



CO + WORKING, L'ÉQUATION DU BONHEUR ?

Pratique des actifs nomades, le coworking dépoussière l'organisation du travail. Adopté par des entreprises en quête d'économies, est-il tout autant plébiscité par les salariés ? Reportage sur le nouveau « way of work » qui redessine l'immobilier de bureaux.

Par *Élodie Deloire*
Photographe: *Rune Guneriussen*

À 10 heures du matin, les bureaux du rez-de-chaussée sont presque vides. Deux trentenaires en costumes cintrés avalent un café comptoir, tandis que BFM TV diffuse en boucle les actualités. Bienvenue chez Deskopolitan, un espace de coworking situé à Paris, dans le X^e arrondissement. Si les hot-deskers, ces travailleurs nomades qui occupent un bureau libre à l'heure, à la journée ou au mois, ne semblent pas très matinaux, dans les étages supérieurs, les résidents – dont c'est le lieu de travail principal, accessible 24/24 h et 7 jours sur 7 – sont au rendez-vous. Les 39 places de l'open space du quatrième étage ont trouvé preneur, tout comme les bureaux fermés du second. Tout ce petit monde s'affaire dans un étonnant silence, dû au traitement acoustique contenu dans les gaines qui traversent la grande verrière des anciens locaux de l'agence BETC, redessinés par le cabinet d'architectes anglais MoreySmith. Créé en 2016, Deskopolitan vient grossir les rangs des acteurs opérant sur le marché français (WeWork, Kwerk, Nextdoor, Spaces) avec, pour credo des prestations sur mesure. Barbier, coiffeur, « nail bar » et services de conciergerie sont proposés, moyennant un surcoût de 10% comparé aux prix de l'immobilier classique. « Le coworking est une autre façon d'occuper

de l'immobilier vacant. Son modèle est très proche, en termes d'exploitation, de l'hôtellerie », explique Alexis Rebiffé, cofondateur de Deskopolitan. Ici, on parle de taux d'occupation et d'attentions apportées aux clients. Le coworking serait-il une forme heureuse du travail moderne ?

SANS BUREAU FIXE

Tout droit venue des États-Unis – d'où la profusion de termes anglais –, la tendance s'est installée en France depuis près de cinq ans. Selon une étude publiée par Arthur Loyd en 2017, les espaces de travail partagés ont été multipliés par neuf depuis 2012 en Île-de-France. Soit 70 000 m² occupés. Il suffit d'arpenter la rue du Château-d'Eau pour s'en convaincre : les cafés coworking poussent comme des champignons. Le plus connu, l'Anticafé, est plein à craquer de jeunes professionnels « sans bureau fixe » – pour reprendre l'expression du sociologue Bruno Marzloff –, ordinateurs portables sur les genoux et mug de café latte à portée de main. Sympathiques, ces endroits sont trop exigus pour offrir de la place à tous les utilisateurs qui se tournent alors vers des immeubles dédiés. « Le coworking est une alternative aux entreprises internationales qui veulent un pied-à-terre pour leurs commerciaux en France, celles qui déménagent ou celles dont les salariés sont en déplacement plusieurs jours par semaine », affirme Alexis Rebiffé. Deskopolitan accueille aussi bien l'équipe du *Réfectoire* (le restaurant d'en face), les ex-membres de *Captain Train* qui planchent aujourd'hui sur un projet de banque en ligne, ou le cabinet de conseil en stratégie immobilière Ston up. Et pour créer l'alchimie entre ces profils variés, rien de tel que la convivialité. Aftercoworks, expositions, débats, conférences... Tout est prétexte à l'échange. « Les hot-deskers sont très friands de nos apéros du mercredi, qui ont lieu tous les quinze jours », souligne Adélie, manager de Deskopolitan. ■

Acknowledge a new found grace (2013), de Rune Guneriussen. L'artiste norvégien, né en 1977, est représenté en France par la galerie parisienne Olivier Waltman, qui expose une de ses œuvres jusqu'au 4 février.

Depuis 2005, Rune Guneriussen compose et photographie des installations prenant pour cadre les espaces naturels de son pays d'origine, où il dispose des objets de récupération.

