

travailler **ENSEMBLE** en bonne santé

Les potentiels d'opportunités du
coworking du point de vue de la
gestion de la santé en entreprise



«Aujourd'hui, de nombreuses entreprises tolèrent le travail à domicile ou dans des espaces de coworking. Mais que se passerait-il si elles disaient: «Cher collaborateur, j'aimerais que tu cherches le lieu où tu estimes être le plus performant. Je t'apporterai mon soutien pour aménager ce lieu. À l'inverse, tu n'auras plus de poste de travail fixe lorsque tu te rends au siège de l'entreprise.»? Ce sont des contrats psychologiques inédits qui impliquent une autre façon de donner et recevoir. Ce serait la chose positive que nous pouvons tirer de la pandémie.»

TABLE DES MATIÈRES

1. MANAGEMENT SUMMARY	04
2. INTRODUCTION	
2.1. Préfaces	09
2.2. À propos de la présente étude	12
2.3. Remerciements aux experts/es	13
2.4. À propos du Coworking Institut	15
3. L'ESSENTIEL EN BREF SUR LE COWORKING	17
4. TRAVAIL ET COLLABORATION DANS LE MONDE POST-COVID	20
4.1. La naissance du coworking	25
4.2. Gestion de la santé en entreprise 4.0	28
5. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE	34
5.1. Potentiels d'opportunités du coworking	36
5.2. Potentiels de dangers du coworking	40
5.3. Propositions de valeur du corporate coworking	43
5.4. Scénarios d'exploitation du coworking du point de vue de l'entreprise	45
5.5. Le coworking du point de vue de la gestion de la santé en entreprise	47
5.6. Exigences relatives aux espaces de coworking	48
6. RECOMMANDATIONS D'ACTION	54
6.1. Recommandations pour les entreprises	56
6.2. Recommandations pour les cadres	58
6.3. Recommandations pour les collaborateurs et collaboratrices	62
6.4. La perspective juridique – une digression	65
7. PERSPECTIVES	69
8. SOURCES	71

1. MANAGEMENT SUMMARY

« Les expériences en lien avec le Covid-19 ne nous ont pas permis de vivre le new work. Nous avons par contre pu nous libérer d'anciens modes de pensées. C'est sur cette base que peuvent s'établir de nouvelles formes de collaboration qui présentent un potentiel d'opportunités tant pour les collaborateurs et collaboratrices que pour les entreprises. »

Barbara Josef

Le travail à domicile n'est qu'un début

À l'ère numérique, le travail et la collaboration sont en mutation. Pour le travail intellectuel, la transformation numérique conduit à une dissociation croissante du travail de la dimension de l'espace et du temps. En conséquence de cela, les limites entre vie professionnelle et vie privée s'estompent, ce qui présente des opportunités et dangers tant pour les individus que pour les organisations. Pour que le plus grand nombre de potentiels d'opportunités en lien avec la flexibilisa-

tion croissante se traduisent dans la réalité, il faut repenser la gestion de la santé en entreprise, reconsidérer la notion de leadership, négocier les nouvelles conditions-cadre dans un esprit de partenariat et renforcer les compétences d'autogestion des collaborateurs et collaboratrices.

Que reste-t-il? À quoi devons-nous renoncer? Quelles sont les nouvelles options?

Les formes de travail flexibles nous occupent depuis bientôt deux décennies, même si les changements dans ce domaine ont été marqués par de grandes hésitations. Le Covid-19 a accéléré ces changements et contraint de nombreuses organisations de passer d'un extrême à l'autre: de la présence «par défaut» à une collaboration presque exclusivement virtuelle. Comme il s'agissait d'un changement abrupt conditionné par une situation de crise et pas d'un développement évolutionnaire, la réorganisation de la collaboration reste à venir. Dans ce contexte, deux aspects sont d'une importance primordiale. D'une part, les organisations doivent réussir à négocier la nouvelle collaboration avec les collaborateurs et collaboratrices dans le cadre d'un dialogue entre partenaires. D'autre part, il est important de ne pas seulement transformer ce qui existe, mais aussi de regarder vers l'avenir et de se demander quels nouveaux champs d'opportunités se sont ouverts au cours des derniers mois.

Le coworking du point de vue de l'entreprise



Le coworking comme lieu de travail alternatif



Le coworking pour les rôles/équipes particuliers



Le coworking en remplacement du bureau d'entreprise



Le coworking interne dans les propres filiales



Le coworking pour les personnes extérieures dans le bureau d'entreprise

Sortir de la dichotomie bureau versus travail à domicile

Autrefois, le travail flexible était indissociablement lié au travail à domicile. Les espaces de coworking, dont l'exploitation a débuté en 2005 au niveau mondial et en 2007 en Suisse, offrent aux entreprises et à leurs collaborateurs et collaboratrices l'opportunité d'éviter les déplacements et pertes de temps inutiles, sans que cela s'accompagne d'effets négatifs tels que l'amalgame entre travail et loisirs, le fait de devoir renoncer à une infrastructure professionnelle ou s'accommoder d'un isolement social. L'intérêt des entreprises établies pour le coworking est un phénomène relativement récent.

Alors que seules des entreprises essentiellement technologiques s'intéressaient au coworking jusqu'en 2020, le Covid-19 a redistribué les cartes. Les bureaux abandonnés pendant la pandémie et le désir de nombreux collaborateurs et collaboratrices de vouloir choisir à l'avenir la forme de travail adéquate ont obligé les cadres dirigeants à revoir leur position. Jusqu'à présent, on associait le coworking à des coûts venant s'ajouter à ceux de l'exploitation normale dans

les bureaux de l'entreprise. Aujourd'hui, on réfléchit aussi à réduire les surfaces de bureau, à miser davantage sur la collaboration et la mise en réseau et à financer au moyen des économies réalisées un poste de travail à domicile ou à proximité de celui-ci pour les collaborateurs et collaboratrices.

« Si différentes entreprises se rencontrent dans ces tiers-lieux, cela peut être très intéressant pour l'échange de connaissances. Je l'encourage fortement. »

Martina Novo

Propositions de valeur du coworking du point de vue de l'entreprise



Santé



Apprentissage



Satisfaction des
collaborateurs et
collaboratrices



Attractivité de
l'employeur



Aides à la
transformation



Productivité



Mise en réseau



Promotion de
la durabilité



Avantages
financiers



Flexibilité

Plus qu'un bureau dans le village

Les entreprises qui permettent à leurs collaborateurs et collaboratrices de choisir entre bureau, bureau à domicile et espace de coworking assument non seulement leurs responsabilités pour un environnement de travail professionnel en dehors du bureau d'entreprise, mais investissent en même temps dans le bien-être individuel des collaborateurs et collaboratrices. Tant la culture de la confiance vécue que la liberté de choix et les options d'action que cela implique se répercutent positivement sur le bien-être individuel et donc sur le résultat du travail et de la collaboration. Notamment le contraste entre les différents lieux et atmosphères de travail constitue une ressource qui encourage l'inspiration et l'apprentissage et de ce fait les processus de régénération.

Santé = performance

Dans un monde du travail en pleine mutation, la gestion de la santé en entreprise est aussi soumise à des changements. Ces mutations se déroulent à trois niveaux:

- Nouveaux champs thématiques (p. ex. Boundary Management, auto-réflexion).
- Nouvelle approche (p. ex. interpellation directe des collaborateurs et collaboratrices, coaches numériques).
- Nouvelle orientation (de la protection des personnes particulièrement vulnérables jusqu'à la promotion de la santé générale et au renforcement des performances pour tous).

Le coworking du point de vue de la gestion de la santé en entreprise

Santé sociale	<ul style="list-style-type: none">- Faire partie d'une communauté- Pilotage de l'intensité des interactions- Patrie pour les équipes à distance- Résilience par les réseaux locaux- Rencontres et découvertes fortuites- Relations de confiance vécues
Santé psychique	<ul style="list-style-type: none">- Structure journalière- Eviter le stress lié aux déplacements- Boundary Management- Disposer d'options d'action- Développement personnel- Retrait et focalisation
Santé physique	<ul style="list-style-type: none">- Offres de restauration- Offres d'activité physique- Mobilier ergonomique- Climat des locaux sain- Régénération

Même si du point de vue de la santé en entreprise, le coworking doit être considéré comme un lieu de travail situé en dehors de la sphère d'influence de l'entreprise, l'espace de coworking professionnel remplit, contrairement au bureau à domicile, les exigences fondamentales auxquelles doit répondre un poste de travail sain. Cela ne concerne pas seulement l'ergonomie et le climat des locaux (santé physique), mais aussi des aspects tels que le maintien de certaines structures et la possibilité de s'isoler (santé psychique) ainsi que le fait d'être intégré dans une communauté et de vivre des rencontres planifiées et fortuites (santé sociale). De plus, le coworking constitue une option d'action supplémentaire qui permet aux individus d'assumer leurs responsabilités sur le plan de l'aménagement du travail.

À ces aspects positifs du coworking concernant le bien-être individuel s'oppose en même temps le danger d'un affaiblissement des relations sociales dans l'équipe en raison de l'utilisation accrue de tiers-lieux. Cela pouvant aussi s'accompagner d'un sentiment d'insécurité ou de désorientation. Pour que les aspects positifs du coworking l'emportent, il faut donc employer une approche prévoyante lors de la mise en place du coworking comme nouveau scénario d'aménagement, l'accompagner étroitement par les cadres et établir une culture de la confiance mutuelle et de la responsabilité individuelle dans le cadre de laquelle les difficultés sont abordées ouvertement.

« Le poste de travail individuel dans le bureau sera moins recherché à l'avenir. Les collaborateurs et collaboratrices ont appris à apprécier leur autonomie en ce qui concerne l'aménagement du travail. À l'avenir, ils se rendront au bureau dans un but précis, c'est-à-dire lorsqu'ils chercheront une vraie collaboration. »

Lara Feiler

Nouveau scénario d'aménagement et aides à la transformation

Le passage d'une culture traditionnelle de la présence à de nouvelles formes de collaboration marquées par une plus grande liberté individuelle dans l'aménagement représente un défi tant pour les cadres que pour les collaborateurs et collaboratrices. Il s'agit de tester les nouvelles possibilités par une approche exploratoire et de négocier au sein de l'équipe de nouvelles règles du jeu pour la collaboration. Le travail dans des tiers-lieux offre des options à la fois pour des organisations peu expérimentées dans le domaine des formes de travail flexibles et aussi pour celles qui sont déjà plus avancées. Il serait faux de croire que le coworking n'est une option que pour les entreprises dont les collaborateurs et collaboratrices sont déjà familiers de lieux de travail alternatifs en dehors du bureau. Non, le coworking peut être utilisé comme aide à la transformation qui permet de tester des formes de travail décentralisées dans le sens d'une expérience contrôlée, sans devoir entièrement renoncer à des structures journalières, à l'intégration dans un réseau de relations sociales et à un environnement de travail professionnel.

« Pour les employés, le coworking constitue l'alternative au travail à domicile ou au bureau. Si l'espace de coworking est proche du domicile, les employés se déplacent moins souvent et gagnent ainsi du temps qu'ils peuvent utiliser autrement – par exemple pour la famille, les loisirs ou l'activité physique. D'autre part, ils disposent de plus d'énergie, car les autoroutes bouchées et les trains bondés provoquent du stress. C'est une joie de pouvoir renoncer à cela une ou deux fois par semaine. »

Elisabeth Hirtl

« Nous sommes en pleine phase de transformation et ne savons actuellement pas quelle sera la prochaine étape. Mais ce qui viendra assurément, c'est un changement d'attitude.

Nombreux sont ceux qui ont constaté au cours des derniers mois qu'ils pouvaient travailler de partout. À l'avenir, ils choisiront plus consciemment le lieu de travail qui convient le mieux à leur activité et à leurs besoins respectifs. »

Alexandra Kühn

2. INTRODUCTION

2.1. Préfaces

BARBARA JOSEF

Auteure de l'étude et cofondatrice du Coworking Institut

Cela fait des années que je suis fascinée par le thème du coworking, en particulier du point de vue de l'entreprise. J'ai réalisé mes premières études sur le sujet dans les années 2016 et 2019 dans le cadre de ma thèse de doctorat à l'Université de St-Gall. Cette troisième étude s'inscrit dans un contexte totalement nouveau. L'année 2020 marque sans aucun doute une rupture – non seulement pour la jeune histoire du coworking, mais d'une manière générale en ce qui concerne notre conception du travail et de la collaboration. La pandémie nous a permis d'acquérir une nouvelle perspective sur les possibilités et limites du travail à distance qui a fondamentalement remis en question et élargi notre conception traditionnelle.

Les discussions concernant une utilisation judicieuse de nouvelles technologies, l'usage plus responsable de l'infrastructure des transports et, dans ce contexte, l'idée du coworking à proximité du domicile ne sont pas vraiment nouveaux. Cependant, les expériences et restrictions en lien avec le Covid-19 ont transformé ces déclarations d'intention en option réelles. Même si nous n'avons actuellement qu'une image très diffuse du nouveau monde du travail, nous constatons déjà qu'il n'y aura pas de retour en arrière. Les expériences des derniers mois ont incité les collaborateurs et collaboratrices ainsi que les décideurs dans les entreprises à changer d'attitude. Le principal défi consiste maintenant à concilier ces deux perspectives et à emprunter courageusement de nouvelles voies.

Pour moi, Covid-19 a été l'occasion de vivre une véritable expérience de coworking, bien au-delà de l'utilisation antérieure des espaces comme lieux d'ateliers et d'entretiens dans le cadre de projets pilotes. Après avoir travaillé pendant des années comme nomade numérique dans des trains, chez des clients, dans des cafés et chez moi, j'ai entamé une année de coworking qui, sans la pandémie, n'aurait jamais été possible dans une telle intensité. L'immersion dans une communauté de coworking à une époque où les structures sociales ont énormément gagné en importance a été une précieuse source d'inspiration pour cette troisième étude.

Nous consacrons le présent document au thème «Les potentiels d'opportunités du coworking du point de vue de la gestion de la santé en entreprise». Jusqu'à récemment, le coworking n'était pas d'actualité pour les décideurs dans les entreprises. Le thème n'apparaît donc pas non plus dans la gestion de la santé en entreprise. Repenser le travail signifie aussi sortir de la dichotomie entre travail au bureau et travail à domicile et se familiariser avec de nouveaux lieux de travail et leur impact. Cela vaut notamment la peine si ces lieux présentent des potentiels d'opportunités pour les entreprises et leurs collaborateurs et collaboratrices.

Je me réjouis de vos retours sur ce sujet. Le New Work devient une réalité si nous parvenons à rassembler les visions d'avenir individuelles dans le cadre d'un ensemble.



ANGELO EGGLI

CEO Visana

Nous parlons depuis des années du monde du travail 4.0. Pourtant, ce n'est qu'au fil des derniers mois que des changements sont devenus perceptibles. Dans le cadre de la présente étude, nous nous intéressons à la question de savoir comment nous collaborons aujourd'hui et à l'avenir et comment nous pouvons placer la personne saine au centre des préoccupations dans le nouveau monde du travail. Pour moi, une chose est sûre: si nous prenons soin des personnes, nous prenons aussi soin des organisations et établissons les bases pour un changement sensé dont tout le monde profitera.

Nous sommes un employeur qui compte près de 1400 collaborateurs et collaboratrices. À ce titre, nous voulons faire preuve d'ouverture pour les nouvelles formes de travail, sans pour autant faire de compromis en ce qui concerne la santé des collaborateurs et collaboratrices. En tant que partenaire de santé de plus de 845 000 clientes et clients privés et 16 000 clients entreprises, nous nous engageons avec passion pour une collaboration saine, aujourd'hui et à l'avenir. En abordant la question de savoir quels potentiels d'opportunités le coworking présente du point de vue de la gestion de la santé en entreprise, nous aimerions porter avec vous un regard sur le monde du travail de demain. Je vous souhaite une bonne lecture – que ce soit chez vous, au bureau, dans le train ou peut-être même dans l'espace de coworking.



SANDRA BITTEL

Responsable Gestion de la santé en entreprise



Le présent document réunit deux thèmes qui, au premier abord, ne pourraient être plus différents: la gestion de la santé en entreprise, dont les origines remontent à l'industrialisation, et le coworking, une forme de travail née à l'ère numérique. Ce n'est cependant pas seulement l'histoire de ces deux thèmes qui est très différente, mais aussi la perspective des acteurs concernés. Alors que la gestion de la santé en entreprise traite du devoir d'assistance des entreprises, le mouvement du coworking a été lancé par des travailleurs indépendants et représentants de microentreprises qui voulaient échapper à l'isolement du travail à domicile et créer une communauté.

À ses débuts, la gestion de l'entreprise s'est focalisée sur la santé physique. Dans un deuxième temps, elle s'est intéressée à la santé psychique et sociale. Quant au coworking, il a dès le premier jour mis l'accent sur la mise en réseau des individus et le constat que des structures sociales saines représentent une condition indispensable à la créativité, à la force d'innovation et à la disposition à la performance.

Cette étude montre que les deux thèmes présentent un potentiel de synergies énormes, malgré leur genèse différente. Dans une économie suisse qui devient de plus en plus une place scientifique et un site d'innovation, il vaut la peine de réfléchir aux potentiels d'opportunités des tiers-lieux – pour le bien des personnes et des entreprises. Si le travail et la collaboration changent, la gestion de la santé en entreprise doit suivre le rythme.

« Pour le temps après le Covid-19, beaucoup souhaitent vivre à nouveau cet instant de la collaboration, de la réunion physique, de la véritable collaboration et proximité. Je pense que cet aspect sera très important à l'avenir. »

Lara Feiler

2.2. À propos de la présente étude

Approche méthodologique

Les faits, les connaissances et les appréciations présentés dans ce document se fondent sur une recherche détaillée de publications et études nationales et internationales ainsi que onze entretiens avec des experts/es¹. La recherche bibliographique et les interviews se sont déroulées d'octobre 2020 à février 2021. Les entretiens semi-structurés avec les experts/es, fondés sur un guide d'entretien, se sont déroulés par vidéoconférence et ont duré entre 45 et 60 minutes. Ils ont été enregistrés et ensuite transcrits, codés et analysés du point de vue qualitatif et interprétatif.

Les thèmes principaux des interviews varient et s'orientent selon les priorités de recherche ou l'expérience des spécialistes interrogés. Des experts/es des domaines coworking, psychologie du travail, gestion du personnel, business innovation, workplace management, promotion de la santé ou gestion de la santé en entreprise ont été interrogés. Au fond, il s'agissait de saisir les opportunités et dangers de nouvelles formes de collaboration – avec une priorité sur le coworking – et d'analyser leur impact sur la santé physique, psychique et sociale des collaborateurs et collaboratrices.

Ce document de travail ne prétend pas être exhaustif. Il veut présenter des alternatives au travail dans le bureau de l'entreprise et au travail à domicile et permettre une étude approfondie du coworking du point de vue de la gestion de la santé en entreprise. La bibliographie employée a été sélectionnée compte tenu de sa pertinence pour les acteurs qui étudient les nouvelles formes de la collaboration et de la promotion de la santé.

« La gestion de la santé en entreprise souffre souvent du même problème qu'une assurance: on n'en prend conscience que lorsqu'on se sent mal et qu'on a besoin d'aide. »

Eric Bürki

¹ Douze experts/es interviennent dans l'étude, mais seulement onze ont été interviewés. Les aspects juridiques du coworking sont analysés dans un chapitre séparé par l'expert en droit du travail André Bloch.

