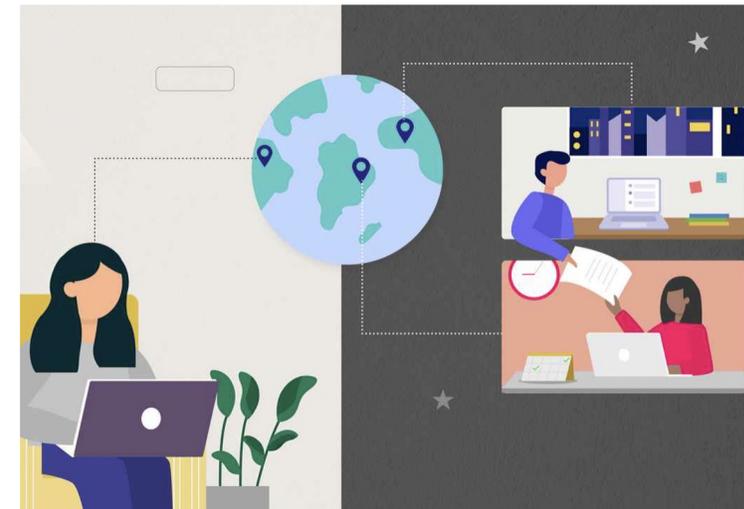




le cnam



Comment le travail en mode hybride reconfigure les environnements de travail ?

Cours dans le Master « Transition numérique responsable et co-design » du CNAM et présentation au salon Workplace Expo – Avril 2021

Manuel Zacklad
Professeur du CNAM
Sciences de l'Information et de
la Communication
Laboratoire Dicen-IdF



RETOUR D'EXPERIENCE DU COVID

Utilisation sans précédent
du télétravail et des outils
de travail à distance
synchrones et
asynchrones

Besoin de temps collectifs
en présentiel plus intenses

Menace pour la « culture
d'entreprise » et la
« créativité »

Développement de
pratiques de management
et de socialisation à
distance



RETOUR D'EXPERIENCE DU COVID

Travailleurs pendulaires
senior (avec assez
d'espace) heureux : temps
gagné, liberté...

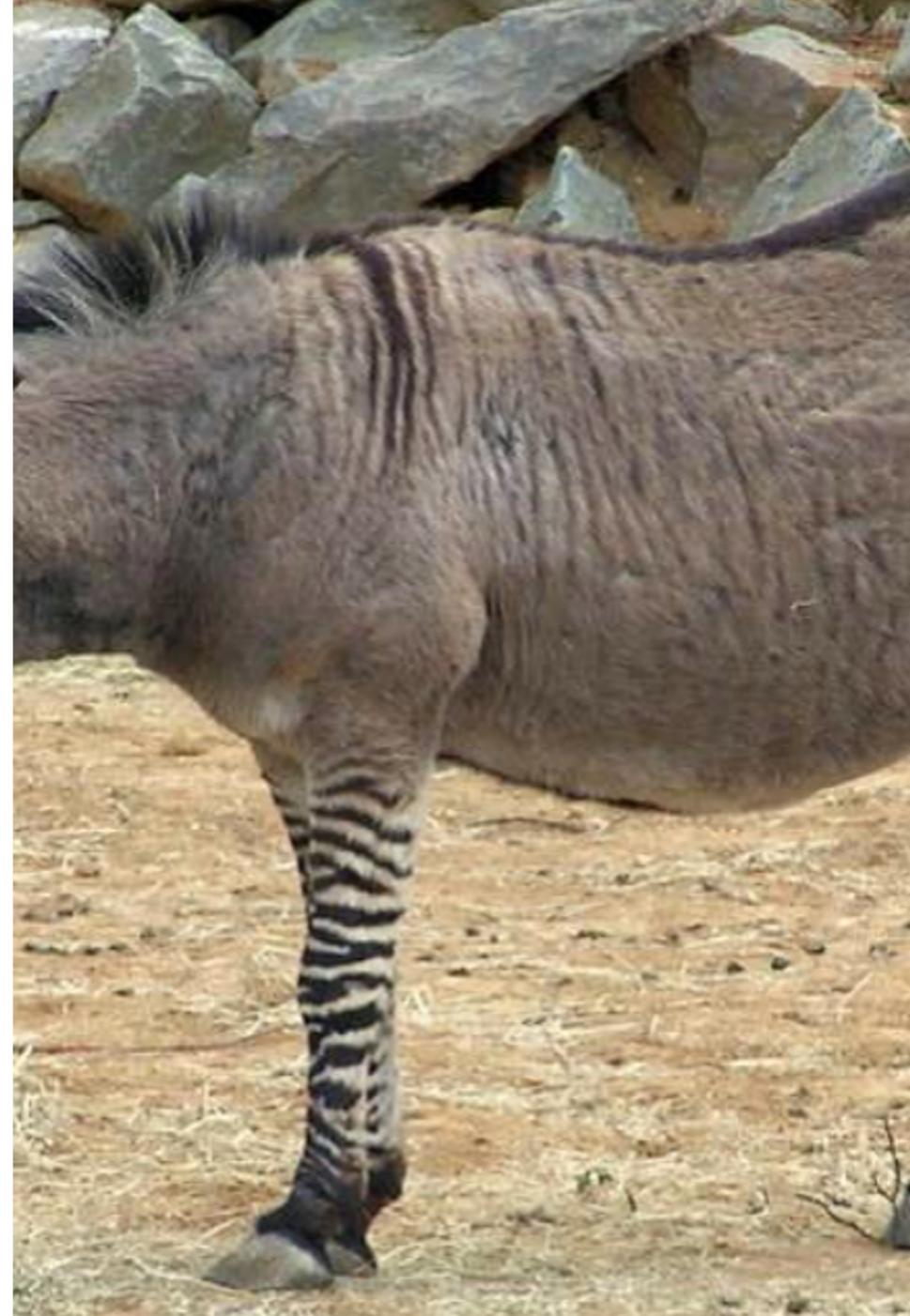
Jeunes insatisfaits : petits
logements, besoin de
construction identitaire,
besoin d'apprendre dans
l'informel, etc.

