

Lieux de vie & Espace public | Marine Keresztes

Le bien-être au travail

Aménager pour mieux le trouver





: lien consultable dans l'Internet

Introduction

Le bureau, *a priori*, tout le monde connaît. Est-il réellement nécessaire d'en parler ?

Eh bien oui ! Saviez-vous que nous passons en moyenne 231 jours par an au travail ? Ce chiffre, multiplié par le nombre d'heures assis au bureau et la durée moyenne d'une carrière professionnelle, correspond à vingt-huit ans de notre vie. Vingt-huit ans passés uniquement sur notre lieu de travail ! Il est donc fondamental de pouvoir s'y plaire et que l'espace soit adapté aux tâches à effectuer. Il est impossible de dissocier l'activité professionnelle du lieu dans lequel elle se déroule.

Pourquoi dédier une analyse à l'étude des espaces de bureaux ? Simplement car le sujet s'inscrit au cœur de deux réflexions plus globales. Premièrement, il sera question d'offrir une autre perspective pour répondre à la question suivante : est-il possible au moyen de modifications organisationnelles d'adopter une politique efficace de bien-être au travail ? Ensuite, étant donné le temps passé en entreprise, le bureau peut être considéré comme un lieu de vie à part entière, véritable étape de notre quotidien. Il s'agit d'un espace au sein duquel nous passons le plus clair de nos journées, pourquoi dès lors ne pas tenter de le rendre agréable ? Le bureau peut-il devenir un acteur de notre qualité de vie au travail ?

Si l'on y regarde de plus près, il n'existe pas de définition unique du bureau.¹ La notion varie fortement en fonction des métiers, des tâches effectuées voire même de la manière de communiquer ou de traiter l'information.² Une chose est certaine, il s'agit d'un espace accueillant une grande diversité d'employés, ainsi que de tâches à accomplir dans un objectif commun d'entreprise.

¹ Dans cette analyse, nous étudierons principalement les bureaux liés à une activité principalement administrative et sédentaire. Ces espaces appartiennent généralement au secteur tertiaire et quaternaire à l'inverse d'un poste de travail « manuel ».

² G. N. FISCHER, J. VISCHER, *L'évaluation des environnements de travail*, s. l. : De Boeck Supérieur, 1998, p. 24.

Au fil du temps et des besoins, le bureau³ a évolué vers de nouvelles configurations. Dans un contexte socio-professionnel parfois compliqué, une nouvelle question a fait son apparition : comment faire en sorte que tous les employés, quelle que soit leur profession, puissent se sentir bien au travail ?

Dans cette optique, nous aborderons la question de l'évolution des espaces professionnels ainsi que des nouvelles pratiques du bureau. Au travers d'une analyse critique, nous tenterons de déterminer si ces innovations sont réellement pertinentes et durables pour les entreprises de demain.

I. Évolution du bureau : de l'individuel à l'*open space*

À l'origine, les entreprises disposaient de deux types de bureau :

- le bureau individuel fermé ;
- le bureau collectif de petite taille.

A. Le bureau individuel fermé

Également appelé bureau cloisonné, il a longtemps été le paradigme dominant des lieux de travail administratif, avant de faire place au modèle paysager dans les années 1980, que nous aborderons par la suite. Il est caractérisé comme un, voire deux bureau(x) disposé(s) dans une pièce fermée par quatre murs et une porte. Il a divers avantages et permet notamment de :

- protéger de « l'intrusion » ;
- exercer un contrôle physique et psychologique sur l'espace ;
- signifier l'importance de son travail, voire de sa personne, en délimitant un territoire que l'on maîtrise.⁴

³ À l'instar de l'entreprise. Pour plus de détails sur l'évolution des entreprises et les changements mis en place pour garantir le bien-être des employés, vous pouvez vous référer à une première analyse : <https://www.cpcp.be/publications/bien-etre-travail>.

⁴ G.N. FISCHER, *Psychologie des espaces de travail*, Paris : Armand Colin, 1989, p. 56.

Actuellement, il tend à être remplacé par les bureaux paysagers et est plutôt réservé aux membres de la hiérarchie.

B. Les bureaux collectifs de petite taille

Ces lieux sont désignés en tant que tels car ils regroupent plusieurs personnes au sein d'un même espace de travail ouvert, mais dans un nombre limité. Au-delà de cinq travailleurs, on considère que l'on se trouve plutôt dans le cas d'un open space.⁵

Ce type de configuration est généralement présent dans les entreprises de petite taille, les PME ou les ASBL. Ils peuvent également être utilisés dans des structures plus grandes pour accueillir les membres de la hiérarchie intermédiaire.

C. Les espaces de travail ouverts

Également qualifiés d'open space, de bureaux paysagers, de pool ou de plateaux, il s'agit d'espaces de travail qui ne sont pas séparés par des cloisons fixes remontant jusqu'au plafond.⁶ Créés dans les années 1950, mais apparus chez nous dans le courant des années 1980, ils ont été pensés afin de palier à plusieurs inconvénients du bureau individuel. L'idée était de diminuer les coûts d'exploitation des bureaux en plaçant plusieurs personnes dans un même endroit. Cela permet de diminuer l'espace utilisé et donc le montant des loyers. De plus, le concept a été imaginé afin d'éliminer toute barrière physique à la communication en créant un espace transparent et fluide, où rien n'entrave la circulation des informations.⁷

À l'origine, l'open space se présentait sous la forme d'un espace ouvert composé de rangées de bureaux alignés, permettant au responsable hiérarchique de surveiller tous les employés d'un seul coup d'œil. La notion de contrôle se

⁵ Site du SPF emploi, travail et concertation sociale, <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=1964>, consulté en janvier 2019.