Objectifs

Présenter les développements dans le domaine du «New Work»

Comprendre le potentiel du coworking

Identifier les potentiels d'opportunités et de dangers du coworking

Étudier le coworking du point de vue de la gestion de la santé en entreprise

Élaborer des recommandations d'action pour les entreprises, cadres et collaborateurs et collaboratrices

2.3. Remerciements aux experts/es

Pour la présente étude, nous avons réussi à recruter des experts/es reconnus dans le domaine du New Work. Ensemble, nous avons réfléchi aux nombreux aspects du coworking et d'une collaboration saine. Nous les remercions d'avoir partagé avec nous leurs visions et connaissances. Nous remercions:



Prof. Andrea Back

Professeure et directrice
à l'Institut
d'informatique de gestion
de l'Université de St-Gall



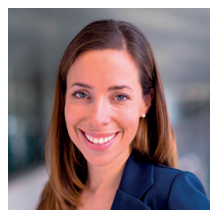
Elisabeth Hirtl

Directrice et fondatrice
Wunderraum AG,
Co-fondatrice
Coworking Institut



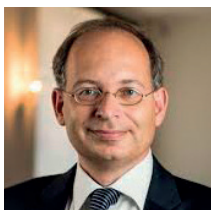
Prof. Georg Bauer

Directeur département
Public & Organizational Health
Center for Salutogenesis,
Université de Zurich



Alexandra Kühn

Directrice
Initiative Work Smart
(jusqu'à fin avril 2021)



André Bloch, Dr en droit

Avocat,
Suter Howald
Rechtsanwälte,
Zurich



Martina Novo

Head of Health &
Care Expertise,
Swisscom (Suisse) SA



Marc Brechbühl

Directeur
Motio Promotion
de la santé



Prof. Hartmut Schulze

Directeur de l'Institut de
recherche collaborative
et développement
Haute école de
psychologie appliquée



Eric Bürki

Responsable
Training & Support,
spécialiste GSE
Promotion
Santé Suisse



Prof. Antoinette Weibel

Professeure en gestion du
personnel. Directrice de l'Institut
de recherche du travail et des
mondes du travail Université
de St-Gall



Lara Feiler

Psychologue du travail
et des organisations.
Workplace Consultant
auprès de Vitra AG



Prof. Lukas Windlinger

Chargé de cours et responsable
du groupe de recherche
Workplace Management,
Institut de Facility
Management, ZHAW

**« Je crois qu'une atmosphère
valorisante et positive –
les rencontres fortuites,
les nouvelles idées,
les gestes inattendus –
fait du bien à la psyché. »**

Elisabeth Hirtl

2.4. À propos du Coworking Institut

C'est en automne 2019 qu'est née l'idée de regrouper les compétences sur le thème du coworking. L'idée est devenue réalité avec la fondation du Coworking Institut au début 2021 par Barbara Josef, Maria Bassi et Elisabeth Hirtl.

L'objectif du Coworking Institut est de promouvoir le mouvement du coworking. Il s'agit de rendre accessibles le savoir et l'expérience, de faire avancer des projets communs et de réunir les acteurs pertinents. Les champs d'opportunités et recommandations d'action sont élaborés en collaboration avec des partenaires forts.

Le Coworking Institut s'engage pour une économie et société fortes qui abordent les changements dans le monde du travail de manière prévoyante et responsable. Il soutient les personnes et organisations qui souhaitent mettre en œuvre leur potentiel d'innovation et s'engager sur la voie du changement. Le but ultime est d'assurer une cohabitation saine.

Partenaires de recherche



Partenaires de la pratique



Partenaires de réseau



«Un des principaux défis résultant de la crise du Covid-19 sera d'avoir au bon moment les bonnes personnes au même endroit, aussi sur le plan organisationnel et pas seulement sur le plan de l'infrastructure. En d'autres termes: la gestion de la communauté telle que nous la connaissons du coworking fera son entrée dans les formes de travail normales.»

Lukas Windlinger

3. L'ESSENTIEL SUR LE COWORKING

Bradley Neuberg a marqué le terme du coworking en 2005 à San Francisco. Les précurseurs du coworking sont les bureaux communautaires, les centres d'affaires et les salles de lecture des bibliothèques ou les clubs d'affaires.

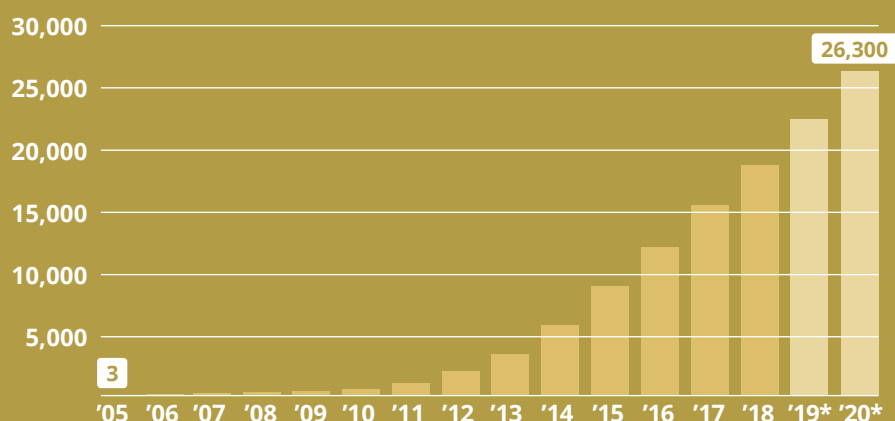
Les espaces de coworking sont des lieux neutres qui sont exploités par des particuliers, le secteur public ou un private public partnership où les employés ou indépendants peuvent travailler ou collaborer. Les locaux sont utilisés par des individus, des équipes ou des groupes de plusieurs organisations pendant une phase de projet donnée ou pour une durée indéterminée, à titre de scénario de travail exclusif ou complémentaire (Josef et Back 2019).

Le coworking est bien plus qu'un simple bureau mis à disposition à titre de service que l'on paie uniquement lorsqu'on l'utilise. Le mouvement du coworking se caractérise par les valeurs suivantes auxquelles les exploitants et membres se réfèrent:

- communauté
- ouverture
- collaboration
- durabilité
- accessibilité

La Suisse connaît le coworking depuis 2007. Jürg Rohner a été le premier à ouvrir un espace de coworking en Suisse avec le Citizen Space sur le site Steinfels à Zurich.

Diffusion des espaces de coworking depuis 2005



D'après Deskmag, on compte environ 26 300 espaces de coworking dans le monde, dont 365 en Suisse. La croissance exponentielle enregistrée au début se tasse progressivement. Pourtant, il y a continuellement de nouveaux espaces qui viennent compléter l'offre dans les régions urbaines et rurales.

*Estimation

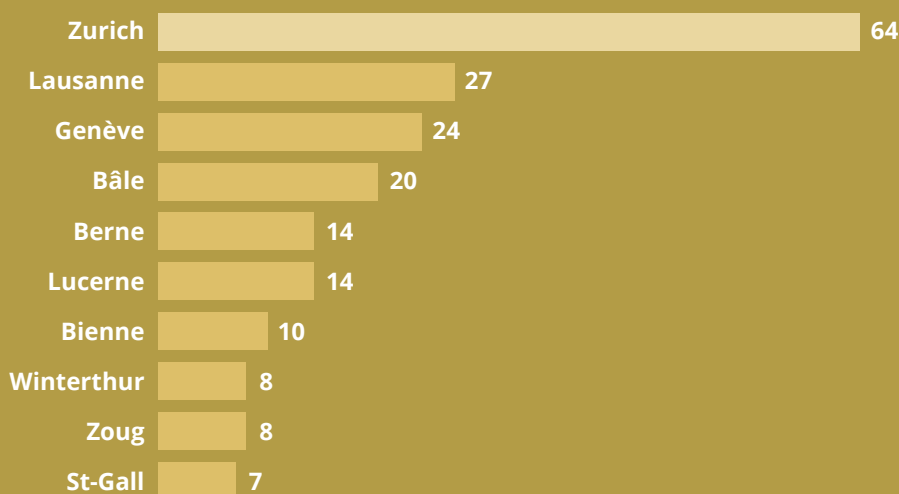
Source: Handelszeitung / Wüst Partner / Statista, (état octobre 2020)

On peut partir du principe que la pandémie de Covid-19 donnera une nouvelle impulsion à la création d'espaces de coworking dans les régions rurales, étant donné qu'une importance croissante est accordée au travail décentralisé et à la possibilité d'éviter les déplacements inutiles.

Dans les espaces de coworking se rencontrent des personnes qui se consacrent à une activité à forte intensité de connaissances. En Suisse, environ 55% des travailleurs salariés ou indépendants entrent dans cette catégorie.

Alors que les espaces de coworking étaient à l'origine le terrain de jeu des indépendants et micro-entrepreneurs qui cherchaient une alternative à l'isolement du travail à domicile, la part de représentants et représentantes de PME et grandes entreprises augmente fortement depuis environ cinq ans. D'une part, ils utilisent les espaces de coworking individuellement en complément au site de l'entreprise et au travail à domicile. D'autre part, un nombre croissant d'entreprises louent des surfaces dans les espaces de coworking. Au niveau mondial, la part des clients entreprises s'élève à environ 25% de la demande globale, avec une tendance à la hausse (source:Deskmag 2019).

Les espaces de coworking sont très demandés, principalement dans les régions urbaines



Source: Handelszeitung / Wüst Partner / Statista, (état octobre 2020)

« La concordance entre tâche et technologie est un sujet très important auquel la plupart des collaborateurs et collaboratrices ne veulent pas réfléchir. C'est pourtant très facile, p. ex. dans la cuisine. Personne ne prendra un couteau minuscule pour couper des gros légumes. Il existe un grand nombre d'outils spécifiques au poste de travail. Ce que l'on fait aujourd'hui par courriel représente une perte de productivité énorme. Il existe pourtant de meilleurs outils. Si les entreprises et leurs collaborateurs et collaboratrices investissaient du temps dans la concordance entre tâche et technologie, cela engendrerait un bénéfice énorme. »

4. TRAVAIL ET COLLABORATION DANS LE MONDE POST-COVID

La Suisse en route vers l'ère numérique

Les formes de travail flexibles et la collaboration décentralisée progressent partout dans le monde. Les principaux moteurs de ces changements sont la transformation numérique, l'évolution des valeurs dans la société et le débat autour du changement climatique, qui inclut aussi une mobilité plus intelligente. La dissociation du travail de l'espace et du temps revêt aussi une grande importance pour la place intellectuelle suisse. En effet, la Suisse figure parmi les économies dominantes en ce qui concerne la part de personnes actives qui se consacrent à une activité à forte intensité de connaissances. Celles-ci disposent d'une certaine autonomie pour aménager leur travail dans l'espace, dans le temps et sur le fond (World Economic Forum, 2020). Fondamentalement, il ne s'agit pas du thème du travail à domicile, mais d'une question bien plus importante: comment concilier les besoins des individus, des organisations et de l'environnement. Les formes de travail flexibles recèlent un potentiel énorme pour créer en même temps des conditions optimales pour la productivité et la capacité d'innovation des organisations, renforcer le bien-être des collaborateurs et collaboratrices et assurer une gestion parcimonieuse des ressources

« Pendant le confinement, nous avons appris que la collaboration en ligne fonctionnait étonnamment bien. Je me suis demandé pourquoi je voulais malgré tout voir les gens en chair et en os. Je crois qu'il s'agit simplement d'un besoin humain fondamental. Il y a bien sûr des différences individuelles, mais chacun a besoin d'une dose minimale de contact humain. Cela est aussi lié à mon bien-être psychique. Sinon, j'ai l'impression d'être isolée en prison. »

Andrea Back

naturelles. À ce potentiel d'opportunités s'oppose le risque d'une désolidarisation. Celle-ci se produit lorsque les collaborateurs et collaboratrices ou l'entreprise se servent unilatéralement de la flexibilité et qu'ils ne parviennent pas à mener un dialogue sur la manière de concevoir la nouvelle collaboration.

Définition du Travail 4.0 / New Work

Les termes «Travail 4.0», «New Work» ou «Nouveau travail» résument les processus de changement dans le monde du travail à l'ère numérique. Alors que le terme «Travail 4.0» se réfère à la quatrième révolution industrielle, les concepts du «Nouveau travail» ou du «New Work» remontent au philosophe américain d'origine autrichienne Frithjof H. Bergmann, qui a lancé au début des années 1980 le mouvement du «New Work» dans la cité de l'automobile de Flint au Michigan. Il a fondé de nombreux centres pour le «Nouveau travail» en réponse aux pertes d'emploi liées à l'automatisation croissante. Il s'est longuement interrogé sur la question existentielle, la liberté individuelle et l'autosuffisance et a tenté d'esquisser une vision différente de la notion du travail dominante à cette époque.

Aujourd'hui, les termes sont interchangeables et synonymes de changements dans le monde du travail qui affectent les dimensions de l'individu, de l'organisation et de la société. En ce qui concerne la transformation numérique, on distingue entre automatisation et augmentation: dans l'automatisation, les machines effectuent certaines tâches de manière autonome, alors que dans l'augmentation, l'homme est soutenu par des machines.

Du point de vue économique, on considère généralement les trois leviers suivants que sont la culture d'organisation, les locaux et les technologies dont l'interaction marque la réalité de travail des organisations.

Source: Wikipedia et propres recherches

Divers acteurs s'engagent depuis des années pour la promotion de formes de travail flexibles et décentralisées. Par exemple l'initiative Work Smart qui a vu le jour en 2009 dans le cadre de la journée nationale du travail à domicile, ou la coopérative Village Office fondée en 2016 qui s'est engagée à établir un réseau national d'espaces de coworking et à réduire le trafic. Coworking Switzerland est un autre acteur important qui défend en premier lieu les intérêts des exploitants et membres d'espaces de coworking. L'association a entamé ses activités en 2015 dans le but de réunir les forces et de sensibiliser le public sur le thème du coworking.



Le Covid-19, un accélérateur de la flexibilité

Jusqu'en 2020, année de la pandémie, on pouvait observer un accroissement régulier mais fléchissant du nombre de personnes travaillant de manière flexible en Suisse. D'après l'étude FlexWord 2020 de la Haute école spécialisée du nord-ouest de la Suisse, 41% des personnes actives exerçant une activité à forte intensité de connaissances travaillaient déjà de manière flexible et passaient une partie de leur temps de travail, c'est-à-dire au moins une demi-journée par semaine, dans des tiers-lieux, le plus souvent au bureau à domicile. Ce n'est qu'après que le Conseil fédéral a émis sa

recommandation du travail à domicile et ensuite prononcé une obligation que les choses se sont mises à bouger. La part des personnes qui exercent une partie de leur activité indépendamment du lieu est passée à 58% pendant le confinement.

La substitution est suivie de la transformation

Dans la situation de pandémie, les entreprises qui le pouvaient ont été contraintes de passer abruptement de la collaboration physique à la collaboration virtuelle. Les organisations qui disposaient déjà de solutions de travail numériques telles que la vidéoconférence ou les outils de «social collaboration» avaient une longueur d'avance au début de la pandémie. De nombreuses études montrent que le déplacement du travail intellectuel vers le travail à domicile a globalement bien fonctionné et sans pertes de productivité importantes. Cette conclusion positive doit cependant être relativisée dans la mesure où la collaboration purement virtuelle a étonnamment bien fonctionné grâce à l'engagement exceptionnel de toutes les parties impliquées. Celle-ci était cependant perçue comme une réaction momentanée à une situation de crise et non pas comme une solution définitive. De nombreuses organisations ont simplement substitué les processus physiques par des processus virtuels, sans les remettre davantage en question ou sans redéfinir les déroulements, rôles et interfaces. Si l'on veut cependant durablement mettre en œuvre les formes de travail flexibles pour le bien-être des collaborateurs et collaboratrices et entreprises, il faut des processus de réflexion et de transformation conscients.

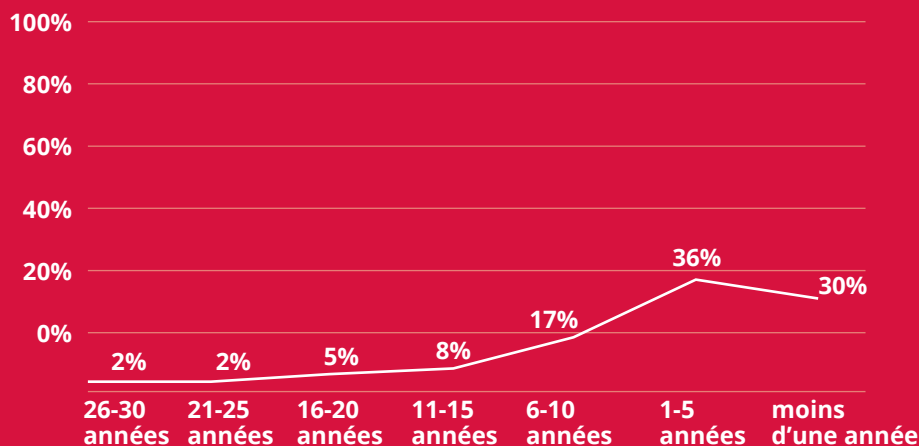
« Peut-être qu'une culture d'entreprise n'a pas besoin d'une part d'activité sur place aussi grande que l'on pensait? »

Antoinette Weibel

« La transformation numérique est inexorable, mais nous avons les moyens de placer l'être humain en bonne santé au centre de nos préoccupations à l'avenir. »

Marc Brechbühl

Depuis quand la population active travaille-t-elle de manière flexible?



D'après une étude de la Haute école spécialisée du nord-ouest de la Suisse, la majorité de la population active en Suisse ne travaille de manière flexible que depuis cinq ans.

Fréquence

Source: FHNW FlexWork Survey, Work-Smart-Initiative, novembre 2020 (FlexWork Survey 2020; work-smart-initiative.ch; n=2000 participants, 439 entreprises)

La collaboration hybride progresse

Un grand nombre d'études internationales et locales se penchent sur la question de savoir comment nous collaborerons à l'avenir. La plupart des enquêtes se focalisent sur les lieux de travail. Elles parviennent à la conclusion que les collaborateurs et collaboratrices souhaitent à l'avenir davantage travailler à domicile, indépendamment de la pandémie. Ce faisant, la part du travail à domicile atteindra idéalement deux à deux jours et demi par semaine (Gensler U.S. Studie 2020; gfs Bern Homeoffice-Barometer 2020; Deloitte 2020).

Même si ces analyses sont un indicateur fort montrant que les attentes des collaborateurs et collaboratrices ont changé de manière irréversible compte tenu des expériences acquises avec le Covid-19, elles n'offrent guère d'orientations concrètes en ce qui concerne les futures formes de collaboration. Cela pour deux raisons: premièrement, il faut concilier les attentes individuelles des employés et les besoins des entreprises, respectivement les exigences concrètes découlant des différents champs d'activité. Deuxièmement, les analyses méconnaissent les lieux de travail alternatifs et les nouvelles solutions que ceux-ci impliquent en adoptant une vision unilatérale qui oppose bureau et travail à domicile.

«La gestion de la santé en entreprise distingue entre les interventions comportementales et le niveau structurel. Jusqu'ici, on essayait en premier lieu d'influencer le niveau structurel. Compte tenu des mutations en cours, le niveau comportemental devient de plus en plus important. Les changements de comportement sont cependant presque plus difficiles à réaliser, vu que chaque individu est différent.»

Eric Bürki

Gérer les limites et les nouvelles compétences

Quand il s'agissait autrefois d'éviter la mobilité et les pertes de temps inutiles liées aux déplacements, il en résultait généralement un amalgame entre travail et vie privée. Alors que les «intégrateurs» souhaitent une imbrication temporelle et spatiale du travail et des loisirs, celle-ci est plutôt une source de stress pour les «séparateurs» (voir encadré «Boundary Management»). Ce stress peut être accentué lorsqu'on ne dispose pas d'une base de repli pour travailler sans être dérangé et que les attentes en matière de disponibilité ne sont pas explicitement clarifiées pour les parties prenantes internes et externes.

Une approche globale des différents lieux de travail qui dépasse la considération du bureau versus le travail à domicile est nécessaire pour établir une stratégie du lieu de travail novatrice pour le bien des collaborateurs et collaboratrices et de l'entreprise. Cela inclut des tiers-lieux tels que les espaces de coworking ou le travail sur place chez les clients, les partenaires et les fournisseurs. Alors que de nombreuses publications sont parues sur le thème du travail à domicile depuis l'apparition du télétravail² à la fin des années 1960, le thème relativement jeune du coworking n'a pas encore fait l'objet de recherches approfondies, en particulier du point de vue des entreprises. Les explications ci-après analysent les espaces de coworking comme lieux de travail alternatifs.

² Le terme du télétravail n'est pas seulement plus ancien, mais a aussi une autre signification que le terme du travail à domicile. À l'origine, on entendait par télétravail qu'une personne travaille exclusivement à domicile, alors qu'on entend par travail à domicile le travail occasionnel à domicile en complément au travail au bureau.



Premier lieu:
bureau
d'entreprise



Deuxième lieu:
bureau à
domicile



Tiers-lieux:
coworking



Quatrième lieu:
écosystème

Considération globale des lieux de travail
du point de vue de l'entreprise

En référence à Amstutz & Schwehr (2014)

Boundary Management

Le terme «Boundary Management» remonte à la sociologue Christena Nippert-Eng (1996). Elle a montré que les individus pouvaient être divisés en deux types différents quand il s'agit du besoin de fixer les limites entre le travail et la vie privée. Alors que les «séparateurs» souhaitent clairement une séparation spatiale et temporelle du travail et des loisirs, les «intégrateurs» considèrent que l'amalgame entre travail et loisirs constitue un avantage. Il est donc décisif pour le bien-être personnel que la personne connaisse ses préférences en matière de gestion des limites et parvienne à mettre en œuvre les tactiques correspondantes. Ce dernier point ne dépend pas seulement de la compétence d'autogestion, mais aussi du respect et du soutien que l'environnement professionnel et privé accorde à ces préférences.