VISION LARGE DU TRAVAIL EN MODE HYBRIDE

Le travail hybride désigne des modalités de travail qui exploitent l'hybridation de différents milieux d'activité (au-delà de l'articulation domicile / entreprise) selon des **schémas d'activité collective distribué**

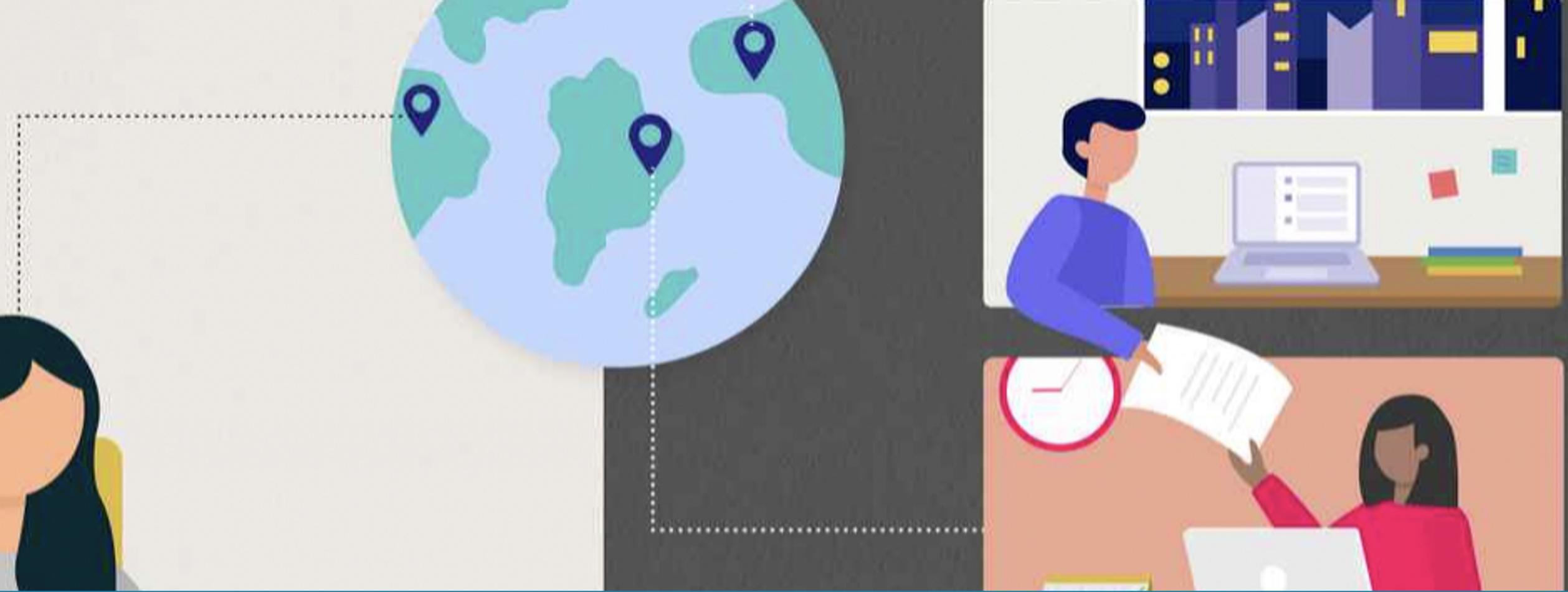
Chaque collaborateur est engagé dans **plusieurs schémas d'activité** (activité-projet) dans le cadre de son ou ses entreprises mais aussi potentiellement de sa vie personnelle de parent, de bénévole, d'aidant, d'apprenant et de ses phases de vie

Ces schémas d'activité impliquent un design des **milieux d'activité** (environnements de travail) pensés comme des **dispositifs de transmédiation**