⁶ P. ALBAN PILLET, *L'enfer de l'open-space mode d'emploi*, [en ligne :] <http://capital.fr/carriere-management/dossiers/l-enfer-de-l-open-space-mode-d-emploi-374596>, avril 2009.

⁷ G.N. FISCHER, *op. cit.*

faisait via la conception de l'espace en lui-même : l'espace personnel était très réduit et pouvait ne pas dépasser les 1,8 m² par personne. Il était destiné aux tâches simples et répétitives.⁸ Petit à petit, avec l'apparition du matériel bureautique (la machine à écrire et ensuite l'ordinateur), la surface disponible par employé a évolué.

Les principales caractéristiques de ce type d'aménagement sont :

- un aménagement de l'espace flexible impliquant la possibilité d'intégrer de nouvelles aires de travail en fonction des besoins ;
- l'optimisation du partage de l'information pour faciliter le regroupement des salariés devant travailler ensemble.

Les espaces de travail ouverts présentent plusieurs avantages tant du point de vue de l'entreprise que des employés :

- permettre une meilleure transparence en faisant tomber les murs de l'entreprise au sens propre comme au sens figuré ;
- favoriser la circulation de l'information et augmenter la productivité : le salarié n'a plus forcément besoin de se déplacer pour communiquer ;
- représenter une économie pour les entreprises : on sait « placer » plus d'employés dans un espace unique. On estime que la formule permet de gagner jusqu'à 40 % de surface par rapport au bureau individuel⁹ ;
- permettre de ne plus différencier le rôle et le statut hiérarchique des salariés. Bien que cette notion soit discutable. La majorité des postes hiérarchiques a tendance à conserver une place de choix dans un bureau partagé de petite taille ou dans un bureau individuel ;
- mettre à disposition des travailleurs des équipements communs (imprimantes, étagères, plantes etc.), évitant les doublons, ce qui diminue les coûts d'exploitation de l'entreprise ;
- dégager l'espace et proposer des lieux légers et plus agréables esthétiquement parlant ;
- ...

⁸ G.N. FISCHER, *op. cit.*

⁹ P. A. PILLET, *L'enfer de l'open space, mode d'emploi*, [en ligne :] <https://www.capital.fr/votre-carriere/l-enfer-de-l-open-space-mode-d-emploi-374596>, consulté en janvier 2019.

Néanmoins, ce type de bureaux possède également de nombreux détracteurs et les inconvénients suivants :

- il ne s'adapte pas facilement aux différents types de personnalités et modes de travail : il fonctionne très bien pour certaines équipes mais peut vite faire figure de cimetière pour d'autres¹⁰ ;
- il peut parfois être très bruyant et empêcher les travailleurs de se concentrer ;
- il est le théâtre d'un contrôle social mutuel de la part des employés eux-mêmes : tout le monde peut voir ce que chacun est en train de faire ;
- il ne permet pas d'avoir de l'intimité. La communication personnelle est compliquée, par exemple, pour la prise de rendez-vous médicaux ;
- il pousse les travailleurs à adopter un comportement de façade, directement lié à l'impossibilité de disposer d'un espace de retrait ;
- il n'est pas adapté à tous les postes et toutes les méthodes de travail ;
- ...

Pour pallier à ces inconvénients majeurs, plusieurs solutions ont été adoptées par les entreprises. Le but est de faire en sorte de conserver au maximum le système du bureau paysager, étant donné ses avantages et son faible coût, tout en l'adaptant aux employés devant y évoluer quotidiennement. Parmi elles, on distinguera deux approches : la création de nouveaux espaces complémentaires à l'open space et la modification de l'utilisation des lieux.

¹⁰ M. MEISSONIER, *Le bonheur au travail*, France : Arte France / RTBF / Campagne Première, 2015.

II. Solutions adoptées pour augmenter le bien-être des employés

A. La création de nouveaux espaces complémentaires au bureau

Outre les bureaux et les postes de travail, il existe plusieurs types d'espaces adjacents répondant chacun à des besoins spécifiques. Pour tirer tout le bénéfice de leur présence, l'entreprise se devra de les concevoir et de les placer de manière réfléchie.

1. Espaces auxiliaires de réunion et de concentration

Nous l'avons évoqué, les deux principaux inconvénients des bureaux paysagers sont le bruit – qui entrave la concentration – et le contrôle social – qui ne permet pas d'intimité ou de repli.

Dans ce cadre-là il est important de pouvoir disposer d'espaces annexes sous la forme de salles de réunion ou de lieux de concentration qui agiront de manière complémentaire au bureau. Quelques éléments sont néanmoins à prendre en compte pour une intégration réussie.

Les espaces de réunion doivent considérer les particularités des rassemblements qui y sont organisés. Ils doivent permettre de pallier à une large palette d'éventualités. Il ne s'agit pas uniquement de créer un lieu suffisamment grand pour y faire entrer tout le monde. Même si chaque mètre carré doit être optimisé, prendre en compte les événements qui s'y déroulent et les modalités de l'entreprise est important. Par exemple, l'acoustique et la confidentialité seront particulièrement importantes dans les salles de réunion adjacentes aux bureaux.