Les Echos Week End

19.01.2018

Les salariés résidents sont souvent partis à l'heure où commencent les soirées (à partir de 19 heures), mais les deux communautés cohabitent en bonne intelligence. « *On ne voulait pas d'un lieu réservé aux start-up, mais une offre universelle ouverte à tous les profils d'entreprises* », ajoute la manager. Reste que les résidents sont surreprésentés. Chez Deskopolitan, le taux de remplissage des travailleurs nomades ne dépasse pas les 30%. Pour son second immeuble du boulevard Voltaire, l'entreprise compte d'ailleurs réduire le nombre de ses postes libres au profit des fixes.

UNE TROISIÈME VOIE

Car bien qu'elle fasse beaucoup parler d'elle, la culture du hot-desking peine à s'imposer. Elle est pourtant la genèse du coworking, dont Blandine Bréchnignac, fondatrice du cabinet de ressources humaines HR&D, rappelle les fondamentaux : « *un collectif mué par la valeur partagée et une vision alternative du monde du travail, qui décide de se rassembler pour mutualiser ses locaux, ressources et compétences* ». Source d'inspiration pour les centres d'affaires historiques – Regus et consorts –, la première génération des espaces de coworking, fautive d'un modèle économique solide, a peu à peu été absorbée par les poids lourds du secteur (Bouygues Immobilier, Nexity, Icade) qui ont troqué les garages mal insonorisés contre des concepts d'hôtellerie d'entreprise, cosy et standardisés. Quitte à perdre un peu l'esprit communautaire des origines en 2003 ? « *Deux visions du coworking s'opposent : celle qui propose de la gestion d'espaces et celle qui offre un lieu de rencontre. Dans la première, la dimension animation disparaît* », résume la spécialiste. Damant le pion aux tiers lieux alternatifs, les espaces aménagés « à la manière » du coworking s'imposent. Troisième voie entre l'entreprise et le télétravail, ils s'inscrivent dans une logique de réduction des coûts et d'optimisation des surfaces. « *Les salariés travaillant de plus en plus à distance, les entreprises ont tendance à réduire le nombre de postes fixes ou à passer au flex-desk puis à réinvestir ces économies dans le coworking* », observe Baptiste Broughton, directeur général de la plate-forme de réservation d'espaces Neo-nomade. L'externalisation des mètres carrés va parfois jusqu'à la cession d'immobilier secondaire. L'éditeur de logiciels Sage a ainsi fermé dix agences en province et placé 200 salariés en coworking.

LE AIRBNB DU BUREAU

Grâce à l'émergence des sites de réservation, les entreprises peuvent louer des espaces en un clic. Un crédit d'utilisation est attribué à chaque collaborateur (par exemple, huit heures en open space, quatre heures de réunions) et les facturations peuvent être centralisées sur la plate-forme, comme c'est le cas pour Neo-nomade qui agrège une série de lieux sélectionnés par les entreprises. De cette façon,



Tables in the cradle (2008). Les installations éphémères de l'artiste sont volontiers

déconcertantes mais toujours empreintes de poésie, à cheval entre land art et art conceptuel.

Capgemini Consulting suggère à ses salariés d'aller travailler quelques jours par semaine dans l'espace de coworking de leur choix (voir encadré p. 62). « *L'entreprise a compris que les salariés avaient besoin de plus de flexibilité. Elle leur apporte les outils pour améliorer leur qualité de vie et leur organisation* », commente Baptiste Broughton. L'initiative semble plaire : en trois mois, le taux d'adoption du cabinet de conseil a bondi de 30%. Surfant sur cet engouement

naissant, la plate-forme Choose and Work, désormais partenaire de WeWork, va jusqu'à faire bénéficier ses utilisateurs de prix cassés, pour des réservations à la dernière minute, façon Lastminute.com, et propose même un système de notation pour informer les internautes des prix et de la qualité des prestations des bureaux. À l'image d'Airbnb, les plateformes spécialisées dans les espaces de travail font office d'interface : « *Qu'il s'agisse d'entreprises ou de particuliers, nous nous adressons à tous les acteurs qui ont des espaces à louer sur une courte durée et qui recherchent un complément de revenus dans la monétisation de leurs surfaces vacantes* », indique Bruno Rébillé, directeur général de Choose and Work. Oubliées,