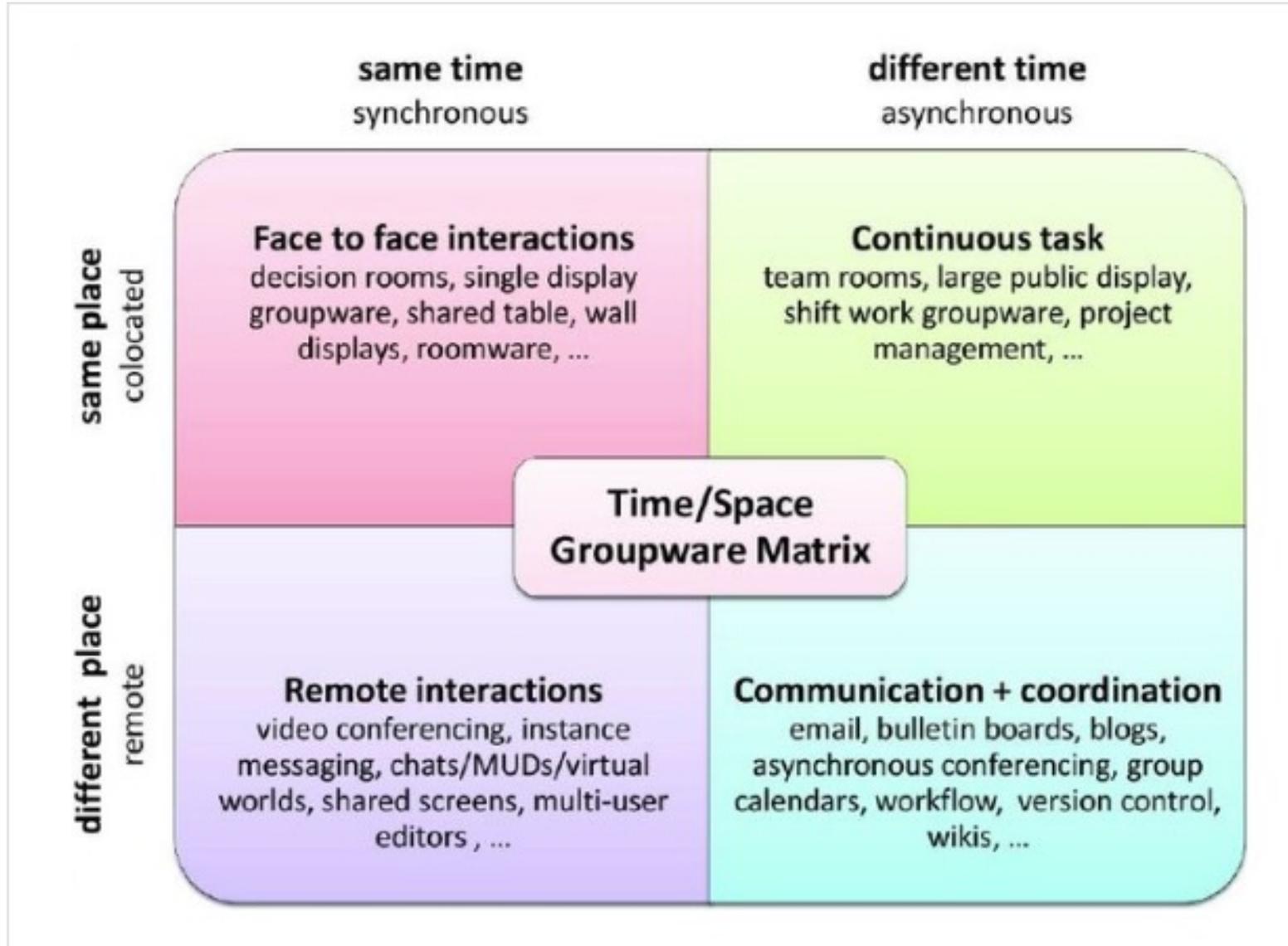
L'ORGANISATION / MANAGEMENT DU TRAVAIL HYBRIDE : CONSÉQUENCES SUR L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

1. Meilleure prise de conscience des conditions de la performance collective ne séparant pas : création, individuation, territorialisation
2. Explicitation collective des multiples schémas d'activités dans lesquels les collaborateurs sont engagés et arbitrent individuellement et collectivement (travail réflexif et d'abstraction selon plusieurs dimensions)
3. => Conséquence : explicitation des principes du design de milieux d'activité transmédiatiques (selon une logique de permaculture des milieux d'activités partagés)

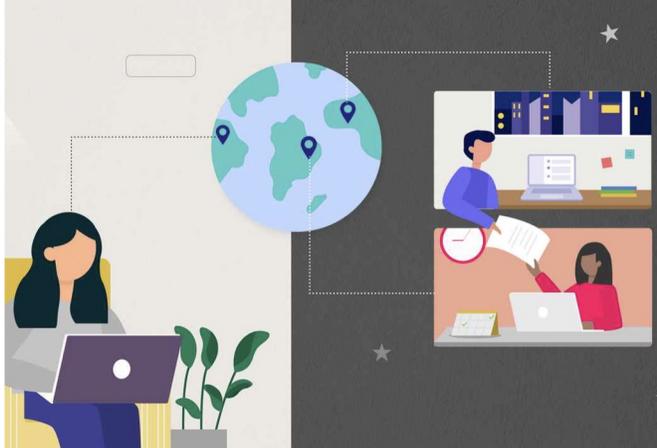


UN MODÈLE D'ANALYSE DES MILIEUX
D'ACTIVITÉ BASE SUR LA STC (Sémiotique
des Transactions Coopératives)

