rapports de pouvoir et de statuts avec tous les signes et les pratiques managériales qui leur sont associés. C'est là que se trouve le vrai nœud du problème.

D'une certaine façon, là où il n'est question que de la fin du salariat et du développement de l'auto-entrepreneuriat ; là où il n'est question que de flexi-sécurité dans la cadre d'un marché du travail fluidifié grâce à une mobilité accrue, les actifs au travail dans les bureaux répondent liberté-sécurité combinant la liberté du travailleur indépendant avec la sécurité du salariat en prolongement enfin abouti du modèle de la compétence — celui de l'autonomie/responsabilité/crativité —, auquel ils ont été assignés dès le début des années 90 et dont ils n'ont pas eu de retour à quelques exceptions près. Parmi ces exceptions figure par exemple Hervé Thermique qui, sous l'impulsion constante de Michel Hervé, s'est construite non sur un renversement radical du *top-down* en *bottom-up*, mais plus simplement par la mise en œuvre de réseaux transversaux de compétence en conjonction avec une verticalité pyramidale classique revisitée, le tout étant incorporé dans un système de régulation de type biologique, autrement plus sophistiqué que celui dominant<sup>45</sup>. Figure également la GT Location pour laquelle Michel Sarrat a suivi sensiblement le même chemin<sup>46</sup>.

Si on veut bien dépasser ce qui fait le buzz aujourd'hui autour de l'avenir de l'immobilier de bureau avec d'un côté les *flex offices* et les espaces de *coworking* et de l'autre les entreprises libérées et les talents ; si on veut bien prendre une certaine distance par rapport à l'obsession de « la transformation digitale » sur un fond qui se veut révolutionnaire de l'humanité tout entière en raison d'une montée en puissance des objets connectés, des « data » et de l'Intelligence Artificielle, l'ensemble constituant le socle des robots humanoïdes et d'un transhumanisme nécessaire pour permettre à l'humain de disposer d'une intelligence élargie qui lui sera nécessaire pour se hisser à la hauteur des *smart technologies*.

Alors, on voit combien il existe une immense confusion tant conceptuelle que sémantique autour de cette question autant métaphysique qu'opérationnelle que constitue non plus la satisfaction et le bien-être au travail, mais le bonheur au travail comme source d'efficacité ; de performances individuelles et collectives<sup>47</sup>. En fait, est posée là, la question centrale des nouveaux dispositifs d'incitation et de

---

<sup>45</sup> Iribarne (d') A., Hervé M., Bourginat E., De la pyramide aux réseaux. Récits d'une expérience de démocratie participative. Éd. Autrement, Paris, 2007.

<sup>46</sup> Sarra M., *Nous réinventons notre entreprise. Comment la confiance et l'intelligence collective transforment une organisation et son leader*, Éd. Diatino, 2018.

<sup>47</sup> Dans le foisonnement de la littérature actuelle, on pourra se reporter par exemple à : Harari Y. N., *Sapiens, une brève histoire de l'humanité*, trad. Paris, Éd. Albin Michel, 2015  
Teboul Br., *Robotariat. Critique de l'automatisation de la société*, Pais, Éd. Kawa, 2017

contrôles des organisations productives bureaucratiques qui seront mobilisés au service des objectifs qui restent à définir dans une perspective de développement durable.<sup>48</sup>

Face à la confusion qui règne dans ce domaine, le premier travail de clarification entrepris par Francis Boyer nous apparaît particulièrement salubre dans la mesure où il propose de placer le plaisir au centre de l'équation bonheur au travail/performance au travail, mais il propose également des définitions précises pour des mots souvent utilisés de façon inappropriée comme équivalent tels que la qualité de vie, le bien-être, le plaisir ou le bonheur. Il met également en perspective ce que serait un management par le plaisir dans l'histoire du management, considérant que : « *Dans la mesure où la revendication du plaisir est d'ordre sociétal, il semble raisonnable de penser que les entreprises n'auront pas d'autres choix que d'intégrer cette attente dans leurs postures et leurs pratiques managériales* »<sup>49</sup>.

L'intéressant est qu'en plaçant le plaisir au centre de la question du travail, il introduit comme outil central du management, non plus l'organisation du travail pour la rendre plus agréable, non plus la compétence pour permettre aux collaborateurs d'être à la hauteur des tâches qui leur sont assignées — ou proposées —, mais l'appétence qui correspond à un déplacement du « savoir-faire » vers « l'aimer-faire » : un concept auquel il consacre un chapitre entier<sup>50</sup>. Il rejoint ainsi les orientations retenues par la start-up Ligamen qui dans la perspective de développer des « arbres de talent pour tous », met l'appétence conçue comme la base de l'ouverture à « l'autre » au centre de ce qui fait la distinction entre compétence et talent ; le talent étant une compétence augmentée par une appétence<sup>51</sup>.

Une autre chose intéressante est qu'il évoque au passage « le jeu de dupe de la motivation » et celui du « fun au travail » qui ne rend pas le travail fun. Il évoque également les effets limités des bilans de compétences au regard des coûts qu'ils représentent de même la possibilité d'effets contre-productifs de la pensée positive présentée comme une panacée par de nouveaux gourous.

---

Ferry L., *La révolution transhumaniste. Comment la technomédecine et l'ubérisation du monde vont bouleverser nos vies*, Paris, Plon Ed, 2016

<sup>48</sup> De ce point de vue, la présentation d'un article d'une double page dans Le Monde du 26-27 août 2018 intitulé « le bonheur mécanique » est intéressante avec : « *La comédie du bonheur. On le cultive, on en fait un business. Il est même le nouveau carburant de la productivité. Au bureau le bonheur est devenu une injonction. Bienvenue en « happycratie* ». Plus fondamentalement, voir : Cabanas E. et Illaz E., *Happycratie : Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*, Ed ; Premier Parallèle, 2018.

<sup>49</sup> Boyer F., *Le plaisir au travail. Du savoir-faire à l'aimer faire*, Paris Ed. Eyrolles, 2018, pp 58.

<sup>50</sup> Boyer F., Po. Cit., Chap 3, pp 59-88.

<sup>51</sup> Voir [www.ligamen.com](http://www.ligamen.com) » Avec *Visual Community* libérer les talents de votre entreprise. Visualisez l'intelligence collective et passez de la pyramide aux réseaux !