



« **LEARNING MORNING** »

PENSEZ VOS ESPACES DE TRAVAIL COMME DES LIEUX APPRENANTS

Depuis toujours, le [Learning Planet Institute](#) expérimente et partage de nouvelles manières d'apprendre et de coopérer pour répondre aux besoins de la planète. Cet événement sur **notre campus** était l'occasion de souligner les ingrédients qui nous permettent de remplir notre mission :

« Nous sommes bien équipés ici : nous avons la jeunesse représentée à travers nos 300 étudiants, la recherche qui sous-tend nos activités avec notre nouvelle unité de recherche « Learning Transitions », des plateformes numériques et un MakerLab qui nous permettent de créer et partager nos méthodes et nos contenus. » - Rita Sinaceur, Directrice Conseil du Learning Planet Institute

Les **organisations** aussi font partie de l'équation, c'est pourquoi ces « *Learning Mornings* » ont été créés : **faire communauté, co-construire et réinventer** les façons de faire et d'apprendre pour faire face aux transitions. Cette deuxième édition a ainsi rassemblé, autour de la thématique des lieux apprenants, des acteurs très divers : les Apprentis d'Auteuil, le CNRS, Stand Up For Your Dreams, Vinci ou encore la Fabrique Spinoza.

EN THÉORIE : ESPACE, QUI ES-TU, QUE FAIS-TU ?

Le lien entre espace et innovation intéresse depuis longtemps. Mais l'organisation, l'aménagement, la perception des espaces changent beaucoup au cours de l'histoire, de même qu'évolue la relation au corps à travers le temps et l'espace. **Olivier Irrmann**, professeur en gestion de l'innovation et codesign à Junia (école d'ingénieurs de l'université Catholique de Lille), a pris l'exemple des chaussures, que les 40 participants à l'événement ont déposées à l'entrée du Learning Center : « *Ici, enlever ses chaussures est inhabituel et induit un changement*



de posture. Alors qu'en Finlande et en Suède, cela va de soi, on ne porte pas de chaussures dans les espaces intérieurs d'une maison et souvent on en change quand on arrive au travail. »

« L'équation que cherchent à résoudre les organisations, c'est : qu'est-ce qu'un espace de travail qui permette d'innover différemment, tout en étant efficace et apprenant ? » - Olivier Irrmann, professeur en gestion de l'innovation et codesign à Junia

Théorisé par James J. Gibson (« *The Theory of Affordances* »), le concept d'*affordance* traduit les possibilités objectives d'action offertes par un objet ou un espace. Depuis longtemps, des psychologues font le lien entre ces potentialités et les perceptions que chacun a de l'espace en question et de ce qu'il peut y faire. Donald Norman (« *The Design of Everyday Things* ») a montré l'importance de travailler lors de la conception sur la manière dont les objets ou les espaces peuvent suggérer des manières d'agir.

Dans une organisation moderne aujourd'hui, le design d'un espace de travail innovant doit tenir compte de l'inter-relation de trois "*affordances*" :

- "*Affordances*" de l'espace : quel lieu, quels équipements, quels outils ? Ce sont des choix dont on espère qu'ils vont provoquer un type de comportement.
- "*Affordances*" de la communauté : veut-on que les personnes se parlent, collaborent, co-élaborent... ? On voit par exemple se multiplier les tiers-lieux ou les « *Factories* », qui visent à attirer des personnes souhaitant faire des choses ensemble.
- "*Affordances*" de l'activité : à quoi va servir cet espace, que va-t-on y faire, quel est le but primaire des activités qui s'y déroulent ?

Ces trois éléments sont profondément reliés entre eux et l'on ne peut agir sur l'un sans prendre en compte les autres. Ainsi, la réfection d'anciens studios de la télévision finlandaise YLE n'a pas permis d'attirer sur le long terme une communauté d'entrepreneurs des industries créatives, car leurs activités avaient plutôt besoin de s'intégrer avec l'éco-système des activités de l'audiovisuel public alors que l'on avait plutôt privilégié l'esthétique des bureaux.