Il est utile de prévoir plus d'un seul espace dans le cas où deux réunions devraient se tenir au même moment. Un système de réservation préalable peut également s'avérer nécessaire.

Afin de créer une atmosphère propice à la créativité et à la collaboration, il est préférable d'opter pour de petits espaces conviviaux. Les participants se sentiront plus à l'aise pour exprimer leurs idées. Cette ambiance peut se

faire au moyen de l'aménagement de l'espace, via la couleur ou par la mise à disposition d'outils tels que les post-it, flipcharts, etc.



Exemple de salle de réunion « conviviale » ¹¹

Le saviez-vous ?

La couleur joue un grand rôle sur notre perception de l'espace et notre attitude. Par exemple, le blanc, le gris et le beige sont fortement déconseillés car ils contribuent à créer une ambiance de froideur. Ils sont considérés comme non-productifs et ne suscitent aucune émotion positive chez le travailleur. Dans le cas des salles de réunion, on optera plus facilement pour du jaune et de l'orange qui auront pour effet de booster la créativité, de faciliter la prise de décision et les nouvelles idées. Si l'on souhaite créer une ambiance propice à la concentration, ce sont les tons verts qui seront plébiscités étant donné qu'ils inspirent confiance. Attention toutefois à ne pas les utiliser en trop grande quantité sous peine de « plomber » le moral des collaborateurs...

Pour ce qui est du bruit, certaines entreprises poussent le concept encore plus loin en optant pour des innovations technologiques dont le sound making system. Adopté il y a quelques années par le SPF Sécurité sociale notamment,

¹¹ [en ligne :] <https://pixabay.com/photos/chairs-conference-room-contemporary-2181994>, consulté en mars 2019.

il permet de neutraliser les bruits de fond au moyen de la diffusion d'ondes sonores neutres. Elles ont pour effet d'« annuler » les bruits les plus courants. Il paraît qu'il serait alors possible d'aller jusqu'à tenir des réunions au sein même de l'open space sans déranger les autres employés.¹² Il faut le voir pour le croire...

Permettre aux participants de créer du lien n'est peut-être pas l'objectif principal des réunions mais il est utile d'y inclure un côté informel. Celui-ci permet de créer des opportunités de rencontres, d'échanges et de booster la créativité.¹³ Cependant, il est parfois compliqué de parvenir à ce type d'ambiance dans les salles de réunion qui peuvent être trop formelles voire peu flexibles. Proposer des lieux de rencontre informels ou de détente peut être une alternative efficace pour créer un climat propice à la discussion. C'est le cas des espaces auxiliaires de travail et de vie.

2. Espaces auxiliaires de travail et de vie : les tiers-lieux

Si l'on souhaite s'intéresser au bien-être des travailleurs, il est important de prendre en compte toutes leurs spécificités notamment le fait que les salariés restent avant tout des êtres humains. Là où l'aménagement peut être intéressant, c'est lorsqu'il s'adapte aux employés et aux différents besoins qu'ils peuvent avoir. Dans les faits, il est impossible pour un travailleur de rester concentré huit heures d'affilées sur la même tâche et au même endroit. Il est donc utile de mettre à sa disposition des espaces lui permettant de changer d'air. C'est une des vocations des tiers-lieux.

Les tiers-lieux ont été mis au point par le sociologue Ray Oldenburg. Ils se distinguent des *premiers lieux* (le domicile) et des *seconds lieux* (le travail).¹⁴ Il s'agit d'espaces complémentaires, destinés à la vie sociale de la communauté, où les individus peuvent se rencontrer et échanger de façon informelle.¹⁵ À l'origine, ils sont apparus spontanément mais ont petit à petit été pensés et aménagés de manière réfléchie. L'entreprise les a qualifiés de *tiers lieux de travail*.

¹² M. MEISSONIER, *Le bonheur au travail*, op. cit.

¹³ F. LALOUX, *Reinventing organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, Paris : Diatino, 2015, p. 233.

¹⁴ R. OLDENBURG, *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts and How They Get You Through the Day*, New York : Paragon House Publisher, 1989, p. 21.

¹⁵ Baromètre Actineo/CSA 2015, [en ligne :] <http://www.actineo.fr/agenda/barometre-actineocsa-2015>, consulté en janvier 2019.

On peut en distinguer deux variantes :

- l'espace aménagé et prévu au sein des locaux de l'entreprise. Il peut prendre la forme de cafétéria, coin café, bibliothèque, espace communautaire, salle de jeux etc. ;
- le lieu « souple » de travail collaboratif et/ou de télétravail. Par exemple, le coworking. Il s'accompagne de la mise en place d'outils de partage et de rencontre à distance.

L'intérêt des tiers lieux en entreprise est multiple. Conçus comme des espaces physiques, ou virtuels, de rencontre, ils permettent aux personnes de compétences variées de se croiser et d'échanger. Ce qui n'est pas forcément le cas en temps normal. Offrir la possibilité aux collaborateurs de travailler n'importe où et dans les plages horaires qui arrangent, permettrait de booster leur créativité et leur rendement.¹⁶ Ces espaces sont créés de manière à ce que les employés puissent retrouver le confort du domicile et l'énergie d'un lieu communautaire au sein de l'entreprise.¹⁷

¹⁶ C'est également un des arguments majeurs prôné par le télétravail que nous aborderons par la suite.