SPINTANK : VOIR PLUS GRAND POUR CONSTRUIRE UNE COMMUNAUTÉ

Question déménagement, Spintank en connaît un rayon. Depuis sa création, la start-up a souvent changé de bureaux avant de trouver son modèle. En investissant, en 2011, des locaux plus grands que nécessaire afin d'assurer sa croissance, elle a choisi de réserver une partie des espaces vacants au coworking. En 2014, elle s'installe dans le XI^e arrondissement de Paris dans un immeuble de 1000 m² et pousse le projet plus loin en se mettant en minorité sur son lieu de travail. Elle construit une communauté forte avec des animateurs chargés de faire vivre cet environnement ouvert, qui accueille une cinquantaine d'indépendants. « *Nous aidons tous les gens qui sont à la croisée du numérique,*

de la création et des questions sociales. Notre ambition est de fédérer des professionnels autour d'intérêts communs, dans un esprit de partage et d'entraide », détaille Nicolas Vanbremeersch, président de Spintank. Pour ce dernier, le Tank (leur QG) n'est que la coque d'une entreprise à dimension humaine : « *Les bureaux partagés sont pratiques, mais ce dont on a vraiment besoin, ce sont des gens avec lesquels on peut initier une familiarité, avoir confiance dans leurs solutions et créer, in fine, un réseau* ». La start-up prévoit d'ouvrir l'an prochain un deuxième espace mixte entre son équipe (50 salariés) et d'autres sociétés avec, cette fois, pour orientation l'animation et la création d'événements publics.

Les Echos Week End

19.01.2018

les salles de réunions un peu ternes, place au réseautage et aux activités ludiques qui réhumanisent le lieu de travail. Signe que la révolution est en marche, WeWork vient de racheter la plate-forme d'événements communautaires Meetup pour ajouter à son offre immobilière une valeur sociale.

DES LIEUX SOURCES DE CRÉATIVITÉ

Au cœur de cette mutation des espaces, un mot magique fait consensus sur le marché du coworking: la sérendipité. Convaincues que placer les salariés dans un environnement inspirant stimulerait davantage leur imagination, les entreprises optent pour des cadres de travail de plus en plus exotiques. Voilier, spa, chapelle, bar à cocktail, vignes: les opportunités sont multiples pour déclencher le fameux hasard créatif. «*Les endroits atypiques attirent de plus en plus des professionnels en quête de lieux au climat propice à l'échange et aux idées originales, pour organiser des sessions de brainstorming, des séminaires, ou tout projet nécessitant une approche créative*», remarque Bruno Rébillé. Face à cette demande, Choose and

Work a adopté une approche classée par type de lieux même si, le directeur général de la plate-forme en convient, ces concepts restent surtout prisés par les start-up. Leur objectif: réunir les salariés dans un lieu symbolique auxquels ils vont s'identifier et qui va donner sens au projet d'entreprise. «*Peu d'acteurs traditionnels s'essaient à ces pratiques, mais l'offre a le mérite d'exister*», concède Bruno Rébillé qui se compare volontiers à Booking.com. Derrière l'effet «*waouh*» de ces environnements, se dessine un véritable changement de paradigme dans l'univers de travail. À une époque où l'innovation passe par le cloud et les fintechs, on cherche à renforcer la dynamique des flux d'informations. «*D'une approche traditionnelle fondée sur une hiérarchie pyramidale où les salariés disposent de bureaux indépendants et fermés, on glisse vers un modèle d'organisations horizontales au sein desquelles ils peuvent s'exprimer plus librement*», analyse le directeur. Le décor jungle pour le prochain comité exécutif du Crédit Agricole n'est pas encore d'actualité, mais la banque se positionne

déjà sur le créneau puisque, elle aussi, possède son propre espace de coworking, baptisé le Village by CA.