Par contre, l'entreprise Moment Factory à Montréal a su créer un équilibre entre les trois *affordances* en créant un plateau très modulaire, dont l'accès est ouvert aux employés comme aux partenaires, et où le centre est occupé par une zone d'expérimentation. « *J'y ai vu en action la règle de recombinaison des espaces* », a raconté Olivier Irrmann. « *J'avais rendez-vous avec l'un des directeurs, qui m'a fait faire le tour du plateau. Lorsqu'après une heure de réunion nous sommes revenu à son bureau, celui-ci avait disparu ! Il s'est souvenu très sereinement qu'on l'avait informé que son bureau serait sans doute déplacé pour d'autres besoins d'utilisation de l'espace. Il est donc parti à la recherche de ses affaires sans aucunement se formaliser.*»



SUR LE TERRAIN : COMMENT PENSER SES ESPACES DE TRAVAIL COMME DES LIEUX APPRENANTS ?

1. Ne pas avoir peur de changer d'avis

Le Learning Planet Institute est installé dans un espace de 7000 m² au cœur du Marais, dont 5300 m² sont dédiés à l'enseignement et à la recherche. « *Ici, j'ai créé ma maison : j'en connais le nombre exact de portes et de prises électriques !* », annonce **Bénédicte Gallon**, directrice générale adjointe du Learning Planet Institute. « Mais, ce campus est le fruit d'un travail collaboratif de 5 ans - et qui se poursuit aujourd'hui. » précise-t-elle.

La conception d'un espace tel que celui-ci s'inscrit dans le temps long. Or, il faut s'attendre à ce qu'avec le temps, l'intention du projet évolue. Alors que ce campus avait initialement été conçu comme un lieu ouvert, en écho à l'ADN de l'organisation, les événements de 2015 à Paris ont incité à revoir les plans pour que chacun·e s'y sente aussi en sécurité. Plus tard, en 2017, alors que les travaux avaient bien avancé, les plans ont de nouveau été revus car les ateliers avec la communauté (chercheur·ses, étudiant·ses, enseignant·es, salarié·es) avaient fait émerger des besoins différents de ceux pré-identifiés avec les architectes.

« Pour construire un espace apprenant, il ne faut pas avoir peur de faire évoluer régulièrement les permis de construire, mais il faut aussi soigner la relation avec les architectes pour les amener à faire évoluer le projet, et arriver à ce dont on a besoin plutôt que ce à quoi ils ont rêvé pour nous. » - Bénédicte Gallon, Directrice générale adjointe du Learning Planet Institute

2. Concevoir avec les usagers

Notre architecte parle d'ailleurs de ce projet comme d'un « chantier apprenant », car la façon dont nous souhaitons le conduire a changé sa façon de travailler. Beaucoup de personnes viennent visiter le bâtiment (universitaires, entreprises, villes, etc.), et nous avons obtenu le Geste d'Or, prix qui a reconnu nos efforts pour mettre en place une véritable démarche de co-conception de notre campus. Bénédicte Gallon a mis l'accent sur trois étapes en particulier :

- L'identification des activités quotidiennes, individuelles (se concentrer pour répondre à ses mails, se reposer, etc.) et collectives (faire une réunion, donner un cours, prendre un



café, etc.), des différents membres de la communauté. Pour chacune de ces activités, nous nous sommes interrogées : comment ces activités sont-elles soutenues par des objets, des équipements ? L'objectif étant d'optimiser l'espace disponible en sortant de l'équation habituelle « 1 activité = 1 espace », pour envisager un même espace comme permettant plusieurs activités.

- La qualification des espaces mutualisés, dans une volonté de faciliter la collaboration alors que nos locaux précédents n'avaient aucun espace collectif. Un travail sur le vivre-ensemble a permis de définir des espaces de travail types (tables hautes, canapés, bureau, réunion, etc.) pour ensuite se demander : qui va utiliser quel espace ? à quelle fréquence ? à quels moments voient-ils être mis en commun pour la communauté ? Notre *Lounge*, grand espace ouvert au rez-de-chaussée, sert ainsi tour à tour d'espace de petits déjeuner pour nos équipes, d'espace de travail pour les étudiant·es, d'espace déjeuner pour toutes les personnes présentes sur le campus, ou encore d'espace événementiel pour nos partenaires ou nos client·es. De même, nous avons choisi de mélanger nos différentes communautés à chaque étage du bâtiment, et de ne pas mettre de machine à café ni de poubelle dans les bureaux pour favoriser leur rencontre.
- Le choix des équipements et du mobilier avec nos différentes communautés, à partir d'un catalogue sous format IKEA (avec prix, poids, origine, matériaux...). Par exemple, notre amphithéâtre permet bien sûr des présentations classiques, mais les chaises se tournent et des tablettes amovibles permettent de former des groupes de discussion ou de travail facilement. « *En 5 ans d'existence, nous n'avons pas eu à racheter de nouveaux équipements, le mobilier choisi collectivement répond bien à nos besoins !* », se félicite Bénédicte Gallon.