¹⁷ R. OLDENBURG, Interview réalisée pour le magazine 360°, *Abolir les distances. Libérer le potentiel des équipes distribuées*, 360°, 10, 3 mars 2015, [en ligne :] <https://www.steelcase.com/eu-fr/recherches/magazine-360/abolir-les-distances>, consulté en janvier 2019.

Les tiers-lieux de travail en entreprise peuvent prendre plusieurs formes. On en distingue principalement trois¹⁸ :

- ▶ **les lieux de convivialité** que sont les cafétérias, cuisines, salles de travail voire même des salles de jeux ;



Exemple d'espace convivial par A. Watkins¹⁹

- ▶ **les salles de rendez-vous** : il s'agit de petits locaux destinés à accueillir entre deux et six travailleurs. Le but est d'éloigner les sources sonores de l'open space ;



Exemples de salles de rendez-vous par A. Watkins²⁰

¹⁸ Cette liste est non exhaustive mais brosse un panel des tiers-lieux les plus représentés dans les entreprises belges.

¹⁹ Image de présentation de la société Dropbox réalisée par A. Watkins et mises à disposition par la sous-directeur régionale de Dropbox San Francisco, P. Lipsey. Photographie réalisée le 2 juillet 2013 en vue d'une campagne de promotion.

²⁰ Ibid.

- ▶ **les bubbles, quiet room** ou cellules individuelles. Elles peuvent accueillir au maximum deux personnes. Elles offrent au salarié un espace délimité pour plus d'intimité, passer des coups de téléphone ou travailler dans le calme.



Exemple de bubbles par Arch.design²¹

L'important est de vraiment différencier ces espaces du bureau en lui-même, via l'aménagement, l'utilisation de couleurs spécifiques ou encore par l'application de règles d'utilisation particulières.

B. Les nouvelles pratiques de l'espace

En plus des lieux auxiliaires aux postes de travail, des manières innovantes d'utiliser l'espace ont vu le jour ces dernières années. Nous l'avons vu, le bureau paysager n'est pas adapté à tout type de professions ni aux diverses personnalités qui peuplent une entreprise. De plus, on remarque ces dernières années une modification de l'organisation professionnelle. Bien souvent, les entreprises optent pour le mode de travail par projet ou par objectif plutôt que la formule horaire du 38 heures par semaine.

²¹ Illustration tirée du site Arch.design [en ligne :] <https://arch.design/en/espace-isolation-concentration-box-bureau-open-space>, consulté en février 2019.

Le saviez-vous ?

Les emplois de bureau sont de plus en plus exigeants intellectuellement parlant et sont munis de technologies numériques. Il a été démontré que les journées de travail se sont allongées d'environ trois heures par rapport à celles de 1968.²² Cela peut paraître étonnant au vu de la diminution progressive d'une semaine de quarante heures à une semaine de trente-huit voire trente-six heures dans certains cas. Néanmoins, via l'avènement des nouvelles technologies, la journée de travail ne se borne plus uniquement aux seules portes de l'entreprise. De quoi diminuer, encore plus, la frontière déjà ténue entre vie privée et vie professionnelle.

Ces innovations entraînent une évolution de la manière dont sont utilisés les bureaux voire du concept en lui-même. Abordons ensemble ces nouvelles utilisations de l'espace.

3. Les espaces de travail sans bureau attiré

Cette pratique, appelée également *desk sharing*, *flex desk*, *dynamic office* ou *clean desk*, s'applique directement aux bureaux paysagers. Le collaborateur n'a pas de poste fixe affecté dans l'espace de travail. La logique est la suivante : avec l'émergence de nouvelles dispositions, telles que le télétravail²³, l'ensemble des effectifs n'est pas présent dans les locaux de l'entreprise en continu. Ce qui revient à payer de l'espace inutilement pour les collaborateurs en déplacement, en maladie, en congé etc. On crée désormais des bureaux dont la capacité d'accueil se limiterait à 70 % voire 80 % du nombre total de salariés.²⁴

Et le bien-être des collaborateurs dans tout ça ? À première vue, cette option est plutôt bénéfique à l'entreprise... En réalité, la formule est intéressante dans

²² L. VANHÉE, *Le bonheur au travail. Rentable et durable*, Bruges : La Chartre, 2013, p. 124-129.

²³ Nous l'aborderons par la suite.

²⁴ M. GODARD, *Le flex desk est-il la solution idéale pour mon organisation ?*, Le blog RH, [en ligne :] <http://leblogrh.net/2016/04/08/le-flex-desk-est-il-la-solution-ideale-pour-mon-organisation>, consulté en janvier 2019.

certains types d'organisations comme le travail par projet. Le flex desk permet au travailleur d'occuper une place de son choix, aux côtés des collaborateurs dont il aura besoin de mobiliser les compétences pour mener à bien ses missions.²⁵

Par contre, le fait que chacun n'a pas sa place constitue aussi un problème. Les « meilleurs »²⁶ postes de travail peuvent être occupés sur le principe du « premier arrivé, premier servi ». Il n'est pas rare qu'un employé doive chercher un poste de travail disponible et parfois travailler loin des personnes qui auraient pu être utiles à son projet.