Les cadres qui encouragent leurs collaborateurs et collaboratrices à la réflexion et mènent un dialogue sur la manière de gérer les différents besoins dans l'équipe contribuent grandement à une collaboration saine (cr. aussi les recommandations d'action).



Segmenteurs



Intégrateurs

Source: Christena Nippert-Eng (1996)

« Il faudrait au moins former les collaborateurs et collaboratrices dans le domaine du Boundary Management. Cela peut aussi se faire en ligne. Des études montrent qu'en particulier les jeunes ont des difficultés à séparer le travail et la vie privée. L'autre aspect est la mise en danger de soi-même. Les gens ont tendance à travailler plus lorsqu'ils sont en dehors du bureau de l'entreprise. »

Eric Bürki

« Le coworking nous permet d'aménager la mobilité et d'élargir considérablement l'autonomie décisionnelle. Sous cet angle, le coworking présente de nouvelles possibilités d'action. Je peux décider de ne pas me rendre au siège principal, sans devoir automatiquement travailler à domicile, si je ne le souhaite pas. »

Hartmut Schulze

4.1. La naissance du coworking

Déjà en 1989, le sociologue américain Ray Oldenburg a travaillé sur le concept des «Third Places», même si c'était en dehors du contexte du travail (Oldenburg, 1989). Il a décrit des lieux qui représentaient ni une «First Place» (domicile) ni une «Second Place» (lieu de travail) et fait remarquer que ces tiers-lieux étaient en particulier décisifs pour le développement de la société et de la démocratie.

Le terme «Coworking» a été employé pour la première fois en 2005 dans un blogpost par le développeur de logiciels Brad Neuberg (Neuberg, 2005). Il a ainsi décrit un concept qu'il avait créé pour combiner le meilleur de deux mondes: la liberté et l'autonomie des indépendants associées à la structure et à la communauté qu'il avait appréciées dans le cadre des rapports de travail. Même si Neuberg est considéré comme le fondateur officiel du terme «Coworking», l'idée du «Working Alone, Together» (Spinuzzi, 2012), respectivement du partage des infrastructures de bureau s'est déjà manifestée bien plus tôt. Déjà en 1978, il existait à New York sous le nom «The Writers Room» une offre semblable à celle du coworking pour les écrivains et journalistes (Schürmann, 2013). Dans certaines sources, la naissance du coworking remonte même jusqu'au 17^e siècle. Les précurseurs les plus connus du coworking sont les «Services Offices», respectivement centres d'affaires et communautés de bureaux, même s'ils se distinguent clairement du coworking en ce qui concerne leur motifs et concepts d'exploitation.

« Le coworking est en particulier un grand avantage pour les personnes qui souhaitent séparer travail et loisirs et qui habitent loin du siège principal ou du bureau de l'entreprise. C'est-à-dire celles et ceux qui souhaitent utiliser un environnement professionnel près de leur domicile, notamment aussi sur le plan de l'ergonomie. »

Lara Feiler

Définition Coworking

Les espaces de coworking sont des lieux neutres qui sont exploités par des particuliers, le secteur public ou un private public partnership où les employés ou indépendants peuvent travailler ou collaborer. Les locaux sont utilisés par des individus, des équipes ou des groupes de plusieurs organisations pendant une phase de projet donnée ou pour une durée indéterminée, à titre de scénario de travail exclusif ou complémentaire (Josef et Back 2019).

Le mouvement du coworking considère que la location de places et locaux de travail n'est pas sa principale mission. Il souhaite plutôt réunir les différents acteurs et entretenir la communauté. Cet aspect a une importance particulière du fait que de nombreux membres d'espaces de coworking sont indépendants ou pas encore actifs depuis longtemps et que l'intégration dans des réseaux et l'accès aux structures sociales constituent des facteurs de succès décisifs pour eux.

Alors qu'à ses débuts, les indépendants s'engageaient en premier lieu pour des motifs idéalistes en faveur du mouvement du coworking, la consolidation de ce thème s'est accompagnée d'une professionnalisation dans le cadre de laquelle les exploitants d'espaces de coworking ont élargi leur offre de locaux et prestations. Cette phase de professionnalisation a été marquée par l'arrivée de nouveaux acteurs, comme par exemple de l'entreprise WeWork fondée en 2010 qui est aujourd'hui présente sur 859 sites dans 38 pays (état février 2021). Même si les jeunes chaînes de coworking se distinguent clairement du mouvement du coworking de la première heure quant à leurs motifs primaires, ces nouveaux prestataires ont contribué à une meilleure visibilité du thème du coworking et suscité une plus grande attention, ce qui a encore stimulé la croissance.

Le coworking concret: les différents modèles d'exploitation

Flex Desk:

postes de travail dans la zone ouverte qui peuvent être utilisés suivant leur disponibilité. Généralement, ils sont facturés par des abonnements ou forfaits. Les offres Flex Desk comprennent normalement différentes zones (espace communautaire, lieu de repli, etc.) qui sont utilisées conjointement.

Fix Desk:

poste de travail individuel qui est loué à une personne ou à une entreprise.

Bureau individuel:

local fermé qui peut être loué temporairement ou pour une durée indéterminée.

Bureau d'équipe:

local fermé qui peut être loué par une équipe pour un projet ou pour une durée indéterminée.

Espace de réunion:

utilisation exclusive de la salle de conférence, de locaux d'ateliers ou créatifs, dans le cadre d'une manifestation. Suivant les besoins, on peut convenir de prestations supplémentaires comme p. ex. la technique, le matériel d'animation ou la restauration.

Espaces évènement:

utilisation exclusive d'un espace de coworking complet ou d'une certaine surface, souvent en dehors des heures d'ouverture habituelles.

Corporate Coworking – les entreprises découvrent les tiers-lieux

Il n'y a pas que chez les acteurs que l'on peut observer d'importants changements. Le groupe cible aussi a connu une évolution constante au fil du temps. Environ dix ans après l'ouverture du premier espace de coworking, les entreprises ont commencé à s'intéresser à ces tiers-lieux. Pour ces dernières, le fait de pouvoir s'échapper de l'isolement du travail à domicile était un aspect moins important, étant donné que la plupart disposaient de leurs propres locaux de bureau. C'était plus l'idée d'utiliser le coworking comme un catalyseur pour favoriser un changement de culture et l'innovation qui les intéressait.

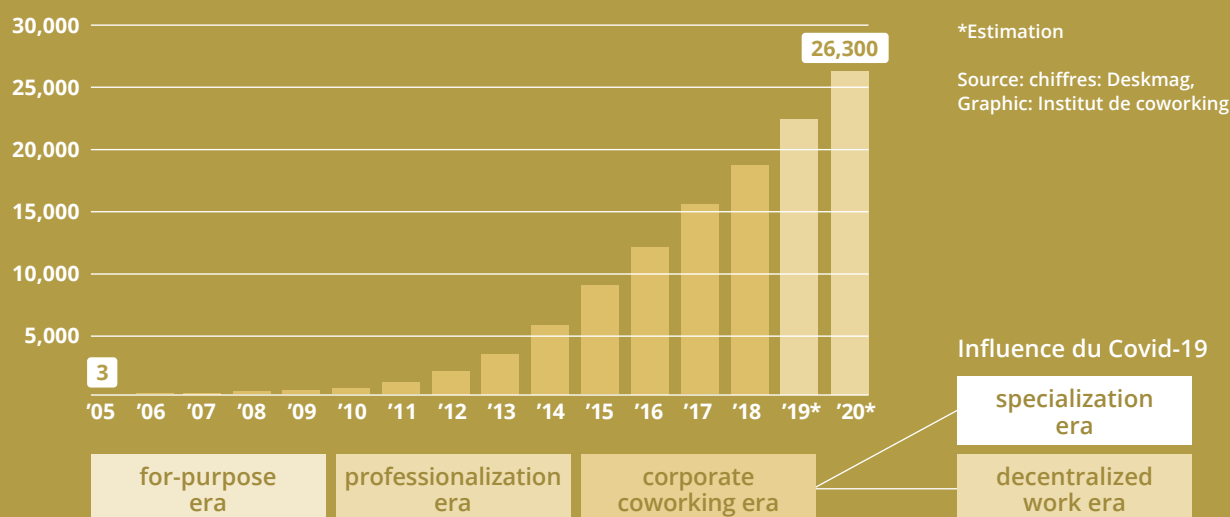
« Pour que la gestion de la santé en entreprise soit efficace, elle doit être soutenue par les cadres. »

Marc Brechbühl

« L'identité de l'entreprise diffusée est un avantage. En collaborant avec un entrepreneur ou fondateur d'une start-up, je me sens moi-même aussi un peu dans ce rôle. »

Georg Bauer

Diffusion des espaces de coworking depuis 2005



Le rêve du bureau au village

Avant le Covid-19, tout semblait indiquer que la prochaine phase de coworking serait celle de la spécialisation thématique. Ainsi, l'association Swiss Edtech Collider à Lausanne s'est focalisée sur les start-up dans le domaine de la formation et de la technologie. On peut cependant actuellement partir du principe que la tendance du travail décentralisé occupera une place encore bien plus importante à l'avenir. Même si les organisations comme la coopérative Village Office a tenté depuis sa fondation en 2016 de convaincre les décideurs dans les entreprises des avantages du bureau à domicile, ce n'est que la crise du Covid-19 qui a permis d'enclencher les processus de réflexion parmi les collaborateurs et collaboratrices et cadres et donc d'établir les conditions pour une nouvelle approche en matière de collaboration³.

Ce processus a eu pour conséquence que la question du lieu de travail a été considérée d'un point de vue global. De plus, la réduction des surfaces de bureau est soudain aussi devenue un sujet de discussion.

Avant le début de la pandémie en 2020, la plupart des entreprises associaient le coworking à des coûts supplémentaires venant s'ajouter aux coûts liés à l'exploitation des locaux de bureau. En réalité, les économies résultant d'un redimensionnement et d'une réorientation des bâtiments de bureau pourraient être utilisées pour financer des places de travail de coworking à domicile ou du moins à proximité du domicile des collaborateurs et collaboratrices. Cela ne répondrait pas seulement au désir de nombreux employés de devoir moins souvent se déplacer au bureau à l'avenir, mais serait aussi un moyen pour compenser les effets négatifs liés au travail à domicile. Cela inclut notamment le fait de mélanger le travail et la vie privée, l'ergonomie suboptimale et l'isolement social. Les adaptations du portefeuille d'immeubles de l'entreprise ne peuvent évidemment pas se faire du jour au lendemain. Elles constituent néanmoins une condition indispensable pour que les entreprises soient à l'avenir disposées à participer aux coûts du poste de travail au domicile du collaborateur ou de la collaboratrice.

³ Le rôle amplificateur de la crise a déjà pu être constaté dans le domaine du travail à domicile. Alors que le concept du télétravail a déjà été discuté et en partie réalisé à la fin des années 1960, ce n'est que la crise du pétrole en 1973 qui a permis une percée à ce niveau-là, lorsqu'une large majorité des gens ont dû revoir leur rapport à la mobilité.

4.2. Gestion de la santé en entreprise 4.0

Le monde du travail a connu de profondes mutations depuis l'industrialisation jusqu'à l'époque actuelle de l'«industrie 4.0». Les nouvelles technologies – de la machine à vapeur jusqu'à l'Internet des objets – ont changé la nature du contenu du travail et aussi le rôle de l'homme dans le processus de production. Par ailleurs, la place du travail et sa signification du point de vue des individus ont fondamentalement changé au fil du temps. Dans le cadre de l'évolution du travail physique vers le travail intellectuel, l'utilité et donc la motivation intrinsèque des employés (Badura, 2017) ont gagné en importance. De plus, la transformation numérique a pour conséquence que le travail est de plus en plus découplé du temps et de l'espace. Parallèlement à la flexibilisation croissante du travail et à l'utilisation des outils numériques, les travailleurs intellectuels constatent que la distinction entre travail et loisirs s'estompe (cf. Boundary Management).

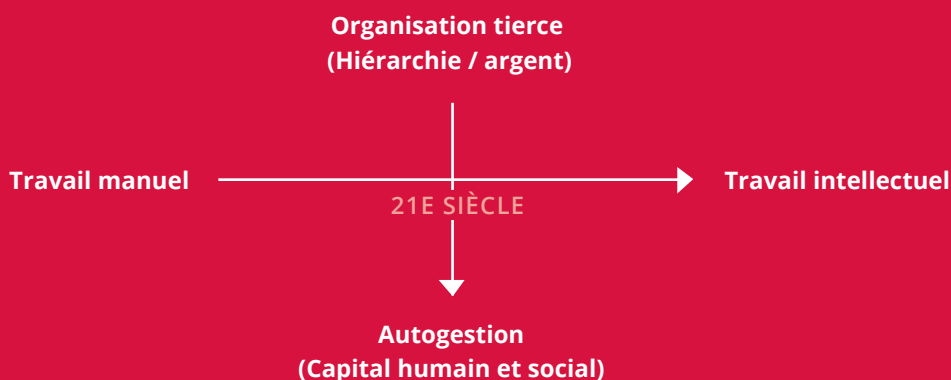
Gestion de la santé en entreprise

La gestion de la santé en entreprise (GSE) est l'optimisation systématique des facteurs pertinents pour la santé dans l'entreprise. La GSE établit, en adaptant les structures et processus dans l'entreprise, des conditions favorables à la santé des collaborateurs et collaboratrices et contribue ainsi au succès de l'entreprise. La GSE requiert la participation de tous les groupes de personnes dans l'entreprise, s'intègre dans sa gestion et s'exprime dans sa culture (Blum-Ruegg 2018a, 14).

Du corps sain à l'esprit sain

La question de l'importance du travail sain et de la collaboration ne se limite de loin plus à la santé physique de la personne, mais porte aussi sur la question mentale et sociale. Une promotion de la santé en entreprise adéquate est étroitement liée au thème du «monde du travail 4.0». Elle tient également compte des aspects qui dépassent le cadre du poste de travail et inclut aussi les risques psychosociaux (Blum-Ruegg 2018, 19 & 23).

Le travail en mutation



source: Badura (2017)

Outre l'évolution du travail physique vers le travail intellectuel, ce sont aussi les structures et les rapports de force au sein de l'entreprise qui ont évolué au fil du temps. Même s'il n'y a qu'un petit nombre d'entreprises qui sont passées à l'autogestion, on peut observer d'une manière générale que les structures hiérarchiques et les modèles de conduite autoritaires sont remplacés par une plus grande part de participation, coopération et responsabilité individuelle.

Les changements décrits ne se répercutent pas seulement sur les thèmes couverts par la gestion de la santé en entreprise, mais aussi sur la façon de sensibiliser les employés pour un travail sain.

Le terme GSE 4.0 indique que les facteurs qui influencent l'homme dans le contexte de la numérisation du monde du travail doivent être pris en compte. Le concepteur d'avenir Joël Luc Cachelin (2018, 63) les décrit comme suit:

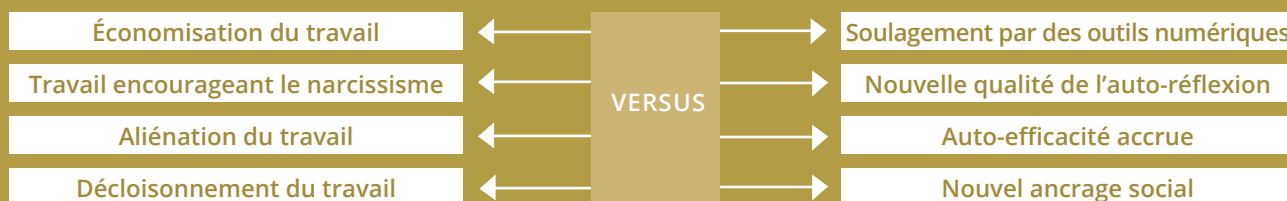
- virtualisation
- flot d'informations, accélération et fragmentation
- déplacement du travail intellectuel vers les machines et clients

- nouvelles formes d'organisation
- transparence par les données

Ces forces motrices sont à la fois source d'effets positifs et négatifs sur la santé psychique. Pour que les effets positifs l'emportent, il est indispensable que les individus disposent de compétences numériques de base. Si celles-ci font défaut, il n'est, d'une part, pas possible de mettre à profit les aspects positifs du changement et, d'autre part, les individus sont encore davantage exposés aux effets négatifs du changement (Cachelin 2018, 65).

Dans le contexte du présent document consacré au coworking, l'aspect du nouvel ancrage social et de ses répercussions sur la santé psychique représenté dans le graphique présente un intérêt particulier.

Dangers et opportunités éventuels des nouveaux univers de travail pour la santé psychique.



Source: Cachelin (2018, 65)

La gestion de la santé en entreprise face à des choix importants

Pour résumer, on constate qu'une gestion de la santé en entreprise efficace doit suivre les changements dans le monde du travail. Ce faisant, elle doit accorder une attention particulière aux conséquences de la numérisation et aux aspects positifs et négatifs que cela implique. La GSE doit aussi se demander comment les collaborateurs et collaboratrices pourront à l'avenir être sensibilisés pour un travail sain. Dans le contexte d'un déplacement des forces de l'organisation vers l'individu et de la liberté croissante dans l'aménagement du travail, la conduite perd en influence et la responsabilité individuelle des collaborateurs et collaboratrices devient d'autant plus importante. Parallèlement, les cadres se trouvent face à de nouvelles exigences en

matière de conduite, comme par exemple l'anticipation des changements, une gestion responsable des incertitudes ou une gestion attentive des problèmes dans l'équipe.

Outre la réflexion sur de nouveaux sujets et une approche différente des collaborateurs et collaboratrices, les tâches et l'orientation de la GSE changent aussi. Alors que la GSE poursuivait initialement une approche orientée sur la pathologie avec pour premier objectif de prévenir les maladies, elle se focalise aujourd'hui sur la salutogenèse, c'est-à-dire les facteurs favorisant la santé. La GSE s'adresse donc à tous les collaborateurs et collaboratrices et pas seulement à ceux qui sont dans une situation difficile (cf. Abrams 2001, cité dans Müller, Kuhn & Buyx 2017; Bauer et al. 2006). L'orientation croissante sur la personne en bonne santé est susceptible de donner plus de poids à la promotion de la santé systématique dans les entreprises.

Les origines de la gestion de la santé en entreprise

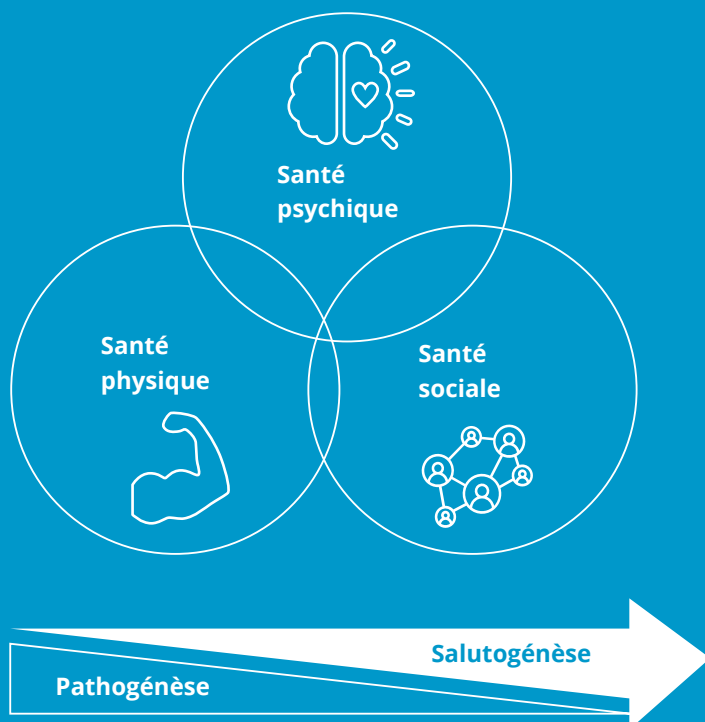
L'idée de la gestion de la santé en entreprise remonte d'une part à la Charte d'Ottawa de 1986. La Charte poursuit le but de donner à la population les moyens de gérer sa santé de manière autonome et d'aménager ses espaces de vie et les services de santé dans un but de promotion de la santé. D'autre part, la GSE trouve ses origines dans la protection des travailleurs dans l'entreprise qui se fonde sur une longue tradition. La protection des travailleurs dans l'entreprise a été continuellement renforcée au cours des dernières années par des initiatives législatives européennes. Aujourd'hui, elle est largement professionnalisée et institutionnalisée. L'approche globale de la GSE doit non seulement tenir compte de la protection de la santé des travailleurs, mais aussi de la promotion de la santé en entreprise, de l'amélioration des structures de conduite, des mesures pour concilier vie privée et profession ainsi que des tâches pour un aménagement du travail adapté à l'âge.