En trouvant un équilibre entre contraintes et liberté, cette démarche collaborative a permis de faciliter l'appropriation des lieux avant même l'emménagement, tant par les personnes excitées par le projet que par celles que ce changement angoissait. Nous souhaitons éviter à notre communauté d'entrer dans un bâtiment en se disant : « Mais qui a conçu ça ? Ça ne correspond pas à mes besoins ! »

« La plus grande erreur, c'est de faire pour les gens et pas avec eux ni par eux. On finit par livrer un bâtiment que les gens n'aiment pas en pensant avoir gagné du temps, alors qu'en réalité le dialogue ne prend pas plus de temps. » - Olivier Irrmann, professeur en gestion de l'innovation et codesign à Junia



Au Learning Planet Institute, nous avons cherché à associer co-construction et convivialité. Par exemple, avec le format «*Lunch & Build*» où chacun·e pouvait venir avec des photos des espaces qui l'inspiraient, ou exprimer ses rêves et ses cauchemars. « *C'était important de pouvoir échanger de vive voix pour entendre les craintes, démystifier le déménagement et le changement des modes de travail* », explique Bénédicte Gallon.

3. Recommencer !

Bien sûr, nous avons fait des erreurs : certains espaces ne sont pas ou mal utilisés, nous avons sous-estimé la digitalisation du travail avec seulement deux salles de réunion équipées de visioconférence, et nous avons dû acheter des cabines pour permettre de s'isoler pour des appels. Mais en même temps, des choses que nous n'avions pas prévues ont vu le jour, comme la formation d'une équipe *Living Campus*, qui aide nos différentes communautés à s'approprier le lieu, qui suit son usage, et qui participe à l'évolution des règles de vie et des aménagements.

Aujourd'hui, nous nous apprêtons à recommencer une partie de ce processus pour réaménager 400 m² en raison de l'évolution de nos activités, qui ne nécessitent plus de laboratoires de recherche avec des paillasses et des équipements techniques très sophistiqués. Nous avons pris en compte le cycle de vie du bâtiment et anticipé les futurs besoins d'évolution, par exemple en ne mettant aucune prise électrique dans les parois perpendiculaires aux murs extérieurs. Transformer un laboratoire de biologie en salle de classe peut ainsi se faire facilement !

Les plus motivé·es des participant·es ont pu prendre part à une visite guidée approfondie de notre campus pour illustrer tout ce qui leur a été présenté pendant ce « *Learning Morning* ».

« Je suis fasciné par ce bâtiment que j'ai visité plusieurs fois. Je travaille dans le privé et nous avons refait nos locaux récemment. Je me rends compte que nous sommes passés à côté de quelque chose de très important : impliquer tout le monde dans la conception. Chez nous, une petite équipe a fait des choix qui se sont imposés à l'ensemble de l'entreprise. On n'arrive pas aux mêmes bénéfices que ceux que vous avez ici. » - Un participant au « Learning Morning »



LE PROCHAIN « LEARNING MORNING »

Rendez-vous est donné pour le prochain Learning Morning le **jeudi 18 janvier**, sur le thème : [Durabilité : comment tendre vers un modèle économique vertueux ?](#)

A PROPOS DES « LEARNING MORNINGS »

Au Learning Planet Institute, nous sommes persuadés que les solutions aux défis actuels et futurs passent par l'émergence de communautés de pratique collaboratives et ouvertes. Tous les troisièmes jeudis du mois, les « *Learning Mornings* » proposent un espace d'échanges avec les partenaires de notre écosystème.

Un temps pour faire communauté et échanger avec ses pairs et des chercheurs sur les défis liés aux transitions et sur notre façon de nous y préparer.

A PROPOS DU LEARNING PLANET INSTITUTE ?

Depuis 2006, en s'appuyant sur l'intelligence collective, l'association [Learning Planet Institute](#) réinvente l'apprentissage à tous les âges de la vie afin de construire des sociétés apprenantes, durables et inclusives, aptes à relever les défis complexes auxquels nous sommes confrontés.