De plus, le principe du clean desk ne convient pas à tous les types de professions. Il est fondamental de garder cela à l'esprit lors de la conception des bureaux. En effet, un collaborateur qui doit, par exemple, occuper plusieurs écrans fixes pour travailler ne sera manifestement pas le meilleur candidat pour le dynamic office.²⁷

Enfin, un dernier inconvénient est encore une fois la flexibilité. Par flexible, on entend le fait qu'il n'y est plus question de territoire et d'appropriation de l'espace individuel. Fini les guéguerres de bureau et les véritables murs de fardes qui s'érigent parfois pour isoler les collaborateurs.



« Mur de fardes »²⁸

²⁵ M. MEISSONIER, *Le bonheur au travail*, op. cit.

²⁶ Les « mauvaises places » pourraient être, par exemple, les bureaux qui se trouvent dans le passage, à proximité des toilettes, etc.

²⁷ M. GODARD, op. cit.

²⁸ Photographie réalisée par M. KERESZTES le 12 mars 2015, dans les locaux de TMBT Invest Brussels.

Ce système rompt avec l'idée selon laquelle le bureau est la prolongation de la sphère privée. Il ne permet pas aux employés de personnaliser leur espace de travail étant donné qu'ils sont amenés à en changer quotidiennement. Les modifications sont possibles uniquement pour les espaces communs mais nécessitent le concours et l'accord de la majorité des employés. En clair, il n'est plus question d'afficher en long et en large sur votre bureau les photos du petit dernier...

Malgré tout, la flexibilité peut être intéressante dans le sens où elle permet de rediriger les salariés vers des espaces partagés favorisant le contact et la collaboration. Elle se doit donc d'être intégrée au sein d'une réflexion élargie sur l'organisation du travail, de l'entreprise au sens large et s'accompagner d'espaces auxiliaires tels que vu précédemment.

La question se pose alors de définir de manière précises l'organisation des modes de travail, les métiers et les situations qui sont propices, ou non, au changement quotidien.

4. Le télétravail

Dans l'utilisation de l'espace professionnel, le télétravail fait figure de cas particulier. Il permet aux salariés d'exercer leur activité hors de l'entreprise, de manière ponctuelle, régulière, ou, dans de plus rares cas, à temps complet. Cela peut se faire depuis leur domicile, un tiers-lieux (espace de coworking, café, bibliothèque, café, hôtel...) ou de manière complètement nomade.

Cette évolution est directement liée à un souci d'améliorer le bien-être des travailleurs salariés dans le sens où elle permet de :

- diminuer les temps de trajet et le stress consécutifs aux déplacements domicile/travail ;
- organiser la journée de travail de manière flexible en fonction des besoins du travailleur : aller chercher les enfants à l'école, se rendre à une consultation médicale etc. ;
- responsabiliser et valoriser le travailleur qui ressent que son employeur lui fait confiance ;
- travailler dans un environnement familier sans avoir à faire attention à sa tenue, sa posture et au contrôle social inhérent au bureau ;
- ...

À l'instar du *flex desk*, le télétravail permet de diminuer les coûts en termes de locaux. Cette évolution a, en partie, été rendue possible grâce à l'émergence des TIC.²⁹ Nombre de travailleurs possèdent désormais des équipements similaires à ceux mis à disposition par l'entreprise (ordinateur, connexion internet etc.). Le travail ne doit plus se faire dans un lieu réservé et dans des dispositions précises. Cela nous pousse à repenser l'entreprise et la conception du travail dans leur ensemble : via l'organisation des sociétés, du travail et la prise en compte du salarié.

L'Institut Vias et le SPF Mobilité et Transports ont récemment mis à disposition une boîte à outil pour le télétravail. Le but est d'y « trouver des renseignements utiles et d'identifier des procédures précises » à destination des employeurs et des travailleurs. Elle présente une définition du concept, les avantages et inconvénients du télétravail, quelques chiffres-clés ainsi que des témoignages pour combattre les idées reçues. La plateforme est disponible en ligne à l'adresse suivante : <https://www.teletravailler.be/>

III. L'environnement de travail : un défi pour l'avenir

Au vu de ces différents concepts, un constat peut être dressé. Les nouvelles utilisations de l'espace proposent une palette de bonnes pratiques à destination des entreprises souhaitant améliorer le bien-être de leurs salariés. Néanmoins, il ne peut y avoir de solution standardisée à leur développement. Il revient à chaque organisation de questionner la pertinence de ces diverses solutions par rapport à toutes ses spécificités : géographiques, organisationnelles, professionnelles.

En somme, en 2019, la question n'est plus de savoir s'il faut adopter ces nouveaux modes d'organisation de l'espace mais plutôt comment le faire. Toujours dans le respect des collaborateurs, de leur travail et sans perturber la performance de l'entreprise. Si l'on en croit Isaac Getz, professeur à

²⁹ Technologies de l'Information et de la Communication.

l'université de Stanford, les bénéfices sont multiples : amélioration de la qualité de vie au travail, de la performance, un espace optimisé et mieux adapté aux usages, des rencontres facilitées, etc.³⁰

Ce type de transition pose plusieurs défis aux sociétés.