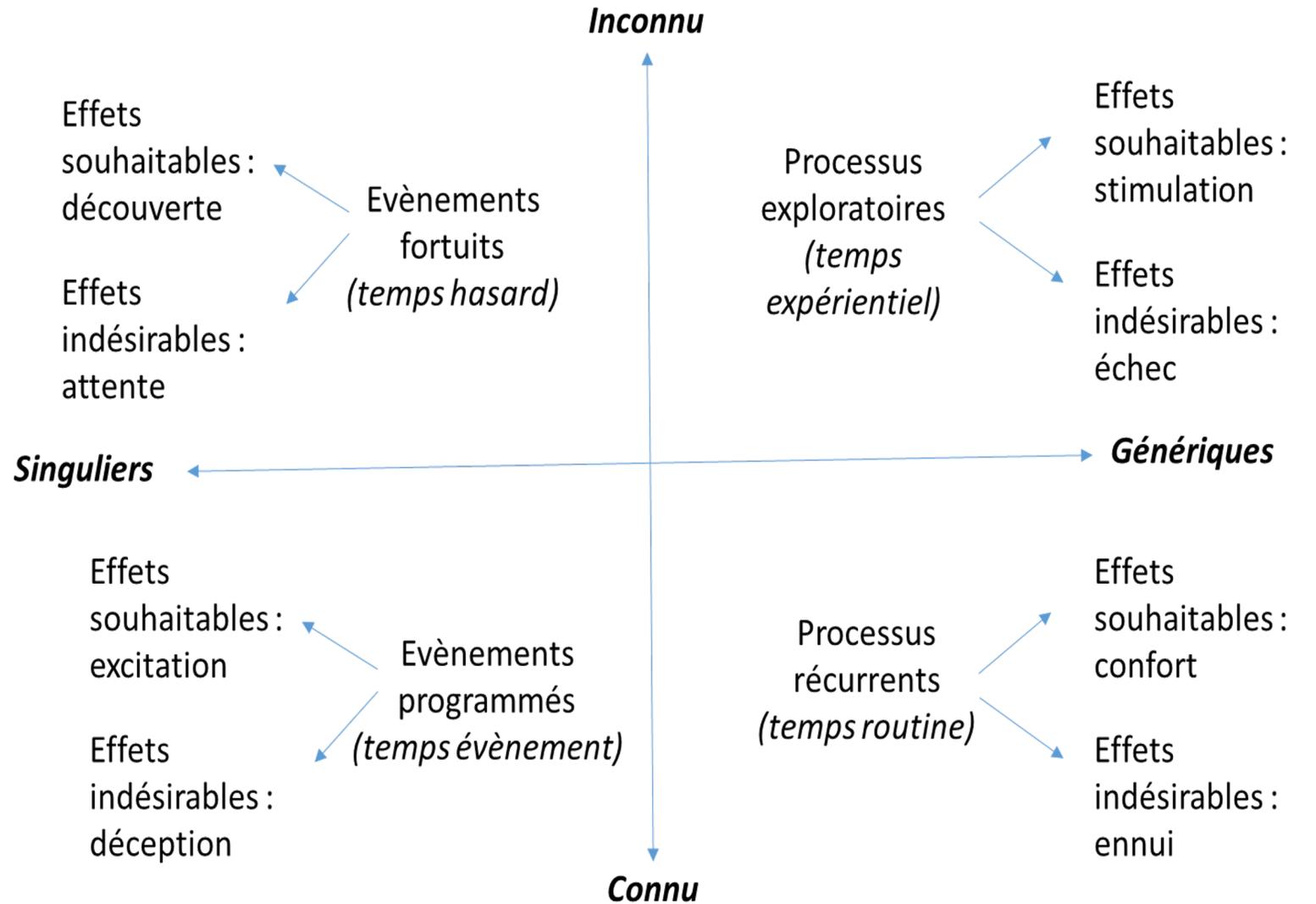
Un modèle qui va au de la célèbre de matrice de Johansen



LES TEMPORALITÉS DE L'ACTIVITÉ : QUATRE MILIEUX TYPES



Axes inspirés des boussoles de Dominique Boullier et
(Zacklad & Gayoung 2016)



	Résultat « connu » (efficacité)	Résultat « inconnu » (recherche)
Activités récurrentes	Processus récurrent (temps routine) Poste de travail équipé et personnalisé	Processus exploratoire - type projet innovant (temps expérimentiel) Bibliothèque, open-space avec équipements communs
Activités singulières	Evènement programmé (temps évènement) Amphithéâtre, salle de conférence / réception	Evènement aléatoire (temps hasard, créativité...) Laboratoire d'innovation, Zone créative, espace de détente

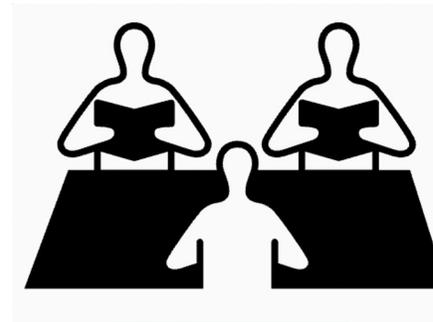
TYPOLOGIE DES MILIEUX TYPES EN REGARD DES ACTIVITÉS

Poste de travail



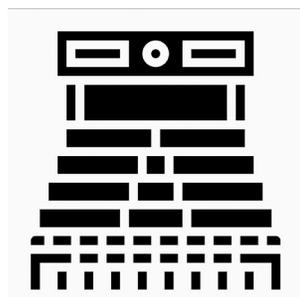
Processus

Bibliothèque



Veille

Amphithéâtre

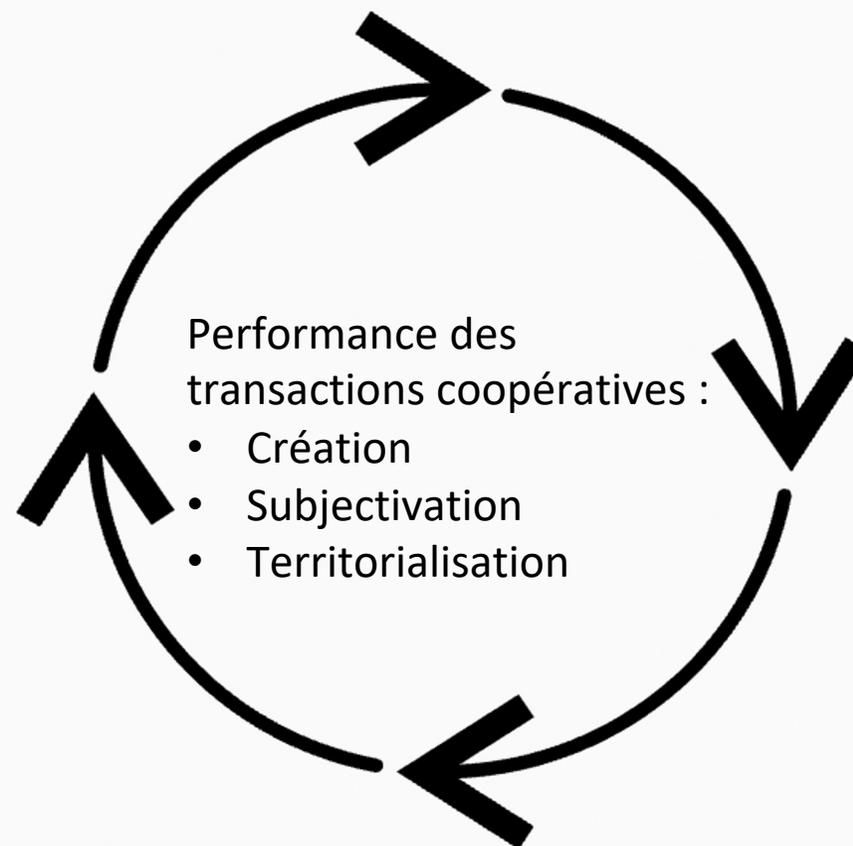


Événementiel
(alignement)