Source: Wikipedia et Badura (2017)

« La gestion de la santé en entreprise actuelle s'appuie encore fortement sur les cadres qui encouragent et sollicitent leurs collaborateurs et collaboratrices au sens traditionnel du terme. La gestion de la santé en entreprise du futur doit cependant être capable de gérer des structures de pouvoir inédites. Dans une organisation ou organisation de projet holocratique qui se passe totalement de cadres, on pourrait par exemple utiliser les lead links ou scrum master comme multiplificateurs. D'autre part, les équipes et collaborateurs et collaboratrices doivent être habilités à prendre soin de leur propre santé. »

Eric Bürki

Développement de la gestion de la santé en entreprise



L'Organisation mondiale de la santé (OMS) a défini déjà en 1946 que la santé est «un état de complet bien-être physique, mental et social» et «ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité».

Renforcement de la santé et de la performance

Source: Bauer et al., 2006, p. 155

Compétence en santé:

«La compétence en santé inclut le savoir, la motivation et la capacité des individus de trouver, de comprendre, d'évaluer et d'appliquer des informations pertinentes sur la santé sous différentes formes, afin de pouvoir faire des choix et prendre des décisions dans les domaines de la gestion de la maladie, de la prévention de la maladie et de la promotion de la santé qui contribuent tout au long de la vie à maintenir ou améliorer leur qualité de vie (Sørensen et al. 2012).

«Nous constatons que les entreprises sont passées à des formats en ligne au cours des derniers mois, en particulier pour une grande partie des offres dans le domaine de la gestion de la santé en entreprise, comme par exemple les offres sportives ou de coaching. Nous partons du principe que ces formats seront développés à l'avenir, étant donné qu'ils sont faciles d'accès et permettent aux entreprises de mieux atteindre leurs collaborateurs et collaboratrice.»

Eric Bürki

En avant toute vers un nouveau monde du travail

En consultant les nombreuses études et divers éditoriaux consacrés au monde du travail après le Covid-19 (p. ex. Meister, 2021; Accenture, 2020; World Economic Forum 2020; Capgemini 2020), on constate que l'on accorde nettement plus de poids au bien-être des collaborateurs et collaboratrices⁴. La focalisation sur l'être humain dans le monde du travail occupe désormais une place de premier plan dans la liste des priorités. Ce changement de mentalité s'explique par le fait que les répercussions de la pandémie ont mis en évidence la valeur et la fragilité de la santé des collaborateurs et collaboratrices. De plus, on a maintenant aussi constaté que des périodes d'incertitude et de changements ne peuvent être surmontées qu'avec des ressources saines et surtout une bienveillance mutuelle.

« Grâce à la collaboration interdisciplinaire dans le cadre de la taskforce Covid-19, nous avons pu établir un cockpit permettant de visualiser au niveau de l'équipe des aspects importants pour le bien-être individuel. Cela nous permet d'aborder directement les collaborateurs et collaboratrices et les équipes en leur proposant des mesures. Il s'agit d'une toute nouvelle forme de gestion de la santé en entreprise. Elle fait en sorte que cette discipline soit prise plus au sérieux dans toute l'entreprise. »

Martina Novo

Le bien-être comme fondement de la capacité d'innover

Indépendamment de la pandémie, on a réalisé au cours des dernières années que le bien-être se répercutait directement sur les performances des employés et donc aussi sur le succès et la capacité d'innover de l'entreprise. Ce constat n'est pas nouveau, mais compte tenu de l'automatisation, il gagne en importance, étant donné que les individus doivent assumer des tâches plus exigeantes et que leurs performances se répercutent donc encore plus directement sur le résultat.

Ce serait donc provocateur d'en conclure que la gestion de la santé en entreprise ne sera plus nécessaire à l'avenir, si la promotion de la santé devient une partie intégrante de la stratégie de l'entreprise et de la gestion du personnel. Outre ce scénario optimiste, il y a cependant aussi un risque que les entreprises réduisent leurs efforts en matière de GSE dans le contexte d'une flexibilisation croissante et du déplacement de la responsabilité vers les individus que cela implique.

Indépendamment de la probabilité de tels scénarios d'avenir, on peut dire que le succès futur de la GSE dépendra fortement de la question de savoir si les responsables parviennent à établir des ponts entre le thème de la «santé individuelle» d'une part et de la culture de la performance et de l'innovation d'autre part.

« La gestion de la santé en entreprise doit faire preuve de flexibilité envers les nouveaux environnements de travail hybrides et renoncer à des règles rigides comme par exemple une corrélation linéaire entre part de travail à domicile et taux d'occupation. »

Eric Bürki

⁴ Dans les publications, on emploie généralement le terme «Employee Wellbeing». Le Wellbeing dépasse la détente et inclut aussi les dimensions mentales et sociales. Le terme français «bien-être des collaborateurs et collaboratrices» est utilisé dans la présente publication.

« La gestion de la santé en entreprise tend à l'individualisation. Le Covid-19 a renforcé cette tendance. Cela signifie qu'une grande responsabilité est imposée à chaque collaborateur ou collaboratrice et que ces derniers doivent eux-mêmes veiller à leur santé. Plus les collaborateurs et collaboratrices passent du temps en dehors du bureau, plus ils sont mis au défi dans ce domaine. Cela implique le risque que les entreprises se dégagent de plus en plus de leur responsabilité. »

Georg Bauer

5. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Ci-après sont présentés les principaux résultats obtenus à partir des interviews⁵ avec les onze experts/es des différents domaines (cf. remerciements) et des recherches effectuées. En ce qui concerne l'interprétation des résultats, il est important de noter qu'au moment de l'interview, seul un petit nombre des experts/es interrogés disposait d'une large expérience en matière de coworking allant au-delà de la visite et de l'organisation occasionnelle d'ateliers. Les interviews n'avaient cependant pas non plus pour but de les interroger dans le rôle d'utilisateurs et utilisatrices d'espaces de coworking. Ils devaient s'exprimer sur le coworking du point de vue de leur domaine de spécialisation. L'auteur de l'étude a en partie pu compenser le manque d'expérience des experts/es en matière de coworking grâce aux nombreux projets pilotes qu'elle a déjà réalisés par le passé avec des entreprises et aux publications y relatives.

La perspective de l'entreprise

Lors de la présentation des résultats, on a en premier lieu adopté le point de vue de l'entreprise. Celui-ci se distingue de celui des individus en ce qui concerne les scénarios d'utilisation. Ainsi, les indépendants ne disposent pas d'alternatives sous forme de bureaux d'entreprise. Alors que la perspective des individus est déjà relativement bien documentée dans la littérature actuelle, celle des entreprises reste nettement sous-représentée. Notamment parce que le coworking n'a suscité un intérêt croissant de la part des entreprises qu'au cours des cinq dernières années (Josef & Back 2019).

«Le thème du bien-être gagne énormément en importance. Au cours des derniers mois, nous avons été nombreux à travailler depuis notre domicile où chacun a pu chercher l'endroit dans lequel il se sentait à l'aise. Nombreux sont ceux qui ont apprécié cette qualité. D'après mon expérience, il sera difficile de retourner dans un bureau gris et stérile»

Lara Feiler

«Dans le monde scientifique, on reconnaît de plus en plus que différentes atmosphères de travail se répercutent, en fonction de la tâche, sur la performance de travail, la motivation, l'attitude, la manière de travailler et l'ambiance. Il s'agit là d'un constat fondamental. À notre époque, où on lutte pour l'innovation, un accès alternatif aux connaissances par le biais du coworking peut, en plus de l'atmosphère informelle que ces lieux proposent, être une alternative intéressante pour les entreprises.»

Hartmut Schulze

⁵ Dans le document, la parole est donnée à douze experts/es. Les thèmes juridiques ont été traités dans un chapitre séparé.

Questions interviews avec les expert/es

Dans le cadre des entretiens fondés sur un guide d'entretien, les experts/es ont été interrogés⁶, entre autres, sur les thèmes suivants. Les questions se rapportaient explicitement à la perspective de leur entreprise et des travailleurs intellectuels qu'elle emploie.

Quels potentiels d'opportunités voyez-vous dans le coworking?

Quels potentiels de dangers voyez-vous dans le coworking?

Quels scénarios d'utilisation généraux du coworking pouvez-vous identifier du point de vue des entreprises?

Quels potentiels d'opportunités identifiez-vous dans le coworking en général et en ce qui concerne la santé des collaborateurs et collaboratrices?

Quels potentiels de dangers identifiez-vous dans le coworking en général et en ce qui concerne la santé des collaborateurs et collaboratrices?

Quelles conditions culturelles les entreprises doivent-elles remplir pour introduire avec succès le coworking?

Quelles conditions individuelles doivent être remplies pour introduire avec succès le coworking?

Quelles conditions les entreprises doivent-elles remplir en ce qui concerne la culture du leadership pour introduire avec succès le coworking?

Quelles exigences les espaces de coworking doivent-ils remplir du point de vue de la gestion de la santé en entreprise en ce qui concerne la qualité des locaux et les prestations proposées?⁷

À la fin de l'entretien, on a demandé aux experts/es s'il y avait d'autres thèmes pertinents qui n'avaient pas ou que marginalement été abordés pendant l'interview.

« Les tiers-lieux doivent être considérés comme une ressource psychologique, comme une ressource de performance, mais aussi de bien-être, et bien sûr aussi dans une certaine mesure appréciés pour leur caractère novateur. »

Hartmut Schulze

« Il ne s'agit pas de supprimer les bureaux d'entreprise, mais de les utiliser de façon optimale et de les repositionner dans la triade bureau d'entreprise-coworking-bureau à domicile. »

Elisabeth Hirtl

⁶ Suivant le domaine de spécialisation des experts/es, les questions fondamentales ont été légèrement modifiées ou complétées par des questions supplémentaires. On a par exemple demandé aux experts/es en aménagement intérieur quels changements généraux étaient actuellement attendus sur le thème des « locaux de travail sains ».

⁷ Pour cette question, les experts/es ont été priés de classer leur appréciation dans trois classes de qualité: 1 = exigence de base, 2 = offre moyenne, 3 = offre premium

5.1. Potentiels d’opportunités du coworking

À la question des potentiels d’opportunités du coworking, les experts/es ont tous cité plusieurs aspects que l’on peut diviser en quinze champs thématiques: dix champs thématiques au niveau de l’individu, cinq au niveau de l’organisation.

Ci-après sont présentés les différents champs d’opportunités décrits sur la base des appréciations données dans les interviews. Les potentiels d’opportunités mentionnés se réfèrent en partie à la comparaison avec le bureau d’entreprise, en partie à la comparaison avec le bureau à domicile. Même si le présent document aborde la «nouvelle normalité après le Covid-19», les résultats ont été fortement influencés par le confinement et l’état exceptionnel qui régnait au moment des interviews. L’ordre des potentiels d’opportunités reflète la fréquence à laquelle ils ont été mentionnés dans les interviews des experts/es.

Interaction sociale et mise en réseau:

Les espaces de coworking permettent de sortir de l’isolement du travail à domicile et de se mettre en réseau avec des gens qui partagent les mêmes idées et ceux qui pensent différemment. Alors que cet aspect est particulièrement important pour les indépendants, il est normalement⁸ de moindre importance pour les employés. En effet, ces derniers peuvent se rendre au bureau s’ils cherchent le contact avec les autres ou qu’ils se sentent isolés. Pour l’aspect de la mise en réseau, il s’agit de choisir entre le réseau de l’entreprise au bureau et les réseaux locaux dans les espaces de coworking. Ces derniers peuvent apporter une valeur ajoutée aux entreprises, notamment du point de vue de l’innovation et de la distribution.

⁸ Le terme «normalement» se réfère au fait que les interviews se sont déroulées pendant la deuxième vague de la pandémie de Covid-19. La majorité des gens travaillaient donc à domicile pendant cette période.

Graphique Potentiels d’opportunités du coworking du point de vue des collaborateurs et collaboratrices et organisations.

Perspective du collaborateur/de la collaboratrice				
Interaction sociale et mise en réseau	Boundary Management	Qualité des locaux de travail	Autonomie	Community Building
Apprentissage et inspiration	Confiance et sécurité	Flexibilité	Responsabilité individuelle	Liberté de choix
Perspective de l’organisation				
Santé	Efficiency et productivité	Innovation	Motivation	Durabilité

Boundary Management:

Les espaces de coworking permettent de fixer des limites claires entre travail et vie privée et de maintenir des structures journalières sans devoir se rendre au bureau de l'entreprise.

Qualité des locaux de travail et concentration:

Comme la plupart des employés ne disposent pas d'une infrastructure de travail optimale à domicile, les espaces de coworking sont considérés comme plus professionnels en ce qui concerne la qualité des locaux et la possibilité de travailler sans être dérangé. Plus les employés passent du temps dans un lieu de travail, plus l'infrastructure est importante. La qualité des locaux de travail ne porte pas seulement sur les aspects ergonomiques, mais aussi sur l'atmosphère dominante susceptible de stimuler ou paralyser le processus de travail.

Autonomie:

Le coworking est le symbole d'un travail autonome dans un cadre défini. La possibilité de travailler dans des tiers-lieux est souvent perçue comme l'indice d'une culture de la confiance dans laquelle la présence joue un rôle secondaire. Les personnes qui doivent faire preuve d'égards envers les membres de leur famille associent le travail dans l'espace de coworking davantage à un sentiment d'autonomie que le travail à domicile.

« Le poste de travail individuel dans le bureau sera moins recherché à l'avenir. Les collaborateurs et collaboratrices ont appris à apprécier leur autonomie en ce qui concerne l'aménagement du travail. À l'avenir, ils se rendront au bureau dans un but précis, c'est-à-dire lorsqu'ils chercheront une vraie collaboration. »

Lara Feiler

Community Building:

Le Community Building regroupe les activités qui visent à renforcer la communauté et à créer un sentiment d'appartenance. Contrairement au bureau, l'échange avec une communauté choisie constitue une valeur ajoutée indiscutable. Les collaborateurs et collaboratrices décident eux-mêmes dans quelle mesure ils souhaitent s'impliquer dans la communauté. De plus, ils se trouvent souvent dans des situations qui sont le fruit du hasard. Par exemple lorsqu'ils proposent leur aide à un autre membre de la communauté ou qu'ils collaborent à un projet sur place.

Apprentissage et inspiration:

Les rencontres fortuites et l'échange informel dans les espaces de coworking permettent de faire des expériences inédites. Cet élargissement de l'horizon n'est pas seulement précieux pour le développement personnel, mais représente aussi une opportunité pour la gestion des innovations.

« Les tiers-lieux permettent de quitter sa bulle. Même si l'on se rend dans un espace de coworking pour se concentrer sur son projet, on rencontre d'autres gens et engage la conversation. Les raisons d'autoriser les collaborateurs et collaboratrices à travailler en coworking sont nombreuses. Je ne les enverrais cependant pas travailler dans un espace de coworking avec un mandat ou une attente concrète. »

Andrea Back

Confiance et sécurité:

À l'inverse du travail au bureau à domicile, le coworking dépasse le seul fait de tolérer le travail en dehors du bureau. Le fait que le coworking soit associé à un investissement conscient dans un travail indépendant du lieu peut être interprété comme une marque de confiance par les collaborateurs et collaboratrices. Le coworking est considéré comme un cadre sûr, étant donné qu'il est comparable à un bureau sur le plan de l'infrastructure et des structures journalières et qu'il bénéficie donc d'une touche de sérieux.

Flexibilité:

Le coworking est synonyme d'un aménagement conscient du travail et d'une alternative supplémentaire qui permet aux collaborateurs et collaboratrices d'aménager leur environnement de travail en fonction de leurs besoins. Cela permet d'externaliser les activités qui ne requièrent pas une co-présence au bureau, mais pour lesquelles le bureau à domicile n'offre pas le cadre approprié.

Responsabilité individuelle:

Le simple fait de pouvoir choisir le lieu de travail renforce la responsabilité individuelle et déclenche une réflexion approfondie sur la compatibilité entre tâche et environnement de travail.

«Ce que je trouve passionnant dans le coworking, c'est que, à l'instar d'un bureau à domicile, je profite d'une très forte individualisation et bénéficie en même temps d'un accès à un collectif que j'ai choisi et dans lequel je peux librement choisir à qui je parle.»

Georg Bauer

«La quantité fait le poison. Je suis donc convaincu que le changement du lieu de travail nous fait du bien.»

Marc Brechbühl

Liberté de choix:

Le coworking est une ressource qui offre aux collaborateurs et collaboratrices des alternatives supplémentaires. Cette liberté de choix à proprement parler représente déjà une valeur ajoutée, indépendamment du fait que les collaborateurs et collaboratrices s'en servent ou pas.

Santé:

Le coworking permet de promouvoir la santé aussi en dehors de la zone d'influence du bureau. Outre la santé physique, la santé psychique et sociale peut aussi être encouragée, étant donné que les collaborateurs et collaboratrices dans les espaces de coworking se déplacent dans des réseaux et qu'ils peuvent y entretenir des interactions sociales suivant leurs besoins.

«Je vois trois types d'utilisation, ou domaines d'activités, pour le coworking: premièrement, les activités de reproduction ou de récréation où il ne s'agit pas de travail productif, mais de loisirs et de repos pendant le travail. Deep Work est le deuxième domaine d'activité où je travaille seul en pleine concentration. Le troisième se nomme Deep Collaboration. Actuellement, je passe des jours à travailler chez moi pendant lesquels je passe quasiment du matin au soir d'une séance virtuelle à l'autre, ce qui est non seulement fatigant pour moi, mais aussi pour ma famille. Même si les bureaux possèdent souvent des salles de conférence, elles ne conviennent que partiellement à la Deep Collaboration. La Deep Collaboration inclut évidemment aussi les ateliers en présentiel. Le coworking est prédestiné pour promouvoir les trois domaines.»

Hartmut Schulze

Efficiencia y productividad:

Avec la suppression du trajet pour se rendre au travail et donc du stress lié à cela, les collaborateurs et collaboratrices disposent de plus de temps et d'énergie qu'ils peuvent utiliser soit pour travailler ou pour récupérer. Cela permet aussi d'éviter les interruptions qui sont fréquentes dans les bureaux paysagers (open space), ce qui accroît l'efficacité. Ces gains de productivité doivent être mis en relation avec les pertes potentielles liées aux échanges informels et spontanés dans les bureaux et donc la cohésion au sein de l'équipe.

Innovation:

Les espaces de coworking réunissent des personnes exerçant des activités différentes et venant d'horizons professionnels divers. Grâce à l'accumulation des milieux de travail différents, les coworkeurs peuvent récolter des idées et impulsions pour leur propre travail. De plus, l'atmosphère de travail différente – éventuellement empreinte d'un esprit fondateur – se répercute positivement sur l'attitude des collaborateurs et collaboratrices et encourage dans le meilleur des cas l'initiative personnelle.

«Un travail purement numérique peut nuire à la santé. La collaboration physique est également associée à une certaine structure qui nous fait du bien. Ce sont les petites choses comme les pauses prévues, l'activité physique pendant le déplacement, la restauration pendant les séances. Il est donc important de ne pas seulement voir les aspects positifs de la flexibilité, mais aussi de la situation de travail dans son ensemble. Cela n'est pas directement lié au coworking. Il faut aussi y veiller pour le travail à domicile. Mais dans l'espace de coworking, ces structures sont automatiquement disponibles.»

Andrea Back

Motivation:

La possibilité d'utiliser des espaces de coworking comme lieux de travail alternatifs renforce la motivation individuelle des collaboratrices et collaborateurs. Outre l'atmosphère de travail, c'est principalement la confiance perceptible et l'autonomie accordée qui influencent favorablement la motivation.

Satisfaction:

Les avantages décrits du coworking peuvent se répercuter positivement sur la satisfaction des collaborateurs et collaboratrices et donc sur l'attractivité de l'employeur. Cela facilite pour sa part l'accès aux spécialistes, un facteur à ne pas sous-estimer suivant la situation sur le marché du travail. Le coworking est souvent assimilé aux «options d'action» ou au fait de «ne pas être livré». On peut supposer qu'il existe un lien positif avec le sentiment d'autodétermination.