« CORPOWORKING » : ESPACES HYBRIDES

La réintégration des codes du coworking au sein de l'entreprise porte un nom: le corpworking, des espaces appropriés pour le travail en mode projet. Laboratoire d'innovation, hackathon ou incubateur viennent se greffer au concept de coworking qui, à lui seul, ne satisfaisait pas l'ensemble des besoins. «*On voit arriver dans les entreprises des espaces hybrides, des open spaces plus petits avec une décoration et un aménagement un peu décalés, parfois avec un animateur qui s'occupe de gérer les lieux*», constate Baptiste Broughton. Expérimentales, ces initiatives sont les prémices d'une organisation interne plus agile et transversale. «*Au point de départ, il y a la volonté de faire bouger nos modes de travail*», précise Blandine Bréchnac, à l'origine d'une étude évaluant l'impact de la culture numérique sur l'entreprise (1). Sodexo vient, dans ce sens, d'inaugurer le Social Hub, un espace de 300 m², aménagé, animé et digitalisé. «*Plutôt que de se lancer dans un réaménagement long et coûteux des bureaux, nous avons choisi un écosystème plus large, ouvert aux start-up, clients et partenaires*», témoigne Hervé Helson, directeur stratégie de Sodexo Entreprise. Le Social Hub se divise en quatre espaces – coworking, comaking, lounge et comptoir –

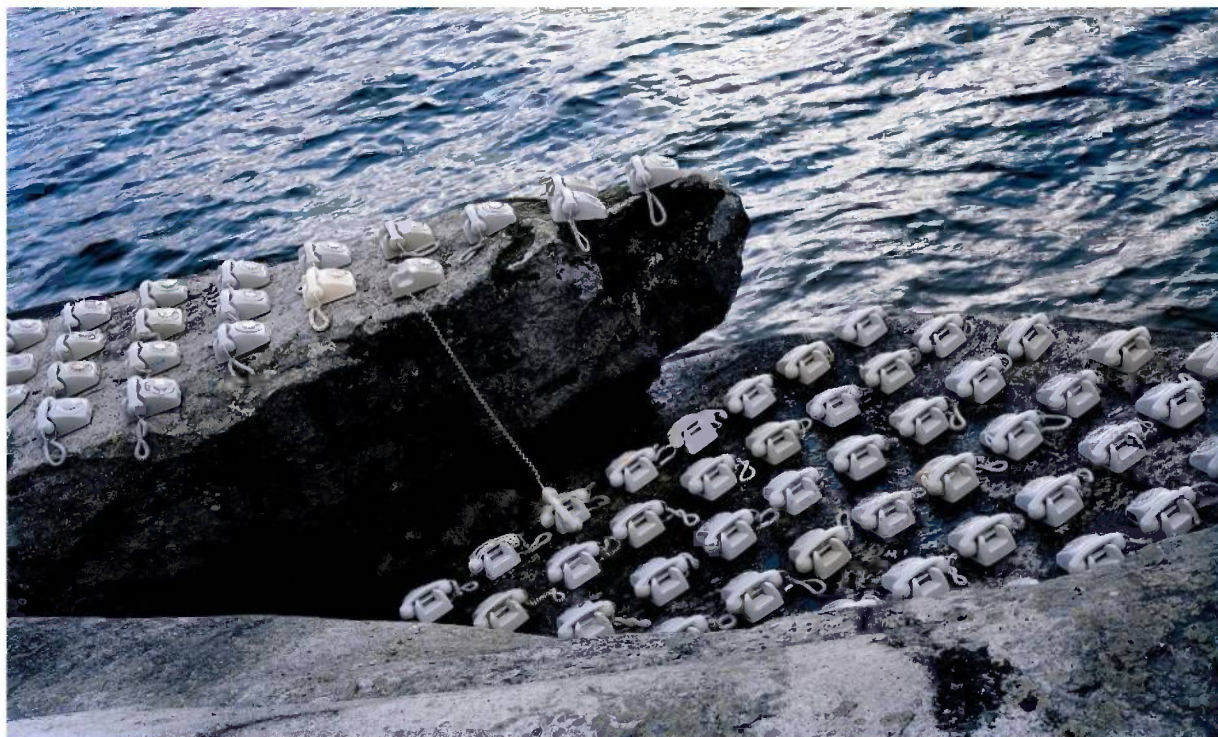
Natural rural displacement (2014).

Rune Guneriussen a étudié le design en Grande-Bretagne, avant de retourner en Norvège, dont les paysages à la beauté sauvage sont la toile de fond rêvée pour des mises en scène souvent très techniques.