Laboratoire



Créativité



Poste de travail



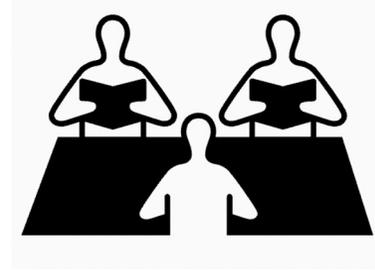
Grands écrans
Ergonomie avancée
Accueil public ou collègue
Affichage mural
Élément de convivialité (lié à durée de la tenue du poste)
Etc.

Processus

Bibliothèque

Veille

Grand écran
Accès aux ressources
Possibilité de tester des app numériques
Calme
Proximité
Lumière
Etc.



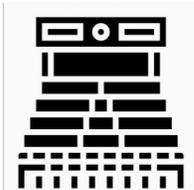
Performance des transactions coopératives :

- Création
- Subjectivation
- Territorialisation

Amphithéâtre

Événementiel (alignement)

Groupe important
Accueil public ou collègue
Affichage mural
Élément de convivialité pour « pots »
Présentiel / distanciel
Dimension multimédia
Micro et enregistrement
Etc.



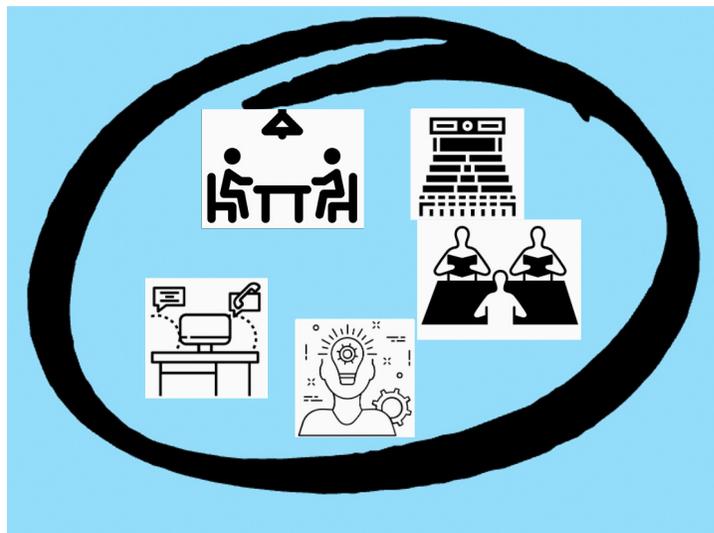
Laboratoire

Créativité

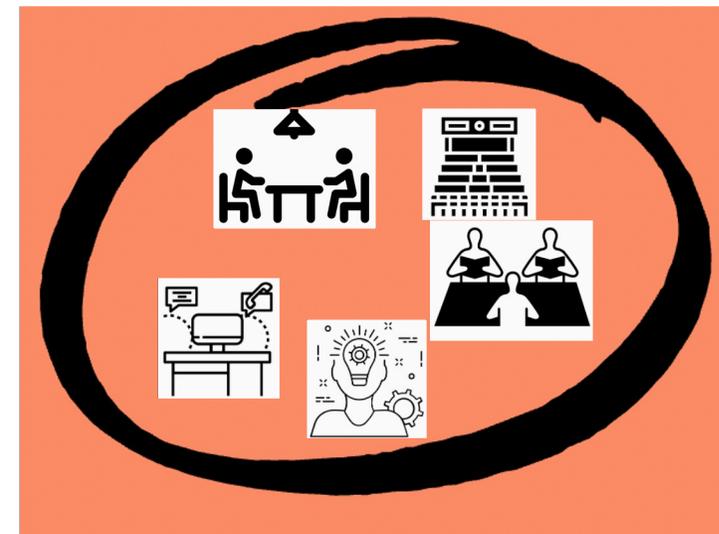
Espace convivial
Outils d'écriture
Grands tableaux blancs
Présentiel / distanciel
Dimension multimédia
Micro et enregistrement
Espace groupe restreint et grand groupe
Outils de maquettage / prototypage
Etc.