«Le coworking me permet de planifier moi-même mon travail. Ce sont des libertés qui se répercutent positivement sur l'épanouissement et la motivation intrinsèque.»

Antoinette Weibel

«En ce qui concerne les facteurs favorables et nuisibles à la santé, il faut à mon avis aussi se demander quel volume de temps je passe dans cet endroit. Il en découle différentes exigences. Plus je passe du temps à un endroit, plus les conditions ambiantes et l'ergonomie seront importantes.»

Lukas Windlinger

5.2. Potentiels de dangers du coworking

Ce qui a frappé dans les entretiens avec les experts/es, c'est que les personnes interrogées ont eu bien plus de facilité à citer les avantages du coworking qu'à identifier les éventuels dangers. Comme les résultats sont moins pertinents par rapport à la largeur des thèmes abordés, mais aussi en ce qui concerne la fréquence des mentions, on a renoncé à faire la distinction entre la perspective des collaborateurs et collaboratrices et celle des individus.

Sphère privée et protection des données:

Parmi les obstacles cités pour le corporate coworking figurent la protection des données, respectivement l'obligation de garder le secret et donc le thème de la sphère privée. Pour répondre à ces inquiétudes, il faut non seulement sensibiliser les collaborateurs et collaboratrices sur le sujet, mais surtout veiller à ce que les espaces de coworking offrent suffisamment de lieux de repli. Cela comprend notamment des séparations acoustiques et visuelles. Cet aspect ne joue pas seulement un rôle au niveau de la sphère privée, mais aussi pour le bien-être individuel. Comme la sphère privée et la protection des données sont essentielles du point de vue de l'entreprise, une attention particulière est accordée aux aspects juridiques dans la deuxième partie de cette publication (cf. La perspective juridique – une digression)

Désolidarisation:

Plus les collaborateurs et collaboratrices passent de temps en dehors du bureau, moins ils participent à la vie culturelle de leur équipe ou de leur employeur. Si les collaborateurs et collaboratrices ne trouvent pas le bon équilibre lors du choix des lieux de travail, ils affaiblissent globalement la cohésion dans l'équipe ou leur propre intégration dans l'organisation.

« Si une partie des collaborateurs et collaboratrices travaillent sur place et une autre partie ailleurs, ceux qui ne sont pas sur place subiront généralement des inconvénients dans leur carrière. Ils sont moins visibles et leurs performances sont moins bien notées. Cela provoque du stress. Le fait de se sentir marginalisé peut aussi causer du stress. »

Antoinette Weibel

Les dangers du coworking pour les collaborateurs/trices et organisations

Perspective collaborateurs/trices et organisations			
Sphère privée et protection des données	Manque de compétences	Désolidarisation	Mise en danger de soi-même
Inégalité	Résistances	Protection des données	Identification avec l'organisation

Identification avec l'organisation:

Le travail au bureau renforce l'identification avec l'organisation, étant donné que la marque et les valeurs sont immédiatement perceptibles. Cela ne vaut pas seulement pour la matérialisation de locaux, mais aussi pour la culture d'entreprise qui peut notamment être ressentie sous forme de rituels, d'interactions spontanées et d'observation du comportement des autres. Si l'échange physique avec les autres fait défaut, cela peut affaiblir l'identification avec l'entreprise.

Inégalité:

Le coworking fait apparaître certaines inégalités. D'une part, les collaborateurs et collaboratrices ne peuvent pas tous exercer leur activité indépendamment du lieu. Cela concerne aussi le thème du bureau à domicile. Comme les espaces de coworking représentent un investissement dans un environnement de travail globalement attractif, cela présente un certain risque de scission. C'est accentué par le fait que les collaborateurs et collaboratrices qui sont présents au bureau sont souvent chargés de tâches supplémentaires ou confrontés à des interruptions et donc davantage conditionnés de l'extérieur. Pourtant, les collaborateurs et collaboratrices dans l'espace de coworking peuvent aussi se sentir injustement traités. Ils peuvent certes interagir avec leur équipe dans des séances virtuelles, mais loupent les discussions informelles avant ou après la séance et peuvent se sentir exclus ou même écartés en ce qui concerne leurs perspectives de carrière.

«L'équité est un point important. Si tu peux choisir où tu veux travailler, c'est-à-dire à domicile ou au bureau, ceux qui sont au bureau se sentiront en partie pénalisés. Si quelqu'un veut quelque chose, il va voir les autres et leur pose la question. Ils sont donc constamment dérangés. Les autres peuvent travailler en paix chez eux. N'est-ce pas injuste à long terme?»

Lukas Windlinger

Manque de compétences:

Le travail dans des tiers-lieux exige des individus qu'ils soient en mesure de structurer judicieusement leur journée, de s'assurer que la tâche et le lieu de travail, respectivement la tâche et la méthodologie soient compatibles (Que puis-je effectuer seul, dans quel domaine ai-je besoin du soutien des autres? Sous quelle forme puis-je intégrer l'autre?) et de se conduire et motiver eux-mêmes. Cela vaut tant pour le travail à domicile que pour le travail en espaces de coworking. Grâce aux structures plus claires et à la similitude du bureau, le travail dans l'espace de coworking devrait être plus facile à gérer en ce qui concerne la compétence et la discipline d'autogestion que le bureau à domicile. C'est une des raisons qui explique pourquoi les organisations et individus qui n'ont que peu d'expérience avec des formes de travail flexibles préfèrent le coworking au travail à domicile.

«Un danger potentiel du coworking pourrait être que certains pensent «Ah, il travaille maintenant dans le joli espace de coworking, là où les gens boivent surtout le café». On pourrait donc craindre que l'éthique de travail ou l'engagement des collaborateurs et collaboratrices baisse un peu. Si nous accordons cependant plus d'importance à la part de reproduction et reconnaissons que l'innovation fonctionne souvent – c'est-à-dire que l'on peut aussi une fois lâcher prise et passer dans un mode de fonctionnement associatif qui n'est pas immédiatement productif et orienté sur les résultats –, ce prétendu danger perd de son importance et nous pouvons l'apprécier comme une ressource.»

Hartmut Schulze

Résistances:

Les collaborateurs et collaboratrices ne souhaitent pas tous travailler en coworking ou d'une manière générale travailler en dehors du bureau. Les employés à temps partiel travaillent presque exclusivement au bureau pour compenser le travail domestique ou renforcer leur réseau au sein de l'organisation. En même temps, certains individus associent l'idée de devoir s'intégrer dans une communauté inconnue plutôt au stress qu'à une expérience enrichissante.

Mise en danger de soi-même:

Le travail dans des tiers-lieux s'accompagne d'une certaine perte de contrôle, ce qui complique pour l'entreprise la tâche de satisfaire à son devoir d'assistance. Cela vaut tant pour le travail en espaces de coworking qu'au bureau à domicile. Reste à savoir si le coworking protège mieux les individus contre une mise en danger de soi-même en raison des structures journalières marquées et de l'intégration dans des réseaux locaux ou si l'atmosphère de renouveau ou la pression sociale dans l'espace de coworking encourage même la mise en danger de soi-même.

Les dangers décrits ne doivent pas forcément être considérés comme des inconvénients du coworking. Il s'agit plutôt d'aspects dont il faut tenir compte lors de l'évaluation d'espaces de coworking et de l'accompagnement de projets de coworking. Souvent, on arrive à tenir compte des dangers en cherchant un bon équilibre entre les différents lieux de travail et en pratiquant une communication transparente et prévoyante. Vous trouverez les recommandations correspondantes à la fin de ce document (cf. Recommandations d'action).

«Le thème de l'autogestion gagne en importance dans le cadre de la gestion de la santé en entreprise. Ainsi, la capacité de structurer la journée chez soi et donc d'établir une certaine normalité est essentielle. Nous avons constaté que les personnes qui travaillent à domicile ne font pas de pauses ou accumulent trop d'heures supplémentaires.»

Martina Novo

«Le formel fonctionne bien par Zoom ou Teams. Toutefois, on sous-estime l'impact des petites histoires racontées en passant et je pense que la culture de l'entreprise dépend totalement de la co-présence. C'est de cette façon que les nouveaux collaborateurs et collaboratrices sont socialisés dans cette culture – en observant, regardant et écoutant en passant, sans l'analyser consciemment. Ils sont ainsi marqués par ceux qui sont déjà depuis de longues années dans l'entreprise. C'est probablement cela qui définit son identité. Si cela fait défaut et que je travaille indépendamment du lieu, je travaillerais finalement pour celui qui me propose le meilleur salaire.»

Lukas Windlinger

5.3. Propositions de valeur du corporate coworking

Les deux derniers chapitres résument l'analyse des entretiens avec les experts/es et donnent un aperçu des avantages et opportunités ainsi que des incertitudes et risques du coworking du point de vue des entreprises.

Dans les paragraphes suivants, il s'agit de regrouper les résultats des entretiens avec les experts/es avec les connaissances déjà disponibles sur le coworking du point de vue des entreprises (cf. Josef & Back 2019). L'objectif est de présenter une vue d'ensemble la plus complète possible sur les propositions de valeur du corporate coworking. Le thème de la santé sera présenté en détail dans le chapitre suivant.

Les propositions de valeur du corporate coworking peuvent être divisées en dix champs thématiques qui sont étroitement liés. Ainsi, le fait d'éviter la mobilité inutile a une influence sur la satisfaction des collaborateurs et collaboratrices (meilleure compatibilité), la santé (moins de stress lié aux déplacements), la productivité (moins de pertes de temps) et la durabilité (réduction des émissions). Divers avantages peuvent être attribués à chacun des champs thématiques. Leur énumération sert à la concrétisation et n'est pas exhaustive.

«Ce qui est plaisant avec le coworking, c'est la liberté de choix dont on dispose. Au bureau, on a typiquement une adéquation fonctionnelle entre activité et équipement. Dans l'espace de coworking, cela peut largement dépasser l'adéquation fonctionnelle. Il peut s'agir d'une adéquation émotionnelle, sociale ou esthétique. Comme je peux le choisir individuellement, je pense que cela inclut une forte composante pour la santé.»

Lukas Windlinger

Propositions de valeur du coworking du point de vue de l'entreprise



Santé



Apprentissage



Satisfaction des
collaborateurs et
collaboratrices



Attractivité de
l'employeur



Aides à la
transformation



Productivité



Mise en réseau



Promotion de
la durabilité



Avantages
financiers



Flexibilité

**Santé:**

- temps pour la régénération
- éviter le stress lié aux déplacements
- environnement de travail ergonomique
- intégration dans des structures sociales
- stimulation et inspiration
- options d'action
- Boundary Management
- compatibilité

**Apprentissage:**

- rencontres et découvertes fortuites
- changement de perspective
- réflexion sur le propre comportement au travail
- développement personnel
- processus d'innovation ouverts
- proximité avec les start-ups

**Satisfaction des collaborateurs et collaboratrices:**

- signe de bienveillance et de confiance
- liberté de choix
- autonomie
- accès à de nouveaux réseaux
- possibilité de s'isoler

**Attractivité de l'employeur:**

- ouverture envers les nouvelles formes de travail
- culture de l'innovation et de la confiance
- investissement dans le bien-être des collaborateurs et collaboratrices

**Aide à la transformation:**

- rendre tangibles les nouvelles formes de travail
- signal pour l'innovation et le changement
- mixité avec les start-ups
- contagion culturelle
- processus d'innovation ouverts

**Productivité:**

- infrastructure professionnelle
- éviter les pertes de temps et d'énergie
- prestations de soutien
- compatibilité de la tâche et de l'activité
- possibilité de s'isoler
- renforcement de la résilience organisationnelle

**Mise en réseau:**

- extension des réseaux personnels et professionnels
- accès à des spécialistes potentiels
- accès à d'autres entreprises
- accès à de nouveaux groupes-cibles

**Promotion de la durabilité:**

- éviter la mobilité inutile
- redimensionner les immeubles de bureau
- renforcer les réseaux locaux

**Rentabilité:**

- redimensionner les propres immeubles
- délais courts et obligations
- «Office as a Service»
- utilisation comme réserve de flexibilité
- partage de l'infrastructure et des prestations

**Flexibilité spatiale:**

- couverture des pics de demande
- externalisation de besoins particuliers
- couverture des régions périphériques
- utilisation provisoire

5.4. Scénarios d'exploitation du coworking du point de vue de l'entreprise

Les entretiens avec les experts/es ont également porté sur les scénarios d'exploitation envisageables du point de vue de l'entreprise. Comme déjà indiqué plus haut, seul un petit nombre d'experts/es disposait au moment de l'interview d'une riche expérience dans le domaine du coworking. L'auteure de l'étude s'est donc appuyée sur des scénarios d'utilisation qu'elle avait déjà développés (Josef et Back 2019) dans le cadre de plusieurs projets-pilotes et les a adaptés si nécessaire. Le scénario «Coworking interne dans les propres bureaux/filiales» est venu s'ajouter aux autres. En effet, dans le contexte du Covid-19, de nombreuses entreprises ont proposé à leurs collaborateurs et collaboratrices de travailler près de leur domicile lorsque le lieu de travail prévu dans le contrat était lié à des déplacements prolongés. Cette option est intéressante pour les collaborateurs et collaboratrices qui ont une famille, mais aussi pour les personnes seules qui ne disposent pas de réseaux locaux. Les trois premiers scénarios portent sur l'utilisation des espaces de coworking externes. Dans le quatrième et cinquième scénario, ce sont les entreprises elles-mêmes qui exploitent des zones de coworking internes.

«Nous ne parlons pas seulement de travail à domicile, mais aussi de travail à proximité. Les pères et mères de famille ne disposent en partie pas d'un espace suffisant pour travailler à domicile. Pour que la collaboration à distance reste une expérience positive, il faut solliciter ces tiers-lieux. L'idée est de permettre aux collaborateurs et collaboratrices de Swisscom de travailler dans un immeuble près de chez eux où ils peuvent rencontrer d'autres collègues de Swisscom. Le travail à proximité remplace donc en partie le travail à domicile. La collaboration physique sur le lieu de travail officiel reste importante, mais les collaborateurs et collaboratrices ne s'y rendent plus qu'une ou deux fois par semaine.»

Martina Novo

Scénarios d'utilisation du corporate coworking



**Le coworking
comme lieu
de travail
alternatif**



**Le coworking
pour les
rôles/équipes
particuliers**



**Le coworking
en remplacement
du bureau
d'entreprise**



**Le coworking
interne dans les
propres filiales**



**Le coworking
pour les personnes
extérieures dans le
bureau d'entreprise**



Le coworking comme lieu de travail alternatif:

Le coworking est proposé à tous les collaborateurs et collaboratrices, ou à certains d'entre eux, en complément au bureau d'entreprise et au travail à domicile. Soit à titre de compensation des longs trajets pour se rendre au travail ou en raison de déplacements fréquents. Il s'agit en premier lieu de l'efficacité individuelle et du bien-être et de la satisfaction des collaborateurs et collaboratrices. On peut partir du principe que ce scénario sera le plus répandu au cours des prochaines années, notamment en raison du Covid-19.



Le coworking pour les rôles/équipes particuliers:

Les espaces de coworking sont utilisés en complément aux espaces existants. Par exemple comme réserve de flexibilité pour des périodes très chargées, pour des projets particuliers (p. ex. comme laboratoire de l'innovation) ou pendant certaines phases (p. ex. «War Room» ou «Ideation Space»). Souvent, il s'agit aussi d'assurer la proximité avec certains groupes cibles ou l'accès à un écosystème. Ce scénario peut aussi être interprété comme un investissement dans la capacité d'innovation. Le plus souvent, l'accent est mis sur l'échange avec des spécialistes sur place.



Le coworking en remplacement du bureau d'entreprise:

Alors que de nombreuses start-ups louent des espaces de coworking par souci de flexibilité, il n'existe que peu d'entreprises qui renoncent totalement à leur bureau. Si elles utilisent des espaces de coworking en lieu et place de propres immeubles, cela se fait en premier lieu dans les régions périphériques, dans une première phase d'entrée sur le marché ou comme solution temporaire dans une phase de changements.



Le coworking interne dans les propres filiales:

Les principes du coworking peuvent aussi être réalisés à l'interne sans coopération avec des espaces de coworking externes. C'est une option pour des organisations qui disposent de plusieurs sites ou d'un réseau de partenaires ou filiales. En établissant des zones de coworking dans leurs propres filiales, elles peuvent proposer des alternatives à leurs collaborateurs et collaboratrices en complément au lieu de travail prévu dans le contrat. Cela permet non seulement d'éviter la mobilité inutile, mais aussi d'encourager la mise en réseau au sein de l'organisation. Si des organisations partenaires sont également impliquées dans le coworking interne, cela renforce davantage les liens au sein de l'écosystème. Ce scénario est bien adapté pour réaliser de premières expériences avec des tiers-lieux de travail.



Le coworking pour les personnes extérieures dans les propres locaux:

Les entreprises proposent elles-mêmes des espaces de coworking en ouvrant une partie de leurs locaux à des parties prenantes externes. Cette mesure peut être interprétée comme un investissement dans la relation avec la clientèle ou les partenaires et/ou dans des processus d'innovation ouverts.

5.5. Le coworking du point de vue de la gestion de la santé en entreprise

Comme déjà indiqué, il n'a pas été possible de trouver des études ou publications qui abordent en détail le coworking du point de vue de la gestion de la santé en entreprise (cf. aussi Servaty, Harth & Mache 2016, Rittiner 2017). Cela s'explique par le fait que les entreprises établies en sont à leurs débuts dans le domaine du coworking. Les scénarios de travail alternatifs ne font donc pas encore officiellement partie de leur stratégie en matière de lieux de travail et de promotion de la santé. Les start-ups et microentreprises qui sont souvent domiciliées dans des espaces de coworking investissent pour leur part rarement des moyens dans une GSE systématique, mais misent davantage sur la responsabilité individuelle.

Ci-après, les opportunités du coworking citées dans les interviews sont attribuées à la santé physique, psychique et sociale. L'illustration montre comment le coworking peut se répercuter sur les trois dimensions de la santé. Cette classification sert à la concrétisation. Elle n'est pas exhaustive et ne se fonde pas sur une analyse systématique de données.

« Nous observons deux types d'utilisation: les uns viennent pour être tranquilles et pouvoir se concentrer. Ils veulent se concentrer sur leur travail sans être dérangés. Les autres viennent parce qu'ils veulent établir des contacts sociaux et se mettre en réseau avec les autres. »

Elisabeth Hirtl

Le coworking du point de vue de la gestion de la santé en entreprise

Santé sociale	<ul style="list-style-type: none">- Faire partie d'une communauté- Pilotage de l'intensité des interactions- Patrie pour les équipes à distance- Résilience par les réseaux locaux- Rencontres et découvertes fortuites- Relations de confiance vécues
Santé psychique	<ul style="list-style-type: none">- Structure journalière- Eviter le stress lié aux déplacements- Boundary Management- Disposer d'options d'action- Développement personnel- Retrait et focalisation
Santé physique	<ul style="list-style-type: none">- Offres de restauration- Offres d'activité physique- Mobilier ergonomique- Climat des locaux sain- Régénération

5.6. Exigences relatives aux espaces de coworking

Ce chapitre aborde la question de savoir à quelles exigences fondamentales les espaces de coworking doivent répondre du point de vue de la gestion de la santé en entreprise. De plus, les réflexions ci-après sont censées aider les décideurs dans les entreprises à évaluer les offres de coworking existantes et à trouver la bonne solution pour leur propre organisation. Comme les exigences auxquelles des locaux de bureau favorables à la santé doivent répondre ont déjà été décrites en détail par diverses organisations, ce chapitre tente de simplifier le plus possible les explications. Parmi celles-ci figurent Promotion Santé Suisse (Konkol et al. 2019), le Secrétariat d'État à l'économie SECO la Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail CFST et WELL. Nous vous invitons à consulter ces sources si vous souhaitez obtenir de plus amples informations sur le sujet.

«La psychologie sociale nous apprend que le fait de rencontrer par hasard des gens ou des connaissances encourage le bien-être, même si ce ne sont pas des amis proches ou membres de la famille. Nous devrions donc essayer de créer ces instants où les gens se rencontrent par hasard.»

Lara Feiler

«Le secteur intellectuel est très bien représenté en Suisse. C'est pourquoi je vois un potentiel important pour le coworking en complément au siège de l'entreprise ou même en remplacement de ce dernier. Je pense ici aux start-ups qui n'ont pas leurs propres locaux ou qui ne souhaitent pas en avoir.»

Hartmut Schulze

La communauté en tant que service?