A. Faire tomber les préjugés

La méconnaissance entraîne souvent la défiance. Il est donc important pour l'entreprise de clarifier les différentes notions et la destination particulière de chaque espace. Non seulement cette démarche permet de faciliter la compréhension, mais elle garantit également le bon usage pour chaque lieu.

Une solution toute simple consiste, par exemple, à établir des règles de vie en commun, tant pour les espaces de bureau que pour les annexes.

Elles permettent de mieux réguler la vie en groupe et servent en cas de problème avec un collègue. Si l'on en croit la psychologue du travail Elisabeth Pèlerin-Genel, « en cas de problème avec la personne qui travaille à un mètre de vous, il sera plus simple de se référer à la règle du "je ne fais pas trop de bruit" que de lui dire "je ne supporte pas ton rire" »³¹.

Certaines entreprises telles que Coca-Cola® ou Renault ont mis au point des règlements sous la forme de « 10 commandements à respecter au bureau » au sein desquels on retrouve par exemple :

- « Éviter de parler en criant » ;
- « Pas de conférence call à son bureau » ;
- « Mettre son téléphone sur vibreur » ;

³⁰ I. GETZ, B. CARNEY, *Freedom Inc. : Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits and growth*, s.l. : Argo-Navis US, 2016.

³¹ E. PELEGRIN-GENEL, cité par P. A. PILLET, *L'enfer de l'open space, mode d'emploi*, op. cit.

- « Ne pas prolonger les conversations avec ses collègues au-delà de dix minutes sans aller dans un espace dédié »³² ;
- ...

De manière complémentaire, il peut être intéressant d'inviter les employés à proposer des règles. Ils seront généralement plus prompts à suivre des indications qui émanent de leurs pairs.

B. Éviter le coup marketing

Nous l'avons évoqué, l'aménagement de tiers-lieux et d'espaces de convivialité peut être intéressant pour permettre aux employés de sortir du cadre purement professionnel. Ils ont pour rôle de booster la créativité et le rendement. Par contre, certaines sociétés ont tendance à pousser le côté ludique un peu trop loin. On est en droit de se poser la question de l'utilité d'un toboggan présent dans une cafétéria par exemple... Certaines firmes utilisent « l'aménagement ludique » uniquement par image de marque et pour séduire de potentiels employés.

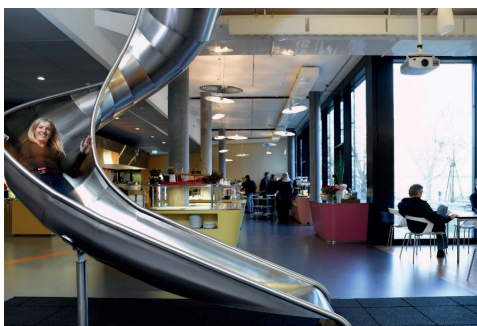
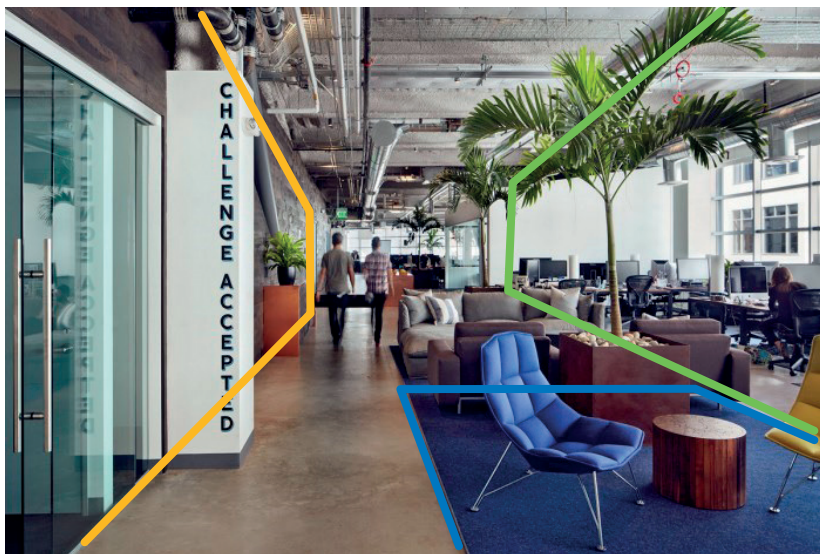


Image des bureaux de Google à Zurich- Google©

³² Cette injonction est particulièrement efficace car elle a un double effet. Non seulement elle permet de limiter les nuisances pour les autres occupants du bureau, mais elle a pour effet de couper court à toute conversation qui ne serait pas assez importante. Le fait de devoir se déplacer vers un autre lieu incite bien souvent les employés à se rendre compte que leur conversation n'est pas si importante que cela ou simplement qu'ils ont du travail qui les attend. Elle est donc « bénéfique » à la fois pour les employés et pour les employeurs, toujours soucieux de la bonne productivité de leurs troupes.

De plus, les entreprises ne doivent pas jouer la carte du bien-être au travers des espaces et de l'organisation du travail comme prétexte pour en demander toujours plus aux travailleurs. Bien loin d'une logique de bienveillance, cela tient clairement de la manipulation.