Entreprise

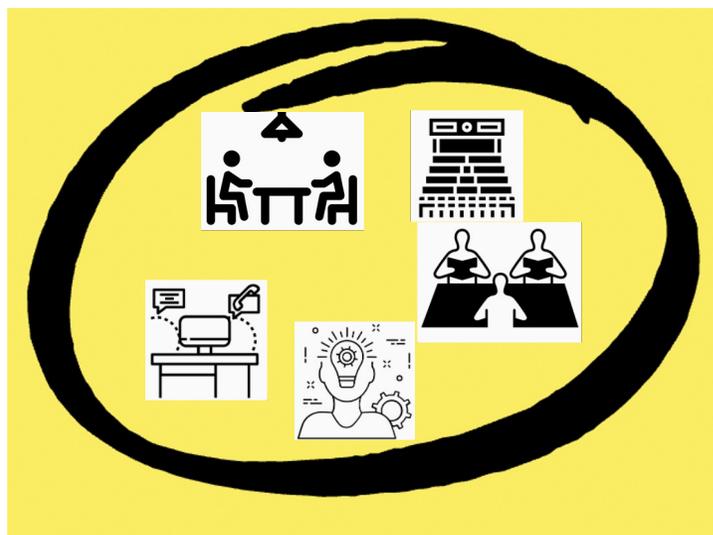


Domicile

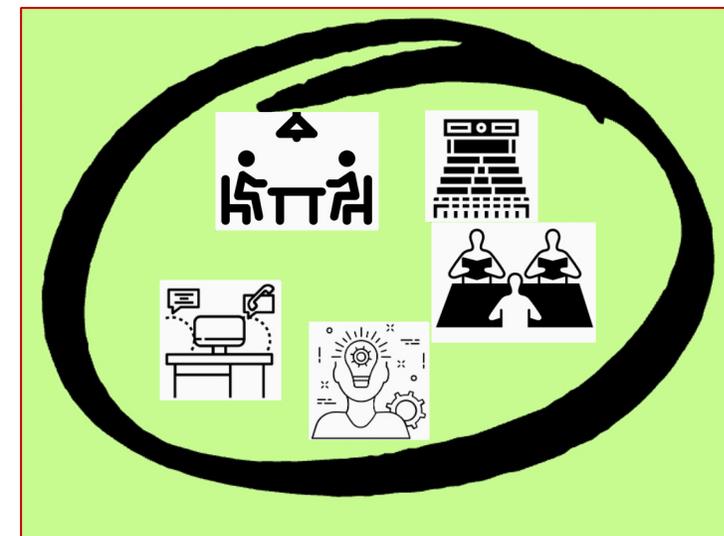


Espace-temps de l'activité

déclinaison des
dispositifs en faisant
varier les paramètres
espace et temps



Moyens de transport



Tiers lieux

	Entreprise	Domicile	Mobilité	Tiers lieu
Poste de travail	Poste de travail	Coin bureau	Poste en mobilité	Poste en tiers lieu
Bibliothèque	Espace de travail calme	Coin calme	Connexion aux ressources, isolement	Enrichissement des ressources
Amphithéâtre	Salle de conférence	Connexion à distance	Connexion à distance	Enrichissement (conférence distribuée)
Laboratoire	Salle de créativité	Connexion à distance	Connexion à distance	Enrichissement (ressources du lieu)
Café	Coin café	Coin bureau, cuisine	Café en mobilité	Coin café



PERMACULTURE DES MILIEUX D'ACTIVITÉ (TERTIAIRE)

(Zacklad 2018)

MILIEU SÉRENDIPIEN

Le principe de la sérendipité est de laisser une place au hasard et à l'exploration non finalisée pour favoriser la découverte de solutions nouvelles et donc à la créativité.

Elle peut être abordée comme une caractéristique de l'environnement mais également de l'attitude et du comportement des sujets qui s'engagent dans des rencontres de manière non « calculée ».