Celui qui s'intéresse au coworking comme scénario de travail exclusif ou complémentaire doit d'abord clarifier ses propres besoins. Concrètement, cela signifie: comment utilise-t-on le coworking? Quelles tâches l'espace de coworking doit-il remplir? Pour quelles activités l'espace de coworking doit-il être utilisé? Lesquelles peuvent plus facilement être exécutées au bureau ou au bureau à domicile? Pour une personne qui vit seule et qui peut travailler chez elle sans être dérangée, l'intégration dans une communauté vivante joue probablement un rôle important. Une personne qui partage son logement avec une grande famille et qui ne dispose pas d'un local de travail personnel attachera par contre de l'importance aux possibilités de s'isoler. Pour ce qui est de la joignabilité et de la situation géographique, il est important de distinguer entre les personnes qui souhaitent se rendre dans l'espace de coworking de manière sélective pour des périodes plus courtes et celles qui souhaitent y passer toute la journée et éventuellement combiner le travail sur place avec d'autres thèmes tels que la prise en charge des enfants, le sport, les commerces ou la gastronomie. Comme pour de nombreux travailleurs intellectuels, le coworking représente une expérience inédite, il est recommandé de tester plusieurs espaces de coworking. Au début de la phase d'évaluation, il ne s'agit pas directement du local et des offres à proprement parler, mais de la prise de conscience de ses propres besoins.

«Dans le bureau d'entreprise, on collabore étroitement et partage souvent aussi un café ou le repas. Dans le bureau à domicile, ces routines positives du travail, mais aussi les interruptions bienvenues par les collègues font défaut. Cela signifie que les collaborateurs et collaboratrices assument une bien plus grande responsabilité pour l'organisation du travail quotidien, y compris les phases de repos qui sont particulièrement importantes.»

Georg Bauer

Du coworking de base au coworking premium

Trois catégories de coworking ont été créées dans le cadre de cette étude: base, plus et premium. La base comprend une offre de base et couvre les exigences minimales du coworking sur le plan fonctionnel et de la santé. Les deux niveaux plus et premium intègrent des offres complémentaires qui apportent différents avantages et une valeur ajoutée suivant le contexte et les besoins d'une personne. De nombreux éléments n'ont pas valeur de référence absolue. Si l'espace de coworking n'est que peu occupé, cela ne permet pas de tirer des conclusions par rapport à la communauté sur place. Même si les espaces de coworking de plus grande taille offrent généralement un éventail de prestations supplémentaires plus large, cela ne signifie pas que les espaces plus grands sont automatiquement associés à une meilleure expérience de coworking.

«Peu d'efforts sont entrepris en ce qui concerne la température, l'air, la lumière et les plantes, bien que tout le monde sache que ces thèmes sont importants pour la promotion de la santé physique et psychique.»

Lara Feiler

«Pour établir un poste de travail sain, il est important d'aller au-delà du confort fonctionnel, notamment aussi pour la prévention. Je trouve que l'approche de l'hédonisme est très importante. Outre la perception de l'espace, l'expérience affective interpelle les émotions. Je considère cela comme un énorme avantage si je peux éprouver de la qualité de vie pendant mon travail dans un bureau.»

Lara Feiler

«Un point important concerne la concordance des différents lieux. Je ne peux pas considérer le coworking de façon isolée. Le coworking est aussi un contraste par rapport au bureau à domicile ou dans l'entreprise, et cela joue un rôle.»

Lukas Windlinger

«Si nous nous rendons seuls ou en équipe dans l'espace de coworking pour nous mettre en réseau avec d'autres ou nous laisser inspirer par un nouvel environnement, cela devient intéressant. La location de locaux d'équipe est un modèle très intéressant.»

Alexandra Kühn

«Si les entreprises permettent à leurs collaborateurs et collaboratrices de travailler dans des espaces de coworking, je considère cela comme un signal positif de la part des entreprises. C'est une marque de confiance envers moi. De plus, l'espace de coworking est, contrairement au bureau à domicile, un lieu où l'on peut avoir une communauté, où il y a une machine à café et une table à laquelle on peut discuter avec d'autres gens.»

Antoinette Weibel

Coworking de base ***

Le coworking de base englobe généralement de plus petits espaces de coworking qui disposent d'une surface et d'une offre de prestations limitées. Les postes de travail standard qu'ils proposent remplissent les exigences minimales en matière de santé, de fonctionnalité et de sécurité (Box CFST)

- Interlocuteur personnel
- Mobilier ergonomique
- Local de réunion
- Bon éclairage
- Ventilation efficace
- Accès 24h/24 et 7j/7
- WLAN rapide
- Possibilité d'imprimer, de copier et de scanner
- Mise à disposition de café, de thé et d'eau
- Zone réservée à la pause
- Nettoyage régulier, y compris plan d'hygiène

Coworking plus ****

Coworking plus s'appuie sur le coworking de base et propose des services supplémentaires.

- Rôle d'hôte dédié
- Assistance technique en cas de besoin
- Locaux de réunion et d'atelier bien équipés
- Mobilier mobile dans les locaux d'atelier
- Cabines téléphoniques
- Mesures de protection anti-bruit
- Possibilité de s'isoler
- Casier
- Zone de repos
- Zones avec lumière du jour
- Cuisine (utilisation du réfrigérateur et des appareils)
- Snacks sains (p. ex. fruits)
- Offres de gestion communautaire
- Proximité avec les transports publics/places de stationnement
- Plateforme de réservation numérique

Coworking premium *****

Le coworking premium constitue un développement du coworking de base et du coworking plus. Il ne s'agit cependant pas d'atteindre un niveau maximal de qualité pour la plupart des offres, mais plutôt de mettre l'accent sur la différenciation, par exemple en exploitant les synergies avec des commerces environnants tels qu'un studio de yoga ou un restaurant proposant une alimentation saine. Par ailleurs, le coworking premium se distingue des autres offres en proposant des marques d'estime sous forme de surprises et attentions vis-à-vis des coworkers et de leurs invités.

- Service de concierge⁹
- Offres de prise en charge sur mesure¹⁰
- Offres de restauration
- Locaux créatifs¹¹ (y compris l'équipement correspondant)
- Variétés de zones et d'atmosphères¹²
- Zone communautaire
- Bureaux individuels et d'équipe
- Vestiaires et douches
- Zones et offres spéciales pour la régénération
- Espace de rangement personnel
- Possibilité d'ouvrir les fenêtres
- Accès à l'espace extérieur
- Possibilité de contrôler l'environnement¹³
- Biophilie¹⁴
- Esthétique (p. ex. art ou matériaux particuliers)
- Matériaux et interventions favorables à la santé¹⁵
- Participation à la conception de l'environnement, de l'espace ou des activités de la communauté
- Accent thématique¹⁶
- Manifestations régulières (échange, culture, etc.)
- Plateforme numérique pour l'échange et la mise en réseau
- Site central
- Ecosystème attractif¹⁷

⁹ Cela comprend non seulement une offre de prestations de service individuelles, comme par exemple organiser des repas spéciaux, mais aussi les tâches de secrétariat, le service téléphonique, etc.

¹⁰ Cela peut par exemple s'effectuer au moyen d'une brève évaluation au début de la relation client lors de laquelle l'exploitant de l'espace de coworking prend note des motivations et besoins concrets des coworkers. Cela peut aller du local préféré en passant par la préparation du café jusqu'à la prise de contact avec d'autres membres.

¹¹ Il s'agit par exemple d'« ideation spaces » équipés de matériaux spéciaux et d'une infrastructure spécifique qui soutiennent le « desing thinking » et les formats de co-création.

¹² Cela dépasse les offres fonctionnelles et inclut aussi la stimulation, par exemple par des concepts de couleurs ou de matériaux, et le divertissement.

¹³ Cela comprend notamment la possibilité pour les coworkers de pouvoir se retirer dans un espace à l'abri du bruit et des regards. Il s'agit aussi d'influencer l'environnement et de pouvoir en changer, par exemple lorsqu'on n'est pas à l'aise en raison de la présence d'autres invités.

¹⁴ Le Biophilic Design se compose des trois éléments « Nature dans l'espace », « Analogies avec la nature » et « Nature de l'espace ».

¹⁵ Cela comprend par exemple la détente, l'activité physique pendant la pause de midi et des conseils ergonomiques.

¹⁶ La présentation de thèmes spéciaux comme par exemple les cryptomonnaies, l'Ed-Tech ou les enjeux énergétiques peut être envisagée pour des espaces de coworking dans des régions urbaines ou des espaces de coworking exploités par des entreprises.

¹⁷ Il s'agit d'un « voisinage attractif » dans lequel on trouve des restaurants, cafés, offres sportives, commerces, offres de prise en charge des enfants, établissements médicaux ou parcs.

Cette hiérarchisation et énumération sera probablement soumise à une dynamique relativement forte à l'avenir. D'une part, de nouveaux aspects ou attentes vont venir s'ajouter au fil du temps. D'autre part, les offres qui sont actuellement attribuées au coworking plus ou au coworking premium feront à l'avenir partie de l'offre standard. Le rythme de ces changements dépend notamment de la vitesse à laquelle les entreprises vont pénétrer sur le marché du coworking et tenter d'imposer leurs normes en ce qui concerne la qualité des locaux de travail et la gestion de la santé en entreprise. Même si ce processus fait avancer la professionnalisation du coworking qui est déjà en cours depuis un certain temps, il présente en même temps le risque que les espaces de coworking ressemblent de plus en plus à des bureaux d'entreprise et perdent ainsi en partie leur singularité ou leur différence par rapport aux bureaux d'entreprise.

La liste non exhaustive souligne la difficulté de délimiter clairement le thème des «aspects favorables à la santé» des autres offres. Les thèmes tels que l'atmosphère, l'estime, les prestations de service individuelles, la décharge, l'échange social et les offres de régénération sont aussi d'une importance cruciale pour le bien-être individuel.

«Au-delà de l'ergonomie et de la qualité des locaux, on oublie souvent la dimension sociale et spatiale. Elle résulte du fait que les individus utilisent ensemble des locaux et qu'ils se dérangent ou se contrôlent mutuellement. C'est un aspect que je peux réguler: la proximité et la distance, l'exiguïté et l'espace, le bruit et le silence. Ces facteurs ont tendance à être sous-estimés.»

Lukas Windlinger

«La sécurité psychologique est un aspect important concernant le bien-être, notamment lorsqu'on travaille dans un bureau ouvert et flexible. Cela signifie que l'on donne aux collaborateurs et collaboratrices la possibilité de se retirer et d'être seuls, sans qu'ils soient vus à dix mètres de distance.»

Lara Feiler

«La prise d'influence, c'est-à-dire le contrôle de l'environnement, est le plus important, le facteur dominant. L'être humain aime définir ses territoires. C'est pourquoi un espace de travail flexible nous sollicite fortement. Dans ce contexte, le contrôle de l'environnement est très important. Là où je m'installe, je souhaite contrôler qui vient me voir, qui s'éloigne de moi et ce qui se passe derrière mon dos. Puis-je ouvrir la fenêtre pour laisser entrer de l'air frais? Puis-je influencer l'intensité de la lumière? Ce sont des facteurs qui contribuent grandement au bien-être et qui ne sont aujourd'hui pas suffisamment pris en considération.»

Lara Feiler

« La gestion de la santé en entreprise doit figurer en meilleure place et être mieux planifiée. Généralement, elle est intégrée auprès des responsables du personnel ou de la sécurité et y joue un rôle secondaire. Souvent, les ressources en temps ou financières font défaut. Dans les petites entreprises, ce sont les deux qui manquent cruellement. La gestion de la santé en entreprise doit impérativement être associée au thème de la performance. »

Marc Brechbühl

6. RECOMMANDATIONS D'ACTION

Les organisations qui s'engagent sur la voie du nouveau monde du travail doivent tenir compte de trois éléments qui se répercutent sur la culture de la collaboration: le niveau des outils de travail et déroulements (la dimension de la «capacité»), le niveau de la gouvernance et de la conduite (la dimension de l'«autorisation») et le niveau des collaborateurs et collaboratrices (la dimension de la «volonté»). Ce n'est que si ces trois dimensions interagissent que des formes de travail flexibles peuvent être mises en œuvre à l'avantage de l'organisation et des collaborateurs et collaboratrices.

La dimension de la «capacité» concerne la question de savoir combien d'autonomie et de liberté sont possibles ou peuvent être accordées dans un profil d'activité défini. Le confinement au printemps 2020 a eu pour conséquence que les entreprises ont autorisé le travail indépendant du lieu et parfois même de l'heure pour des collaborateurs et collaboratrices pour lesquels les formes de travail flexibles n'étaient jusqu'ici pas envisageables. Elles l'ont fait en mettant à disposition des outils de travail numériques et en adaptant les déroule-

ments et interdépendances des tâches. Dans le cadre de ces mutations, ce ne sont pas seulement les décideurs dans les entreprises qui doivent faire preuve d'innovation, mais également les collaborateurs et collaboratrices qui doivent faire part de leurs suggestions. Ainsi, les rôles d'assistance dans une organisation pourraient définir de manière autonome qui s'occupe de tous les invités sur place au lieu que chaque fonction d'assistance s'occupe exclusivement des tâches de présence relevant de son domaine.

«Les conditions culturelles pour le coworking sont plus ou moins les mêmes que pour le travail à domicile, c'est-à-dire en principe pour le travail indépendant du lieu.»

Alexandra Kühn

La triade des nouvelles formes de travail



Capacité



Autorisation



Volonté

Pour ce qui concerne la question de savoir dans quelle mesure les nouvelles formes de la collaboration sont mises en œuvre dans une organisation, trois leviers sont déterminants. Pour la dimension de la «capacité», il s'agit de savoir dans quelle mesure les formes de travail flexibles sont réalisables compte tenu du profil d'activité, des outils de travail, des processus ainsi que des conditions individuelles. La dimension de l'«autorisation» traite de l'acceptation de nouvelles formes de travail et comprend à la fois des directives explicites et de petits signaux que les collaborateurs et collaboratrices perçoivent au quotidien. La dimension de la «volonté» résume la disposition de l'individu de se montrer ouvert par rapport aux nouvelles formes de travail. Cela ne dépend pas seulement des préférences personnelles, mais aussi de la situation de vie et d'autres facteurs.

Source: Coworking Institut

La dimension de l'«autorisation» traite de la permission de choisir le lieu et le format adapté à l'activité. Cet aspect est géré par des lignes directrices et règlements officiels et aussi par de petits signaux imperceptibles au quotidien. Si une entreprise consigne dans le contrat de travail ou dans un règlement que le travail à domicile est autorisé pour tous les collaborateurs et collaboratrices exerçant une activité intellectuelle, cela constitue une bonne base. L'effet visé ne se déploie cependant que si les cadres soutiennent aussi cette offre et qu'ils ne manifestent ni par leur comportement ni par leurs déclarations qu'ils n'apprécient pas la collaboration indépendante du lieu. Compte tenu de la pénurie de spécialistes en Suisse alémanique, il y a de nombreuses entreprises qui misent sur les formes de travail flexibles pour promouvoir leur entreprise. Si la culture de conduite et de travail vécue s'écarte fortement de cette intention, ce ne sont pas seulement les attentes qui sont déçues, mais aussi le cynisme qui s'en trouve encouragé. Pour les entreprises, le coworking offre de grandes opportunités en ce qui concerne la dimension de l'«autorisation». Des études précédentes (Josef & Back 2019) montrent qu'un grand nombre de cadres assimilent le travail dans l'espace de coworking au travail dans le bureau, ce qui désamorce le soupçon généralisé de l'oisiveté qui pèse sur le travail dans le bureau à domicile.

Dans la triade, la dimension de la «volonté» comme condition indispensable aux formes de travail flexibles est souvent ignorée voire même piétinée. Les nouveaux concepts de bureau et de collaboration qui transforment même en nomade les travailleurs intellectuels qui souhaitent une plus forte intégration sur place en sont

un bon exemple. Compte tenu des préférences individuelles des collaborateurs et collaboratrices, il s'agit de trouver le bon équilibre entre l'invitation à l'expérimentation et à la réflexion ainsi que la prise en compte des besoins et conditions de vie personnels. Des études précédentes (Josef et Back 2019) montrent que ce n'est que par l'expérience de coworking et le changement de routine imposé par la hiérarchie que de nombreux collaborateurs et collaboratrices découvrent les avantages et la valeur ajoutée du travail à domicile. Les cadres jouent donc un rôle important. Non seulement pour mener le dialogue sur la forme de la collaboration souhaitée dans l'équipe, mais aussi en s'assurant que les collaborateurs et collaboratrices apprennent à mieux se connaître ainsi que leurs besoins sur la base d'expériences concrètes. La dimension de la «volonté» n'est pas un droit fondamental. Il s'agit de concilier les besoins individuels et les intérêts collectifs ainsi que les exigences liées à l'activité.

Les recommandations d'action suivantes pour les entreprises, les cadres et les collaborateurs et collaboratrices sont à considérer comme des propositions concrètes pour mettre en œuvre avec succès le coworking. Une approche attentive permet à toutes les parties prenantes de prendre conscience des dangers et obstacles potentiels, tels qu'ils ont aussi été décrits par les experts/es interrogés (cf. Les potentiels de dangers du coworking) et d'y réagir de façon adéquate.

« Les employeurs et les cadres doivent réfléchir à la manière de maintenir le caractère aléatoire qui n'existe plus dans les environnements purement distants. L'aléatoire présente une grande valeur pour la culture et l'innovation. »

Alexandra Kühn

« Les bureaux à domicile ont toujours fait partie intégrante de notre culture. Depuis le confinement, non seulement nos employés travaillent plus souvent dans leur bureau à domicile, mais de nouveaux profils de rôles ont été ajoutés, par exemple dans le domaine des centres d'appels, qui peuvent désormais travailler ensemble de manière distribuée. »

Martina Novo

6.1. Recommandations pour les entreprises

Le coworking pour les entreprises est bien plus qu'un nouveau scénario d'aménagement en complément ou comme alternative au bureau d'entreprise, au bureau à domicile ou au travail mobile. Le coworking est le symbole de l'ouverture de la culture d'entreprise et l'invitation aux collaborateurs et collaboratrices à assumer leur part de responsabilité dans l'aménagement du travail.

Même si le coworking peut être utilisé de différentes manières (cf. chapitre 5.4), le succès de son introduction nécessite avant tout de fondamentalement repenser le travail et la collaboration. Cela ne concerne pas seulement la dimension de l'espace, mais d'une manière générale la culture d'entreprise et de conduite ainsi que les rôles et déroulements existants. Dans une expérience pratique (Josef et Back 2019), l'introduction isolée du coworking sans discuter des directives pour le travail mobile a eu pour conséquence que les collaborateurs et collaboratrices se sont davantage retirés dans l'espace de coworking. Ils l'ont principalement fait pour contourner les directives rigides concernant le travail à domicile et les contrôles sévères par l'employeur que cela implique.

Si les entreprises s'intéressent sérieusement au coworking, il est donc recommandé d'évaluer en premier lieu quelle valeur ajoutée elles attendent de la nouvelle forme de travail. Différentes formes de coworking peuvent être envisagées suivant les changements

souhaités (cf. Scénarios d'utilisation) et marche à suivre. La question de la valeur ajoutée dépend directement de l'état actuel de l'organisation sur le plan de la culture de conduite et de travail et de la question de savoir dans quelle mesure les formes de travail flexibles sont déjà pratiquées au sein de l'organisation. Le modèle de phase FlexWork développé dans le cadre de l'initiative Work Smart peut être utilisé pour établir un premier état des lieux et définir les scénarios possibles (Weichbrodt et al. 2014).