Par contre, certaines mesures concrètes peuvent être très efficaces et assez simples à mettre en place. La différenciation des zones au sein de l'open space en est une. Par exemple, adopter un mobilier ou des couleurs distinctes selon l'utilisation dédiée permettra une meilleure perception des limites physiques, et donc une meilleure adaptation du comportement de tout un chacun. Les travailleurs auront tendance à être plus calmes dans un lieu qu'ils perçoivent comme « sérieux ». C'est typiquement ce genre de phénomène qui fait que l'on a tendance à chuchoter dans une salle d'attente ou une bibliothèque. Concrètement, la différenciation des espaces a été réalisée de manière plus ou moins marquée dans les locaux de Dropbox à San Francisco :



Différenciation des espaces de l'open space par A. Watkins³³

³³ A. WATKINS, Images de présentation de la société Dropbox fournies par P. Lipsey, sous-directeur régional du bureau de Dropbox à San Francisco, campagne de promotion du 2 juillet 2013.

- **en orange** : la zone dédiée aux salles de réunions, aux salles pour téléphoner et aux bubbles.³⁴ Ils sont situés contre la façade aveugle du bâtiment ;
- **en bleu** : la zone centrale dédiée à la détente, au changement d'ambiance et d'environnement des travailleurs ;
- **en vert** : l'espace réservé aux bureaux en open space, situés près des fenêtres pour assurer un éclairage suffisant et la possibilité de « s'évader » vers l'extérieur.

C. Adapter les pratiques au travail réel et aux équipes

Nous l'avons vu, le bureau paysager ou le télétravail ne sont pas adaptés à toutes les professions ni toutes les tâches. Certains métiers nécessitent du calme et une concentration intense. C'est notamment le cas de cet employé comptable :

*Franchement, depuis qu'on a été déménagés dans le hall de gare, enfin l'open space, mon travail est devenu encore plus compliqué qu'avant. C'est rempli de bruits, de chuchotements pour ne pas déranger les autres mais qui font du bruit tout de même, d'appels téléphoniques, de claquements de talons et de sollicitations diverses. Les gens ne comprennent pas que ce sont les chiffres de la boîte que j'ai entre les mains, parfois plusieurs millions d'euros et je ne peux pas me permettre de me planter. Je ne suis pas là non plus pour être le conseiller fiscal perso de mes collègues. J'ai opté pour un casque pour signifier aux autres que je suis "focus" et occupé, mais ça ne les arrête plus. Le sans-gêne n'a plus de limite dans ce type de bureaux.*³⁵

³⁴ Ces différents concepts seront explicités dans la suite de cette analyse.

³⁵ M. M., employée au service comptabilité, entretien semi-directif réalisé par l'auteur le 5 mars 2015, dans le cadre de l'étude qualitative réalisée par M. KERESZTES dans le cadre de son travail de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme d'architecte : *La psychologie environnementale appliquée aux espaces de travail type bureau*. Cette enquête, réalisée dans une période allant de mars 2015 à avril 2016, a récolté les réponses de 361 personnes aux questionnaires qualitatifs écrits et 34 personnes interrogées au moyen d'entretiens semi-directifs selon la méthode de théorisation enracinée du professeur Guillemette. Les travailleurs étaient issus de tous les niveaux de la hiérarchie des secteurs tertiaires et quaternaires.

Le cas précédent n'est pas isolé, il peut aussi concerner d'autres fonctions. Par exemple, les postes qui nécessitent de nombreuses communications téléphoniques vers l'extérieur auront du mal à s'épanouir dans cette configuration inadaptée. L'exposition sonore prolongée peut même amener les employés à ressentir une fatigue excessive voire souffrir, à la longue, d'épuisement professionnel.

Malgré tout, le bureau paysager est particulièrement opportun dans le cadre du travail par projets. Il permet à chacun de communiquer rapidement dans l'optique d'un échange d'idées et d'informations nécessitant la participation de plusieurs personnes. Il est alors conseillé de répartir l'occupation de l'espace par service ou par intérêts de travail en commun. Cette dynamique peut être d'autant plus favorisée lorsqu'on opte pour la formule du flex desk.

D. Jouer le jeu

La mise en place de nouveaux dispositifs, tels que le bureau paysager ou le flex office, permet d'apporter plus d'équité au sein de l'entreprise. Cependant, pour que cela fonctionne, il faut que chaque collaborateur accepte de jouer le jeu à son niveau. Cela passe, par exemple, par le respect des règles établies, que nous avons abordé précédemment.

Dans cette optique, il est important que tout le monde s'y plie, y compris la hiérarchie. Par exemple, faire « descendre » les décideurs dans l'open space présente deux avantages :

- être à proximité immédiate des équipes et des chevilles ouvrières de l'entreprise ;
- permettre de réserver les bureaux fermés aux professions ayant besoin de calme et d'isolement.

De plus, cela est généralement bien vu de la part des employés qui se sentent épaulés au quotidien. Pour preuve :

Même le patron [...] devrait être parmi nous. Plus besoin de mémo, de secrétaire. Tu parles aux gens d'être une équipe, une famille [...], fais-en partie. Il devrait être parmi nous, partager ça avec nous, on aurait moins l'impression d'être des subalternes. OK on n'a pas les mêmes responsabilités, mais sans nous il ne serait rien quand même.