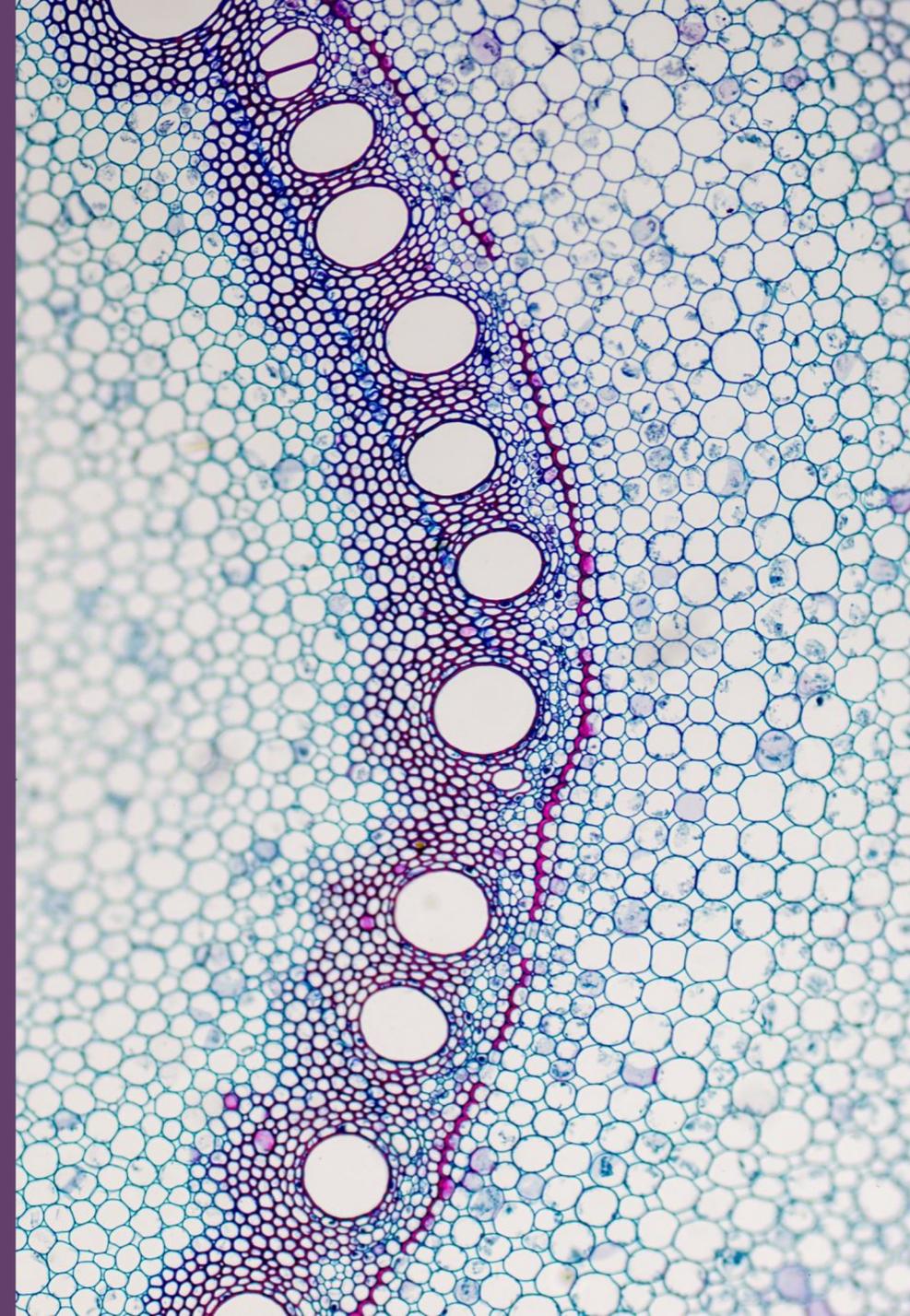


MILIEU CAPACITANT

Falzon : « c'est un environnement qui prend en compte les différences interindividuelles (liées aux caractéristiques anthropométriques, mais aussi au sexe, à l'âge, à la culture) et qui compensent les déficiences individuelles (liées au vieillissement, à la maladie, aux incapacités) ».

« c'est un environnement qui permet le développement de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs, et l'élargissement des possibilités d'action et du degré de contrôle sur la tâche et sur l'activité ».

Pour ce faire il doit favoriser l'autonomie des individus, c'est-à-dire leur « pouvoir d'agir » individuel et collectif.



MILIEU AMENITAIRE

« Par aménité des espaces de travail on entend des ressources favorables à la performance du travail proposée par et dans ces espaces, des ressources vécues sur un mode pertinent, adéquat et agréable.

Aménité suggère une connotation positive des effets des services et une pertinence de leur combinaison dans un cocktail définissant un espace accueillant, un territoire approprié » (Baron et Cugier 2016).

Prend explicitement le contrepoint d'une spécialisation excessive par « métiers » qui empêche la réalisation de la « fonction » aménitaire : « constructeur, exploitant, *asset managers*, *space planners*, SSII, restaurateurs, jardiniers, entreprises de propreté, de maintenance électrique, etc. ».