« La tâche et la personne doivent concorder. Les collaborateurs et collaboratrices ont des besoins et situations de vie différents, santé incluse. Pour les collaborateurs et collaboratrices qui n'aiment pas travailler seuls à domicile, il est important de pouvoir proposer des surfaces de bureau ou espaces de coworking où ils peuvent rencontrer d'autres gens. »

Eric Bürki

« À mes yeux, la principale condition culturelle est le développement dans l'entreprise d'une approche intégrant les deuxième et troisième lieux, en plus du poste de travail au siège de l'entreprise, comme des lieux de travail alternatifs réguliers et équivalents. C'est à mon avis la mentalité qu'il faut absolument établir. »

Hartmut Schulze

« La compétence de coopération gagne en importance. J'entends par là, par exemple, obtenir un feed-back ou de l'inspiration lorsqu'on est bloqué, même si on se trouve dans un bureau à domicile ou un espace de coworking. Cela inclut aussi d'informer le chef et l'équipe, d'apprendre à donner un bon feed-back et de reconnaître la pertinence des entretiens informels sans les considérer comme superflus. »

Hartmut Schulze

Différentes formes d'utilisation du coworking selon le degré de maturité d'une organisation

Formes et scénarios d'utilisation d'espaces de coworking:	Phase 1 Aucune flexibilité	Phase 2 Premières expériences	Phase 3 Bouleversement	Phase 4 Travail flexible	Phase 5 New Work
	- Réunions avec internes et externes	- Projets pilote	- Solution provisoire pendant la transformation des bureaux et les phases de transition	- Coworking interne dans les filiales de l'entreprise ou dans l'écosystème de partenaires (mot-clé «Near Office»)	- Patrie d'organisations décentralisées
	- Plate-forme pour les recrutements	- Bureaux d'équipe (p. ex. pour équipe d'innovation ou comme solution de transition),	- Abonnements de coworking pour profils de rôle avec déplacements fréquents	- Coworking comme scénario de travail pour tous les collab. en complément au Corporate Office et au travail à domicile	- Workation
	- Lieu d'évènement	- laboratoire externe	- Patrie temporaire ou permanente pour équipes de projet ou comités interdisciplinaires	- Renonciation aux bureaux internes dans des régions périphériques	- Deep Work Retreats
	- Voyages d'apprentissage	- Lieux pour le réseautage et l'échange avec start-ups, micro-entreprises ou autres sociétés	- Nouveaux lieux de rencontre avec clientèle, partenaires, fournisseurs, etc.		- Deep Collaboration Retreats
	- Ateliers (par exemple sur le thème du «New Work»)	- Types de salles spéciaux et			- Collaboration sélective avec travailleurs en freelance et start-ups travaillant dans des espaces de coworking (p. ex. pour hackathon, perfectionnements, défis, etc.)
	- «Tampon de flexibilité» spatial	- Tester des atmosphères (p. ex. Ideation Space)			- Exploitation d'un espace de coworking interne avec accent thématique ou comme Living Lab
	- Remplacement du télétravail pour les collaborateurs/trices avec besoins spéciaux	- Inspiration pour l'aménagement des bureaux de l'entreprise			
	- Incubateur				
	- Accélérateur				

Source: présentation originale, sur la base du modèle de phase FlexWork (Weichbrodt et al., 2014); les phases ultérieures se fondent sur les phases précédentes; des éléments des phases 1, 2, 3 et 4 sont ainsi également envisageables dans la phase 5.

Si l'équipe de direction s'est mise d'accord sur l'objectif visé dans la culture de la collaboration, il s'agit, dans un deuxième temps, de communiquer cet objectif et de le concrétiser pour tous les collaborateurs et collaboratrices concernés. Cela leur permet de mieux comprendre le sens des changements visés, ce qui, d'une part, renforce l'acceptation et, d'autre part, évite de se perdre dans les détails lors de la discussion sur les différentes mesures. Promotion Santé Suisse propose un bon aperçu sur les outils de gestion des changements en rapport avec les nouveaux locaux et formes de travail (Konkol, 2019).

«Les bureaux actuels ne fonctionnent pas bien pour les équipes. Il n'existe aucun concept de bureau adapté aux équipes, mais en même temps, le travail évolue de plus en plus vers du travail d'équipe. Si je veux le soutenir, le coworking – interne ou externe – pourrait y contribuer.»

Lukas Windlinger

6.2. Recommandations pour les cadres

Les cadres jouent un rôle particulier lors de l'introduction de nouvelles formes de travail. D'un côté, ils doivent remettre en question et redéfinir leur propre rôle. De l'autre, ils doivent conduire leur équipe à travers le processus de changement, ce qui fonctionnera seulement s'ils comprennent et soutiennent eux-mêmes le changement.

Comme l'idée de base du New Work est associée au transfert de la responsabilité individuelle et à une plus forte participation des collaborateurs et collaboratrices, les cadres se montrent souvent sceptiques envers les nouveaux modèles et formes de travail. Ils y voient une perte potentielle de contrôle voire même de pouvoir. Ces objections doivent être prises au sérieux, faute de quoi on risque que les cadres n'assument pas leur rôle d'agent du changement ou combattent activement les changements.

Outre leur rôle de facilitateurs de la transformation, il est essentiel que les cadres disposent des compétences méthodologiques nécessaires. En effet, ce n'est que s'ils sont en mesure de comprendre les différentes options (physique/virtuelle ou synchrone/asynchrone) en lien avec les différents formats de la collaboration, qu'ils pourront eux-mêmes présenter des propositions d'aménagement et les élaborer avec l'équipe.

« Compte tenu de cette expérience, Swisscom choisira à l'avenir des formes de collaboration hybrides. Cela veut dire que nous nous réunirons parfois dans le monde réel, d'autre fois dans un cadre virtuel. »

Martina Novo

« Parfois, notre petite équipe se rend dans un local de séminaire vide pour écrire des publications dans cette atmosphère de coworking spontanée. J'ai remarqué que ces tiers-lieux – c'est-à-dire ni le bureau à domicile ni le bureau d'entreprise – étaient très favorables à la concentration. »

Georg Bauer

« J'estime qu'il est important de ne pas seulement se concerter avec le supérieur hiérarchique, mais aussi avec l'équipe. C'est-à-dire de discuter dans l'équipe quand et où on se rencontre physiquement ou virtuellement ou comment se déroule la collaboration en général. »

Hartmut Schulze

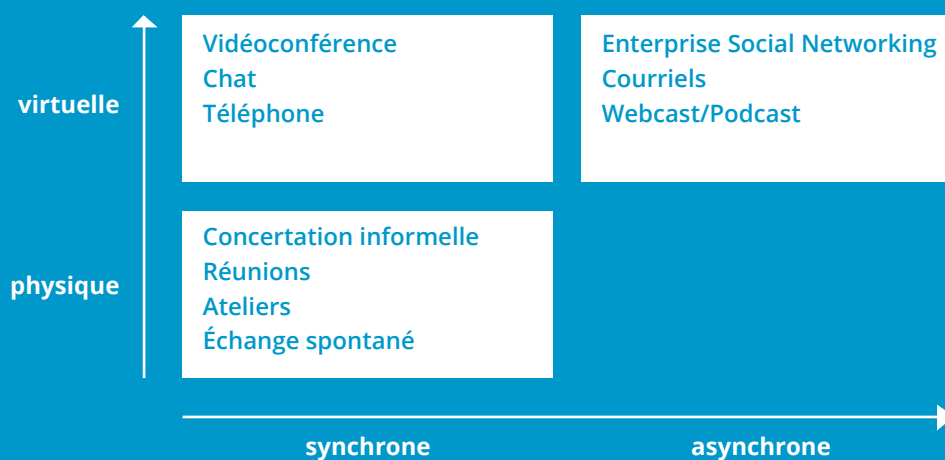
« Outre la confiance, la compétence médiatique a gagné en importance en termes de leadership. De nombreux cadres ne disposent pas encore des compétences médiatiques suffisantes. Quelles tâches puis-je effectuer parallèlement et lesquelles pas? Qu'est-ce que l'image, qu'est-ce que le texte? Parfois, on communique au mauvais moment par les mauvais canaux. »

Lukas Windlinger

« Les locaux dans les anciens bâtiments ne sont plus adaptés. Le travail de projet et les formes agiles ne sont que difficilement possibles avec l'infrastructure actuelle. On manque surtout de locaux de grande taille pour permettre une véritable collaboration. Nous louons souvent des locaux externes à cet effet. »

Martina Novo

Questions concrètes pour la collaboration à distance



La conception de la nouvelle collaboration va donc bien au-delà de la substitution de formats d'interaction existants par de nouveaux, c'est-à-dire de la transformation de la séance d'équipe sur place par une vidéoconférence avec un déroulement et un contenu identiques. La transformation signifie que les organisations s'interrogent sur la valeur ajoutée que les nouveaux formats peuvent apporter aux collaborateurs et collaboratrices et aux parties prenantes externes.

Dans le contexte d'une diffusion croissante de formes numériques et décentralisées de la collaboration, les cadres sont de plus en plus poussés dans le rôle du gestionnaire de communauté. Leur tâche principale ne consiste pas seulement à coordonner et piloter les résultats, mais aussi à renforcer le sentiment d'appartenance communautaire malgré l'autonomie et la liberté croissante de l'individu. Ces facteurs constituent une condition importante pour assurer la puissance et la capacité d'innovation des équipes et organisations.

«En direct, les relations de confiance sont bien plus fortes que dans le monde virtuel. Les équipes qui se rencontrent pour une séance de lancement et qui boivent ensuite un verre de vin et partagent un repas fonctionnent mieux. Le virtuel doit alterner avec la co-présence pour assurer des conditions véritablement stables.»

Lukas Windlinger

«La joignabilité est un thème qui revêt une importance grandissante. Toujours disponible. Cela doit être réglementé au niveau de la direction. Il est important que les entreprises communiquent clairement ce qui est admis et ce qui ne l'est pas.»

Eric Bürki

Comme présenté dans le chapitre «Gestion de la santé en entreprise 4.0», les cadres doivent, à mesure que l'individualisation et la subjectivisation progressent, assumer la tâche fondamentale de soutenir leurs collaborateurs et collaboratrices pour que ceux-ci soient en mesure d'assumer une plus grande responsabilité pour leur propre bien-être. En renforçant la compétence d'autogestion et donc en santé de leurs collaborateurs et collaboratrices, les cadres répondent efficacement à leur devoir d'assistance.

«Le Boundary Crafting – l'aménagement individuel de la limite entre travail et loisirs – est un thème d'une importance croissante dans la gestion de la santé en entreprise. Avec la flexibilisation croissante, les limites entre travail et loisirs s'estompent de plus en plus. Il faut donc appliquer des stratégies de délimitation et de récupération plus efficaces.»

Georg Bauer

«Le sentiment d'appartenance est important. De savoir que je fais partie d'une communauté, pas seulement aujourd'hui, mais si possible aussi demain et après-demain. Si je travaille dans des tiers-lieux, je peux vite me sentir déconnecté des aspects informels et des flux d'information, ce qui peut aussi susciter des incertitudes.»

Georg Bauer

Tactiques du Boundary Management

Pour que la collaboration à distance fonctionne, Antoinette Weibel, professeure en gestion du personnel à l'Université de St-Gall, recommande de réfléchir aux questions suivantes:

- a. Comment travaillons-nous ensemble?
- b. Quelles sont les attentes en ce qui concerne la joignabilité?
- c. À quelle fréquence doit-on se trouver en même temps au même endroit pour réaliser certaines étapes du projet?
- d. Quels instruments utilisons-nous pour la coordination?
- e. Quel est le degré d'interdépendance du travail que nous devons accomplir?
- f. Comment coordonnons-nous le travail si les personnes ne sont pas toujours présentes sur place? Qu'existe-t-il de mieux que les séances?
- g. Comment organisons-nous l'intégration des nouveaux membres de l'équipe?
- h. Comment se présente la gestion des performances?
- i. Comment maintenons-nous les relations?
- j. Qu'est-ce qui caractérise les relations réussies?
- k. Comment créons-nous des rituels pour que nous continuions à nous considérer comme une équipe, à vivre des expériences communes et à établir un climat de confiance?

Il est judicieux de consigner cette discussion, par exemple sous forme d'une charte de l'équipe, d'en discuter périodiquement et de la développer.

«Si on n'a pas soi-même vécu quelque chose, on ne peut pas formuler de propositions d'aménagement.»

Andrea Back

Tactiques du Boundary Management

Comme présenté dans le chapitre 4.2, la définition des limites entre travail et loisirs à l'ère numérique constitue une des conditions les plus importantes pour une collaboration saine. Ce n'est que si les collaborateurs et collaboratrices connaissent leurs préférences personnelles en matière de Boundary Management, qu'ils peuvent communiquer leurs besoins à leur entourage et appliquer efficacement les tactiques correspondantes. Les cadres qui sensibilisent leurs collaborateurs et collaboratrices pour le thème du Boundary Management et encouragent le respect des différentes préférences, apportent une contribution importante à une collaboration saine.



Tactiques Segmenteurs

- Installer un poste de travail à domicile
- Fixer les «heures de bureau» en accord avec la famille, l'équipe et le client
- Stopper les messages push
- Ne pas emporter l'outil de travail (ordinateur portable, smartphone) dans la salle de séjour
- Clarifier avec l'équipe et le client comment on peut être contacté dans des cas urgents (SMS, téléphone, autre numéro, etc.)
- Etablir un rituel pour les pauses
- Imiter le déplacement pour se rendre au travail
- Réserver du temps pour les imprévus
- Tester le coworking



Tactiques Intégrateurs

- Observer le volume de travail effectué et sa propre perception du stress
- Communiquer proactivement la joignabilité; tenir à jour son agenda
- Changer de lieu pour la pause
- Planifier à l'avance le sport/les loisirs
- Planifier à l'avance les activités (lieu tranquille pour la vidéoconférence, deux écrans pour le travail avec plusieurs sources, etc.)
- N'envoyer en dehors des heures fixes que des courriels dont le contenu n'est pas critique; communiquer les attentes
- Planifier des heures de désintoxication numérique

Source: Coworking Institut

Dans les interviews avec les experts/es, l'aspect de l'équité a été relevé à plusieurs reprises ainsi que le danger d'une inégalité de traitement perçue en lien avec la collaboration à distance. Ils sont dans une certaine mesure en contradiction avec le thème de la «conduite adaptée à la situation» qui plaide pour des solutions individualisées au maximum pour tenir compte des différents besoins et conditions.

Pour résoudre ce dilemme, il est important que les cadres n'informent pas seulement sur les faits, mais abordent aussi de manière proactive des thèmes délicats et communiquent leurs propres réflexions dans le processus décisionnel. Mieux un cadre parviendra à établir une orientation claire sur la base de valeurs et garde-fous au lieu de règles rigides, plus la probabilité que les collaborateurs et collaboratrices se sentiront traités de manière équitable, malgré l'ampleur de l'individualisation, sera grande.

6.3. Recommandations pour les collaboratrices et collaborateurs

Le seul fait de pouvoir choisir entre différents lieux et atmosphères de travail présente un énorme potentiel d'opportunités pour les collaborateurs et collaboratrices. Cette autonomie se répercute positivement non seulement sur la motivation intrinsèque, mais aussi sur le bien-être personnel.

La capacité de réflexion et d'autogestion est la condition préalable pour que les collaborateurs et collaboratrices tirent le plus grand bénéfice possible de la liberté d'aménagement. Ils doivent être capables de reconnaître leurs besoins, de les articuler et d'agir en conséquence.

Journal du travail

Ici, je peux très bien me concentrer

Cela représente une source d'inspiration et d'apprentissage au quotidien

Ces activités de pause m'aident à me détendre

J'aménagerais la journée ainsi, si j'étais entièrement libre

Durant cette période, je réussis aussi des tâches pénibles

Durant cette période, je suis le plus créatif

Je peux ainsi bien séparer le travail et les loisirs

Ce sont mes éléments les plus chronophages et énergivores

Autoréflexion avec le journal du travail

Parmi les approches les plus efficaces pour déterminer les besoins individuels en ce qui concerne l'aménagement du travail et de la collaboration figure l'observation du propre comportement au travail. Il est recommandé de le faire sur une période d'au moins quatre semaines. Le journal du travail peut servir d'outil à cet effet. Celui-ci doit inciter le collaborateur ou la collaboratrice à réfléchir à ses propres besoins. Les questions ne sont pas exhaustives. Il s'agit plutôt que les collaborateurs et collaboratrices prennent le temps de réfléchir aux différents facteurs d'influence afin de comprendre les rapports de cause à effet. Les résultats obtenus sur la base du journal du travail peuvent par exemple servir de base pour un atelier de l'équipe dans lequel il s'agit de négocier ensemble les règles du jeu pour une collaboration efficace.

L'introduction de nouvelles formes de collaboration telles que le coworking présuppose l'élargissement des compétences personnelles. Outre les compétences techniques qui dépendent directement du domaine d'activité, les compétences méthodologiques, sociales et personnelles gagnent en importance. Cela inclut par exemple l'adéquation de l'activité et du format, la mise en place et l'entretien de relations ou l'autogestion. Autrement dit, l'introduction de nouveaux scénarios de travail pour les collaborateurs et collaboratrices représente une opportunité de développer et tester ces compétences dans le contexte de la pratique. Les collaborateurs et collaboratrices qui sont confrontés à un changement des formes de collaboration devraient donc être invités à se montrer ouverts vis-à-vis du processus à venir et à apprendre le plus possible sur soi-même et les autres. Celui qui acquiert une attitude positive face aux changements renforce finalement sa propre résilience.

«Une des compétences les plus importantes est la compétence de trouver le lieu adapté à l'activité et de l'aménager et pas inversement de devoir adapter les activités aux circonstances du lieu, c'est-à-dire de connaître ces corrélations et de savoir quelles conditions et ambiances me sont particulièrement favorables lorsque je dois élaborer un concept. Mais je n'irais pas jusqu'à dire que vous cherchez un nouvel endroit pour chaque petite activité granulaire. Ce serait exagéré. En effet, on peut observer cela chez les gens qui travaillent dans les modèles de bureaux partagés. Ils ne changent pas de place pour chaque activité, mais seulement pour des tâches plus importantes.»

Hartmut Schulze

«Je crois que les espaces de coworking peuvent servir de nouvelle base, même s'ils ne pourront jamais rendre perceptible l'ADN d'une entreprise de la même manière que le fait le siège de l'entreprise.»

Lara Feiler

«Pour éviter que les collaborateurs et collaboratrices pensent qu'il y a ceux qui font énormément et ceux qui ne font rien, il est indispensable d'établir la transparence dans l'équipe et de visualiser la performance individuelle. Il ne s'agit pas d'un manque de confiance des cadres, mais plutôt d'équité du point de vue des collaborateurs et collaboratrices. Cela permet d'éviter les malaises.» »

Andrea Back

Liste de contrôle: Comment trouver un espace de coworking adapté

- Familiarise-toi avec le sujet et obtiens un aperçu des différentes offres.
- Réfléchis aux activités que tu souhaites accomplir dans l'espace de coworking et aux offres et prestations qui t'apportent une valeur ajoutée.
- Discute avec tes collègues qui disposent déjà d'une expérience dans le domaine du coworking et demande-leur ce qu'ils apprécient tout particulièrement dans leur espace.
- Définis la zone géographique dans laquelle tu cherches un espace de coworking. Cette question est aussi liée à la question du moyen de transport.
- Clarifie auprès de ton employeur s'il y a des points particuliers tels que des exigences minimales, des limites de prix ou modes de facturation dont il faut tenir compte lors du choix de l'espace de coworking.
- Établis une brève liste des espaces de coworking qui entrent en considération pour toi et demande-toi quels arguments plaident pour ou contre un espace.
- Visite différents espaces de coworking ou, ce qui est encore mieux, effectue des essais de travail sur place pour tester les différentes offres.
- Aborde les exploitants de l'espace et les coworkers qui y travaillent. Tu obtiendras ainsi, en plus d'une impression générale de l'espace et de l'atmosphère de travail, des informations supplémentaires utiles comme par exemple sur le thème des offres de gestion communautaire.
- Choisis le lieu le mieux adapté à tes besoins et dans lequel tu es à l'aise. Réfléchis aussi à la contribution que tu peux apporter à une expérience de travail positive.

«Le coworking exige que l'on aménage activement son travail. Je dois réfléchir aux activités que je fais mieux d'exécuter dans l'espace de coworking et à celles qui sont adaptées au bureau à domicile ou au bureau de l'entreprise. Cette prise de conscience pour la répartition du travail dans le but de mettre en adéquation mon activité actuelle et l'environnement optimal à cet effet constitue une compétence fondamentale.»

Georg Bauer

«Une caractéristique importante des cultures de travail matures est qu'à un moment donné, une équipe ne parle plus d'absences mais de présences. Qu'elle définit quand on veut se voir et ce que l'on veut accomplir ensemble pendant ce temps.»

Alexandra Kühn

6.4. La perspective juridique – une digression



Maître André Bloch

Maître André Bloch

est partenaire chez Suter Howald Rechtsanwälte, Zurich. Il est notamment spécialisé dans le conseil aux entreprises pour tous les aspects du droit du travail et leur représentation dans des procès relevant du droit du travail.

Les entreprises qui autorisent leurs collaborateurs et collaboratrices à travailler également en dehors des locaux commerciaux doivent tenir compte de certains aspects juridiques. Ils sont résumés ci-après.