CAPGEMINI CONSULTING : LE COWORKING À L'ESSAI

Lancée en mars 2017, l'expérience «*Start Playing*» s'inscrit dans une démarche globale de transformation de l'offre RH de la branche Consulting de Capgemini. Les espaces de coworking sont l'un des pans du projet, destiné à changer la culture de l'entreprise et à apporter plus de souplesse aux collaborateurs. «*Nous avions constaté que la plupart de nos salariés passaient le plus clair de leur temps en déplacement. Entre les rendez-vous chez les clients, rarement à Paris, le bureau à La Défense ou leur domicile, ils perdaient beaucoup de temps et d'énergie dans les transports*», raconte Charlotte Noël, manager chez Capgemini Consulting. Durant les trois premiers mois, le groupe a mis à disposition une plate-forme digitale (Neo-nomade) permettant à des volontaires de réserver un bureau dans un espace de coworking dans le quartier de leur choix. «*À l'issue de cet essai, le taux de satisfaction des collaborateurs s'est révélé très bon*», poursuit-elle. L'entreprise a décidé de pérenniser la pratique en collant au plus près des usages observés. Son constat: l'utilisation moyenne du coworking n'excède pas deux jours par semaine. En deçà, les salariés privilégient le télétravail.



Wink on the brink (2008). Accumulation d'objets destinés au recyclage, scénographie rigoureuse et environnement soigneusement choisi donnent une touche surréaliste aux œuvres de l'artiste.

où se mêlent travail, détente, réseautage et synergies entre les différents services de l'entreprise. Il est piloté par un Hub Officer, dont la double vocation est de proposer aux collaborateurs des facilitateurs de business (experts en design thinking, scribing, brainstorming) et de faire vivre la communauté à travers un programme d'animations internes (afterwork, yoga, sports). «*Le premier réflexe des entreprises est d'aller chercher ailleurs ce qu'elles n'ont pas chez elles, mais le coworking est une solution de facilité. Nous, nous voulions conserver notre image et faire vivre l'esprit du coworking au sein de l'entreprise, avec nos codes et nos valeurs*», insiste Hervé Helson. Dans

un monde du travail en voie de satellisation, préserver la culture d'entreprise relève du défi.

GÉRER UN CHANGEMENT ANXIOGÈNE

Réenchâter le bureau sera-t-il le futur chantier des responsables RH ? Si, comme l'assure Alexis Rebiffé de Deskopolitan, «*le coworking est le meilleur remède à l'ennui*», la diminution de postes individuels au profit d'espaces non attitrés modifie le rapport des individus au travail. Pas étonnant que de nouveaux métiers, les «*Chief Happiness Officer*» (CHO), soient nés. Ces agents du bonheur ont pour mission d'essaimer la «*positive attitude*» et d'orienter les salariés dans leur nouvel espace

de travail. L'idée peut paraître naïve mais elle pointe une réalité : la flexibilité n'est pas facile à vivre. «*La suppression des bureaux fixes est déstabilisante pour les salariés. Tout comme l'animal, l'homme a la notion de territoire. En lui retirant cet élément protecteur, on le fragilise*», relève le docteur Patrick Légeron, psychiatre spécialiste du stress au travail et fondateur de l'institut Stimulus (2). L'open space engendre, par ailleurs, une perte d'intimité. «*Ce climat de surveillance n'est pas sans rappeler celui des prisons et des hôpitaux psychiatriques d'il y a 150 ans, comme les décrivait Michel Foucault*», note le psychiatre. Pour rendre le changement moins anxiogène, a été créée la fonction

BRUNO MARZLOFF* : « LES ESPACES DE COWORKING S'INSCRIVENT DANS LA NOUVELLE ANIMATION URBAINE »