Donc tu vois, je le ferais bosser dans le même bureau que nous, dans le même espace.³⁶

L'idée est également de faire évoluer le management vers plus d'exemplarité : le manager « descend » auprès des équipes et montre l'exemple plutôt que de se rendre reconnaissable par des « signes extérieurs de hiérarchie ».

E. Conserver la cohésion des équipes et éviter l'isolement des collaborateurs

Dans le cadre des nouveaux aménagements de travail, évoqués précédemment, le risque est grand de perdre en cohésion. C'est particulièrement le cas pour les employés en télétravail ou lorsque les services sont éclatés dans plusieurs zones de l'open space. L'enjeu consiste donc à faire du lieu de l'entreprise un espace de « sociabilisation » au sein duquel les collaborateurs se retrouvent régulièrement. D'où l'intérêt de proposer des espaces qui y sont dédiés, comme les tiers-lieux.

F. De nouvelles perspectives de management

Vous l'aurez compris, ce type de modification des espaces et de l'aménagement du travail ne peut être efficace sans avoir changé, de manière préalable, les modèles de management et les idées reçues. Pour que le collaborateur reste motivé et créatif, l'entreprise doit accepter qu'il évolue en dehors du radar de son manager, de manière autonome. Il est plus intéressant pour les équipes de travailler librement en mode projet. Tout l'enjeu réside dans la confiance qui existe au cœur de la relation entre employé et hiérarchie. Il est important de faire évoluer la culture du contrôle, basée sur le présentisme, vers une culture de la confiance. Désormais, les collaborateurs ne doivent plus être évalués sur leur présence et le temps passé au bureau mais sur les résultats concrets de leur travail.

³⁶ D. N., questionnaire en ligne 27 de l'étude qualitative réalisée par M. KERESZTES, op. cit.

Conclusion

Dans la transition des entreprises, il est fondamental de garder à l'esprit que les modifications de l'espace, ou ses aménagements, ne sont que des outils au service d'une transformation plus globale. Bien que les bureaux constituent un lieu de vie à part entière, au sein duquel nous évoluons une majeure partie de la journée, ils ne sont pas une fin en soi. L'environnement de travail n'est pas uniquement constitué de bureaux et de meubles mais bien de toute l'organisation d'une entreprise et du travail. C'est pourquoi, les pratiques professionnelles doivent s'inscrire dans une réflexion managériale plus large qui s'appuie sur la confiance et l'exemplarité. La trajectoire de l'entreprise se doit d'être claire et visible mais surtout de placer au centre de sa réflexion le bien-être des collaborateurs. Les faire participer activement au changement, créer des espaces pour eux et « par eux » contribuera certainement à façonner de nouvelles organisations, à la fois humaines et durables. Le bien-être au travail, horizon impossible ? Pas si chacun apporte sa pierre à l'édifice...

**

Marine Keresztes est chercheuse au CPCP. Titulaire d'un master en architecture et urbanisme, spécialisée en anthropologie et sociologie urbaine, elle est sensible aux sujets intégrés au cœur des thématiques du logement, du cadre de vie et de l'éducation aux médias.

Pour aller plus loin...

- Boîte à outils pour le télétravail : <https://www.teletravailler.be/>
- FISCHER G.N., *Psychologie des espaces de travail*, Paris : Armand Colin, 1989.
- FISCHER G.N., VISCHER J., *L'évaluation des environnements de travail*, De Boeck Supérieur, 1998.
- GETZ I., CARNEY B., *Freedom Inc. : Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits and growth*, s.l. : Argo-Navis US, 2016.
- LALOUX F., *Reinventing organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, Paris : Diateino, 2015.
- MEISSONIER M., *Le bonheur au travail*, France : Arte France / RTBF / Campagne Première, 2015.
- OLDENBURG R., *The Great Good Place : Cafes, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts and How They Get You Through the Day*, New York : Paragon House Publisher, 1989.
- OWEN H., *Open Space technology : A user's guide*, s.l. : Berrett-Koehler, 3, 2008.

KERESZTES Marine, *Le bien-être au travail : aménager pour mieux le trouver*,
Bruxelles : CPCP, Analyse n° 381, 2019, [en ligne :] <http://www.cpcp.be/publications/bien-etre-travail-suite>.

DÉSIREUX D'EN SAVOIR PLUS !

Animation, conférence, table ronde... n'hésitez pas à nous contacter,
Nous sommes à votre service pour organiser des activités sur cette thématique.

www.cpcp.be



Avec le soutien du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Le bureau, a priori, tout le monde connaît. Est-il réellement nécessaire d'en parler ? Et bien oui ! Saviez-vous que nous passons en moyenne 231 jours par an au travail ? Ce chiffre, multiplié par le nombre d'heures assis au bureau et la durée moyenne d'une carrière professionnelle, correspond à vingt-huit ans de notre vie. Vingt-huit ans passés uniquement sur notre lieu de travail ! Il est donc fondamental de pouvoir s'y plaire et que l'espace soit adapté aux tâches à effectuer...

Centre Permanent pour la Citoyenneté et la Participation

Rue des Deux Églises, 45 – 1000 Bruxelles

02 238 01 00 | info@cpcp.be | www.cpcp.be



Chaque jour, des nouvelles du front !

www.facebook.com/CPCPasbl

Toutes nos publications sont disponibles en téléchargement libre :
www.cpcp.be/publications/