PRINCIPES DE PERMACULTURE

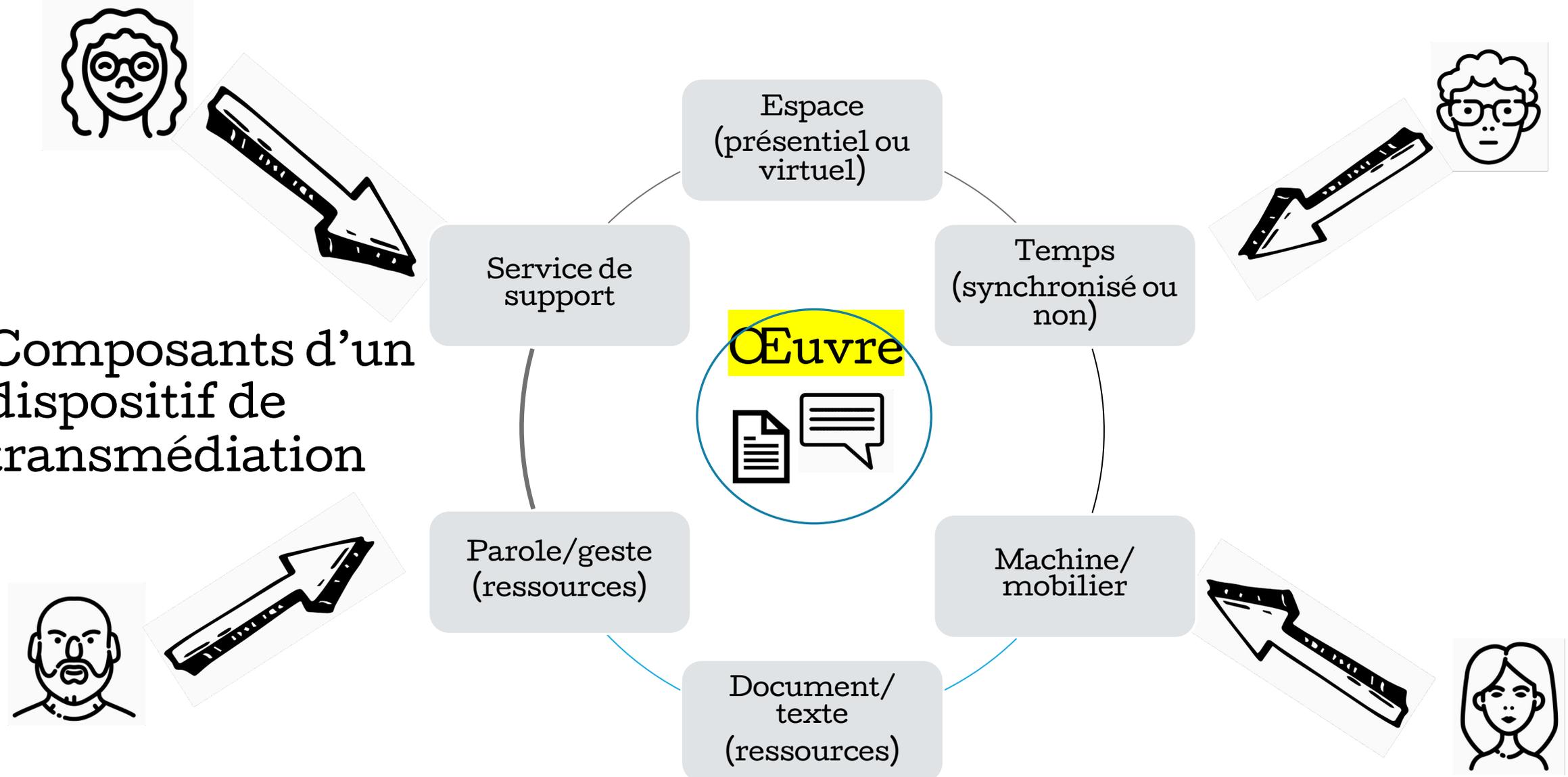
Ecologie naturelle

- 1) Observer et interagir
- 2) Capter et stocker l'énergie
- 3) Obtenir une production
- 4) Appliquer l'autorégulation et accepter à la rétroaction
- 5) Utiliser et valoriser les ressources et les services renouvelables
- 6) Ne produire aucun déchet
- 7) La conception, des grandes structures au détails (design from pattern to details : La conception, des motifs aux détails)
- 8) Intégrer au lieu de séparer
- 9) Utiliser des solutions lentes et à petite échelle
- 10) Se servir de la diversité et la valoriser
- 11) Utiliser les bordures et valoriser la marge
- 12) Face au changement, être inventif

Ecologie sociotechnique

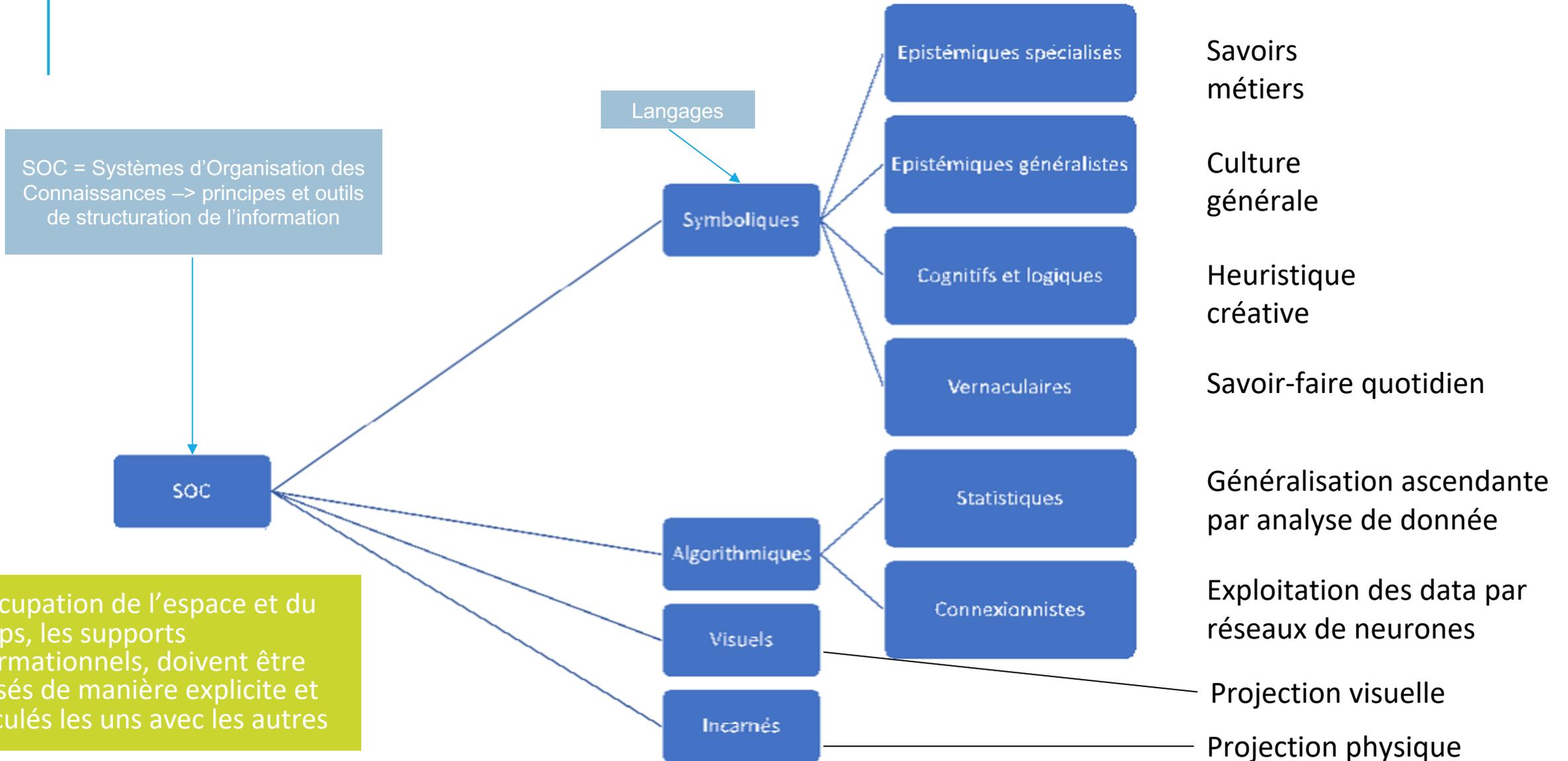
1. Dispositif de transmédiation entre les activités
2. Redondance ou surcodage des milieux (organisation des connaissances)
3. Adaptabilité ou flexibilité des milieux
4. Projection spatiale et mobilité, lieux distincts en continuité
5. Projection temporelle et désynchronisation / resynchronisation
6. Utilisation équitable des ressources et productions intermédiaires
7. Transparence et explicitation des règles de régulation

Composants d'un dispositif de transmédiation



Dispositif de transmédiation

ARCHITECTURE DE L'INFORMATION (OU ORGANISATION DES CONNAISSANCES) POUR LA TRANSMÉDIATION





MERCI DE VOTRE ATTENTION