Définition du lieu de travail dans le contrat

Les articles du code des obligations concernant le droit du travail ne contiennent pas de dispositions sur le lieu de travail. Il est donc recommandé de définir dans le contrat de travail non seulement les locaux commerciaux, mais aussi l'utilisation exclusive ou partielle d'un espace de coworking comme lieu de travail.

À noter que l'employeur ne peut pas modifier unilatéralement un lieu de travail fixé dans le contrat de travail. Dans les limites du droit de la personnalité, il est possible de prévoir dans le contrat de travail une réglementation autorisant l'employeur, dans le sens d'une instruction, à ordonner au collaborateur ou à la collaboratrice d'effectuer son travail dans un espace de coworking ou dans les locaux commerciaux de l'employeur.

Protection des données et obligation de garder le secret

Le sujet le plus délicat dans le contexte du travail dans des espaces de coworking et aussi dans d'autres endroits en dehors des locaux commerciaux, comme par exemple dans des cafés ou transports publics, est, d'une part, la protection des données, respectivement la sécurité des données et, d'autre part, l'obligation de garder le secret qui s'applique aux collaborateurs et

collaboratrices. Compte tenu des dispositions du code des obligations et du droit de la protection des données, l'employeur est tenu de protéger les données personnelles – par exemple les informations se référant à des collaborateurs ou collaboratrices, à des clients ou clientes, à des fournisseurs et partenaires commerciaux – en prenant des mesures techniques et organisationnelles appropriées contre tout traitement non autorisé. Quant aux collaborateurs et collaboratrices, ils sont soumis à l'obligation légale de ne pas divulguer à des tiers ou exploiter à leur profit des faits qui doivent être tenus secrets, notamment les secrets de fabrication et d'affaires. Dans le cadre des activités dans des espaces de coworking, le risque que la protection des données soit violée est particulièrement élevé, étant donné que les données se trouvent en dehors de l'entreprise et que des tierces personnes appartenant à d'autres entreprises travaillent dans les espaces de coworking.

Il est donc recommandé aux entreprises qui proposent des places de travail dans des espaces de coworking de prendre certaines mesures de sécurité telles qu'elles sont par exemple proposées par le Préposé fédéral à la protection des données et à la transparence dans le «Guide relatif aux mesures techniques et organisationnelles de la protection des données» et de les intégrer au sens de directives générales. Cela comprend par exemple l'installation d'un accès sécurisé pour les personnes qui accèdent de l'extérieur aux données de l'entreprise. L'accès doit être réglé par un système permettant une authentification sûre. De plus, l'ordinateur doit être protégé par un pare-feu. Le préposé à la protection des données recommande

aussi d'établir des connexions VPN (Virtual Partner Network - réseau privé virtuel) et de chiffrer les messages.

Par ailleurs, il est recommandé de définir dans le contrat de travail ou règlement quelles mesures de sécurité les collaborateurs et collaboratrices doivent prendre en ce qui concerne la protection des données et l'obligation de garder le secret dans le cadre du travail mobile en général – cela inclut les espaces de coworking – ou quelles obligations y relatives ils doivent respecter. Les points suivants devraient être inscrits dans le contrat de travail ou un règlement:

- l'étendue de l'obligation de garder le secret,
- la gestion des documents professionnels (notamment leur transport, conservation et destruction),
- la protection de l'ordinateur par un mot de passe,
- le verrouillage de l'ordinateur lorsqu'on quitte le poste de travail dans l'espace de coworking.

Protection de la santé

En vertu de son devoir d'assistance, l'employeur est tenu de protéger la santé de ses employés. L'objet et le contenu de la protection de la santé sont détaillés dans les dispositions de la loi sur le travail, de l'ordonnance 3 relative à la loi sur le travail et dans le commentaire correspondant du Secrétariat d'État à l'économie (SECO).

Ainsi, l'employeur doit s'assurer que les locaux de travail sont irréprochables de manière à ce que la vie et la santé physique et psychique des employés ne soient pas mises en péril. Compte tenu de la protection de la santé, l'employeur doit notamment se conformer aux obligations suivantes:

- il doit faire en sorte qu'en matière d'ergonomie et de protection de la santé, les conditions de travail soient bonnes. Les éléments tels que le bruit, le climat des locaux, le mobilier et les équipements de travail ne doivent pas porter atteinte à la santé des employés;
- il doit empêcher que la santé ne subisse des atteintes dues à des influences physiques, chimiques ou biologiques;
- il doit assurer une liberté de mouvement suffisante au et autour du poste de travail;

- il doit éviter les efforts excessifs ou trop répétitifs;
- il doit organiser le travail de façon appropriée.

Les entreprises qui proposent des postes de travail dans des espaces de coworking doivent s'assurer que les espaces de coworking satisfont aux prescriptions légales en matière de santé. En particulier pour les espaces de coworking loués, l'employeur sera bien inspiré de contrôler les postes de travail déjà lors de la conclusion du bail et aussi plus tard pour s'assurer que les prescriptions légales en matière de protection de la santé soient respectées. Cela dans l'intérêt des collaborateurs et collaboratrices, mais aussi parce que d'après la loi sur le travail, une infraction aux prescriptions en matière de protection de la santé commise intentionnellement ou par négligence peut avoir des conséquences pénales pour l'employeur (peine pécuniaire jusqu'à 180 jours-amende).

Prescriptions en matière de durée du travail et du repos

Le travail dans les espaces de coworking est souvent associé à des modèles impliquant des horaires de travail flexibles. Il est d'autant plus important de s'assurer que les prescriptions en matière de durée du travail et du repos de la loi sur le travail soient aussi respectées par les collaborateurs et collaboratrices qui travaillent dans des espaces de coworking. Cela vaut pour la durée hebdomadaire maximale de travail et également pour la durée de repos quotidienne et les pauses prescrites. À quelques exceptions près, le travail de nuit et du dimanche n'est pas permis sans autorisation préalable.

Pour le travail dans les espaces de coworking, l'employeur est aussi soumis à l'obligation d'enregistrer le temps de travail. Dans ce cas de figure, l'obligation d'enregistrer le temps de travail peut ou doit être déléguée aux collaborateurs et collaboratrices moyennant une disposition correspondante dans le contrat de travail ou dans un règlement. Dans la mesure où les collaborateurs et collaboratrices qui travaillent dans des espaces de coworking peuvent déterminer eux-mêmes une part significative de leurs horaires de travail (au moins 25%), il vaut la peine d'examiner si un enregistrement simplifié de la durée de travail selon les dispositions de l'ordonnance correspondante relative à la loi sur le travail peut être introduit. Cela

signifierait que seule la durée quotidienne du travail fourni doit être enregistrée, sans indiquer les heures exactes du travail et du repos. Le non-respect intentionnel des prescriptions en matière de durée du travail et du repos par l'employeur peut, d'après la loi sur le travail, entraîner des poursuites pénales (peine pécuniaire jusqu'à 180 jours-amende).

Instruments de travail, matériaux et frais

D'après la loi, l'employeur est tenu de fournir aux collaborateurs et collaboratrices les instruments de travail et les matériaux dont ceux-ci ont besoin. Ce principe s'applique aussi pour le travail dans des espaces de coworking. On peut cependant convenir que le collaborateur ou la collaboratrice fournisse lui-même/elle-même des instruments de travail et/ou des matériaux («Bring Your Own Device»). Dans ce cas, l'employeur doit indemniser les collaborateurs et collaboratrices de manière appropriée en leur accordant par exemple un forfait mensuel. Il doit aussi couvrir les dépenses nécessaires pour leur entretien. Une abrogation par contrat de cette obligation d'assumer les frais au détriment des collaborateurs et collaboratrices est cependant autorisée.

L'employeur est tenu légalement de rembourser au travailleur tous les frais imposés par l'exécution du travail. Dans le contexte du travail en espaces de coworking, la question de savoir qui doit assumer les frais de déplacement et de nourriture pour les collaborateurs et collaboratrices qui travaillent dans des espaces de coworking revêt une importance particulière. Il faut alors à mon avis distinguer les cas suivants:

- s'il s'agit d'un espace de coworking situé à proximité de l'unique lieu de travail convenu, les frais de nourriture et aussi pour les déplacements entre le domicile et le lieu de travail sont à la charge des collaborateurs et collaboratrices;
- si l'employeur ordonne, en vertu de son droit d'édicter des directives et instructions ou d'un accord contractuel pour les collaborateurs et collaboratrices dont le lieu de travail est normalement situé au siège de l'employeur, de travailler dans un espace de coworking situé à l'extérieur, les frais de nourriture et les frais additionnels de déplacement (comparati-

vement aux frais pour les déplacements entre le domicile et le siège de l'entreprise) sont à la charge de l'employeur;

- si le travail dans l'espace de coworking extérieur sert d'alternative par rapport au travail au siège de l'employeur et que les collaborateurs et collaboratrices peuvent librement choisir entre ces deux lieux de travail, les frais de déplacement jusqu'à l'espace de coworking et les frais de nourriture sont à la charge des collaborateurs et collaboratrices, étant donné que la prestation de travail ne doit pas nécessairement être fournie en dehors du siège de l'entreprise et que la fourniture dans l'espace de coworking s'effectue (aussi) dans l'intérêt des collaborateurs et collaboratrices.

Si l'entreprise tient suffisamment compte du cadre juridique du coworking, cela permet de garantir une sécurité juridique appropriée pour l'employeur et les employés, ce qui accroîtra encore l'attractivité de ce nouveau modèle de travail.

« Dans le cadre de la collaboration et de la conduite à distance, les cadres perdent en influence. La prise en charge de soi-même par les collaborateurs et collaboratrices gagne donc automatiquement en importance. De plus, les rapports sociaux deviennent plus importants que jamais. »

Eric Bürki

7. PERSPECTIVES

Actuellement, on ne sait pas comment le travail et la collaboration évolueront au cours des prochains mois et années pour les travailleurs intellectuels. Deux constats s'imposent cependant: premièrement, il n'y aura pas de retour en arrière dans le monde du travail avant le Covid-19 qui était caractérisé par une approche irréfléchie de formats de collaboration en présentiel et un espace d'aménagement individuel très limité. Deuxièmement, l'aspect du bien-être individuel gagne fortement en importance. Ce faisant, l'attention se déplace de la santé physique vers la santé psychique et notamment sociale.

Même si l'ère numérique est incontestablement marquée par une individualisation et subjectivisation croissantes, les processus de changement décrits ne doivent pas seulement humaniser le monde du travail, mais aussi répondre à la question de savoir quelles conditions-cadres peuvent rendre les organisations plus performantes et novatrices sur le long terme.

Les changements engendrés ou accélérés par le Covid-19 représentent une rupture dans l'histoire du travail. Sur le fond, il ne s'agit ni de formes de travail flexibles ni de la question de savoir combien de temps nous allons à l'avenir passer dans quels lieux de travail. Il s'agit plutôt d'un nouveau contrat psychologique entre les individus et les organisations qui permet de conclure de nouvelles «affaires» à l'avantage des collaborateurs et collaboratrices, mais aussi des entreprises. Le travail dans des tiers-lieux comme les espaces de coworking est donc aussi synonyme d'une culture marquée par la responsabilité individuelle et la confiance mutuelle.

Parmi les gagnants de la transformation en cours figurent les organisations qui parviennent à encourager la vraie collaboration, à établir des réseaux résistants et à créer un capital de confiance mutuel. Cela réussit notamment lorsque les collaborateurs et collaboratrices sont capables non seulement d'assumer leurs responsabilités pour leur santé, mais qu'ils apportent aussi une contribution à la

Aménager l'avenir ensemble

Nous sommes face à des travaux de rénovation importants. Les espaces de coworking offrent en tant que tiers-lieux la plate-forme idéale pour les processus de changement à venir. Ils ne déploieront cependant

leur potentiel que si les organisations et individus sont disposés à réfléchir aux questions suivantes:

- Comment pouvons-nous à l'avenir créer des rencontres significatives avec des parties prenantes internes et externes?
- Comment pouvons-nous, malgré le flot d'informations numériques, créer des espaces de repli pour le Deep Work (travail individuel concentré) et la Deep Collaboration (travail en équipes ou groupes de projet)?
- Comment pouvons-nous développer la gestion de la santé en entreprise sur la base de données et nous référer à de nouvelles formes de collaboration?
- Comment pouvons-nous encourager les compétences d'autogestion des collaborateurs et collaboratrices?
- Comment les cadres peuvent-ils accompagner les transformations en cours et futures sans entraver les performances et le bien-être des collaborateurs et collaboratrices?

Jamais dans l'histoire du travail, l'instant n'a été aussi opportun et la disponibilité de tous les acteurs et actrices aussi grande de se libérer du ballast et d'ouvrir de nouvelles portes. Si nous abordons consciemment l'avenir, essayons avec courage de nouvelles voies et posons régulièrement des questions critiques, nous sommes susceptibles de sortir gagnants de la transformation en cours et de créer un nouveau monde du travail sain.

«La question du lien entre espaces, ambiances et performances occupe une place croissante dans la psychologie du travail. Il vaut la peine de considérer les ambiances comme une matérialisation des émotions qui se répercutent sur la façon de travailler et la collaboration.»

Hartmut Schulze

« La tendance dans la conduite est à la conduite à distance. J'espère que les cadres réalisent qu'ils n'ont pas besoin d'être des héros et qu'il peut valoir la peine de faire preuve d'une certaine modestie. Ils doivent aussi demander de l'aide quand ils ne disposent pas du savoir nécessaire. Et ils doivent surtout faire briller les autres. Je souhaite que ces aspects soient pris en compte par les cadres dans le futur. Je le résumerais ainsi: la confiance avec émotion et amour. »

Antoinette Weibel

8. SOURCES

Abrams, H. K. (2001). A Short History of Occupational Health, in: Journal of Public Health Policy, Vol. 22/No. 1, 34–80.

Accenture (2020). 5 Priorities to help reopen and invent your business: Accenture-COVID-19-5-Priorities-To-Help-Reopen-And-Reinvent-Your-Business-v3.pdf

Amstutz, S., & Schwehr, P. (2014). Human Office: Arbeitswelten im Diskurs (Vol. 5). vdf Hochschulverlag AG.

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. Academy of Management Review, 25, 472–491.

Badura, B. (2017). Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert. In Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert (pp. 1-17). Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.

Blum-Rüegg, A. (2018). Gestion de la santé en entreprise: Principes de base et tendances. Rapport 7. Berne et Lausanne Promotion Santé Suisse, 9-13.

Bauer, G., Davies, J. K., Pelikan, J., & Euhpid Theory Working Group and The Euhpid Consortium. (2006). The EUHPID Health Development Model for the classification of public health indicators. Health promotion international, 21(2), 153-159.

Cachelin, J. L. (2018). Gestion de la santé en entreprise: Principes de base et tendances. Rapport 7. Berne et Lausanne Promotion Santé Suisse, 63 – 75.

Capgemini, The Future of Work (2020). Nouvelle étude: The Future of Work (capgemini.com)

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. Handbook of stress and burnout in health care, 65-78.

Deloitte Homeoffice Studie Schweiz (2020): www2.deloitte.com/ch/de/pages/human-capital/articles/how-Covid-19-contributes-to-a-long-term-boost-in-remote-working.html

DeskMag (2019). The global coworking survey 2019. 2019 State of Coworking: Over 2 Million Coworking Space Members Expected (deskmag.com)

Genner, S. (2019). Grandir à l'ère numérique. Commission fédérale pour l'enfance et la jeunesse CFEJ. https://ekkj.admin.ch/fileadmin/user_upload/ekkj/02publikationen/Berichte/f_2019_CFEJ_Rapport_Numerisation.pdf

Gensler work from home survey 2020. <https://www.gensler.com/research-insight/workplace-surveys/us-work-from-home-survey/2020>

Josef, B., & Back, A. (2019). Coworking aus Unternehmenssicht – Out of Office, into the Flow?. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 56(4), 780-794.

Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative science quarterly, 285-308.

Kegan, R., & Lahey, L. L. (2016). An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization. Harvard Business Review Press.

Konkol, J., Schanné, F., Lange, S., Weichbrodt, J., Degenhardt, B., Schulze, H., Kleibrink, M., Coradi, A., Schweingruber, D., Metzger-Pegau, L., Neck, R., Gisin, L., Wieser, A., Windlinger, L. (2019) Environnements de bureaux et Workplace Change Management favorables à la santé – guide. Recommandations d'action pour la promotion de la santé psychique du personnel dans le cadre de la planification, de la mise en œuvre et de la gestion de bureaux dans les entreprises suisses (2e édition corrigée). Berne et Lausanne, Promotion Santé Suisse.

Meister, J. (2021). 10 HR Trends for The Next Normal Of Work. In Forbes <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/01/14/10-hr-trends-for-the-next-normal-of-work/?sh=3383a5855fc4>

Müller, S., Kuhn, E., & Buyx, A. (2017). Corporate Social Responsibility und Betriebliches Gesundheitsmanagement–Eine Betrachtung der Gemeinsamkeiten. zfwu Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 18(3), 307-327.

Neuberg B (2005) Coding in Paradise. http://codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start_of_coworking.html.

Nippert-Eng, C. (1996, September). Calendars and keys: The classification of «home» and «work». In Sociological Forum (Vol. 11, No. 3, pp. 563-582). Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers.

Oldenburg, R. (1989). The great good place: Cafes, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangout, and how they get you through the day. New York: Paragon House.

Reuschl, A. J., & Bouncken, R. B. (2017). Coworking-Spaces als neue Organisationsform in der Sharing Economy. In Dienstleistungen 4.0 (pp. 185-208). Springer Gabler, Wiesbaden.

Rittiner, F. (2017). La gestion de la santé en entreprise appliquée aux espaces de coworking? Blogpost Initiative Work-Smart. La gestion de la santé en entreprise appliquée aux espaces de coworking? | Work Smart (work-smart-initiative.ch)

Schürmann, M. (2013). Coworking Space: Geschäftsmodell für Entrepreneure und Wissensarbeiter. Springer-Verlag.

Servaty, R., Harth, V., & Mache, S. (2016). Arbeitsbedingungen in Coworking Spaces unter motivationalen und gesundheitsrelevanten Aspekten. Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie, 66(6), 369-372.

Sørensen, K., Van den Broucke, S., Fullam, J., Doyle, G., Pelikan, J., Slonska, Z., & Brand, H. (2012). Health literacy and public health: a systematic review and integration of definitions and models. BMC public health, 12(1), 1-13.

Spinuzzi, C. (2012). Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. Journal of business and technical communication, 26(4), 399-441.

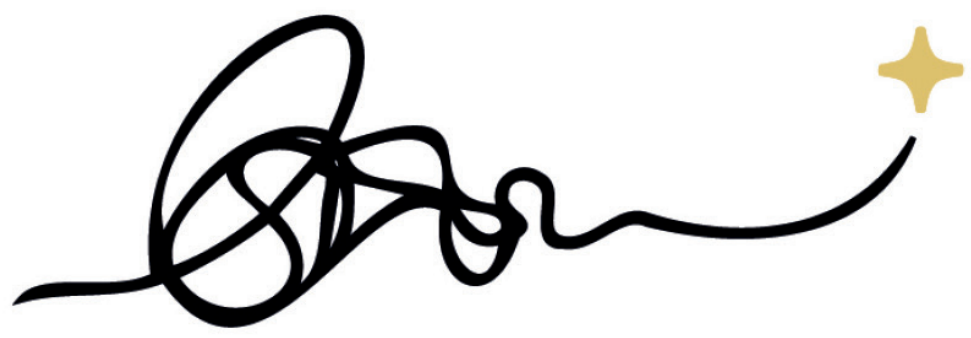
Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B., & Schulze, H. (2014). Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork Phasenmodells. Wirtschaftspsychologie.

Weichbrodt, J., Bruggmann, A., & Folie, A. (2020). FlexWork Survey 2020: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://irf.fhnw.ch/handle/11654/31702>

World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2020, WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (weforum.org)

« La gestion de la santé en entreprise doit davantage s'appuyer sur des données pour montrer de manière convaincante pourquoi des investissements ciblés se révéleront payants à long terme. Il faut établir de nouvelles alliances ou une approche interdisciplinaire. L'ancrage dans le domaine des RH n'est pas seulement un avantage en ce qui concerne la mise en réseau et donc l'impact de la gestion de la santé en entreprise. »

Martina Novo



Impressum

Editrice

Coworking Institut

Auteure

Barbara Josef

Collaboration scientifique

Sergio Bosmediano Viggiani

Graphique

Nadine Rütsche
raumfuergrafik.ch

Traduction française

Mise à disposition par le
Service de traduction français
Visana Services SA

Lectorat français

Aurélie Sénatore
Traductrice français
Visana Services SA

Version française

Juin 2021