«*La révolution du coworking n'est pas tant celle du bureau que de la gestion d'un travail délocalisé et désynchronisé. Sur le plan sociologique, il est intéressant de regarder l'agilité spatiale du travailleur. On n'imagine pas aujourd'hui le monde du travail sans une dispersion spatiale car tout est mis en œuvre dans ce sens : qu'elle soit imposée par les nouvelles exigences*

de productivité, dont la flexibilité est le paradigme, ou qu'elle appartienne à la volonté du travailleur d'échapper à la forte pression du bureau. En quittant le régime fordiste, les sphères personnelles et professionnelles s'articulent mieux et la question du bureau se pose moins que le fait de ne plus devoir y être. Les outils numériques rendent le salarié plus autonome et lui offrent l'opportunité de s'émanciper

en élargissant le spectre de ses réseaux professionnels. Parce qu'ils traduisent cette capacité d'adaptation à une nouvelle économie qui bouscule les poncifs du monde fordiste, les espaces de coworking méritent d'être exploités. Intégrés dans l'environnement urbain, ils proposent des solutions d'hôtellerie commodes qui épousent l'agilité de la ville et du travail. C'est particulièrement

le cas des tiers lieux spontanés qui font intégralement partie de la nouvelle animation urbaine. On passe du café au bureau, du loisir au travail : cette mixité fonctionnelle s'inscrit dans l'essence de l'urbanité et sort, enfin, la ville d'un siècle de séparation des espaces et des fonctions qui lui a fait tant de mal.»
**Sociologue, spécialiste des questions de mobilité.*

de CHO. «*Passant plus de temps au travail qu'en famille, les salariés ont besoin de se sentir bien, au sein d'une équipe soudée*», justifie Johanna Sanchez Laurenté, CHO de la start-up Flaneurz. Tous les mercredis midi, elle organise un repas pour toute l'équipe préparé à tour de rôle par les collaborateurs. Mais le CHO est loin de se réduire à la partie «happiness» de son activité. Version 2.0 du responsable des services généraux, il passe 80% de son temps à régler les problèmes du quotidien et 20% seulement à l'organisation d'événements. «*Il y a une fausse conception de la part de certains dirigeants qui s'imaginent qu'embaucher un CHO suffira à mettre du baume au cœur des salariés*», prévient Kaja Jablonska, CHO chez Frichti. L'effet de halo n'est possible que si les fondamentaux du bien-être au travail sont bien là. Il ne s'agit ni de séances de massage ni de babyfoot, mais bien de politique managériale bienveillante.

LE STRESS N'EST PAS QU'UNE QUESTION DE LIEU

Difficile d'imposer la flexibilité aux salariés quand elle ne s'intègre pas dans un projet global où les collaborateurs sont partie prenante. À la question «le coworking rend-il les gens plus heureux?», les acteurs du marché eux-mêmes répondent sans détour : l'humain prime sur le cadre. «*On peut être très heureux dans des bureaux affreux*», relativise Alexis Rebiffé.

Même constat du côté du docteur Légeron. Après avoir mené une étude sur 32000 salariés en France (3), il a conclu que les moins stressés étaient ceux qui travaillaient dans les conditions les plus difficiles, notamment l'industrie (20%), les plus stressés étant issus de la banque-assurance (40%). «*Le confort des tours de La Défense qui regorgent de plantes vertes, d'œuvres d'art et bénéficient d'un restaurant d'entreprise haut de gamme ne parvient pas à gommer le mal-être des salariés*», observe le psychiatre, pour qui la mobilité est un facteur de stress encore trop peu étudié. Quant à la sociabilité vantée par les adeptes du coworking, n'est-elle pas utopique? «*Les entreprises structurées en coworking permettent d'avoir plus de contacts mais ces relations sont rendues superficielles par le fait que le travail reste ancré dans la compétition entre les individus*», soutient Patrick Légeron. Pas d'angélisme donc, mais pas de rejet non plus. Malgré le «happy» brodé en rose sur sa marinière, qui sonne comme une invitation, Adélie, la manager de Deskopolitan, reste lucide: «*Le bonheur n'appartient pas à la sphère du travail.*» À défaut, des moyens pour améliorer le bien-être au bureau existent et le coworking en fait partie. Certes, l'objectif est moins ambitieux. Y parvenir ne serait déjà pas si mal. ●
(1) «*Corporate Coworking: quelle(s) réalité(s) derrière le coworking en entreprise?*», 2015.
(2) Auteur du «*Stress au travail, un enjeu de santé*», Odile Jacob, 2015.
(3) *L'Observatoire du stress au travail/Stimulus.*