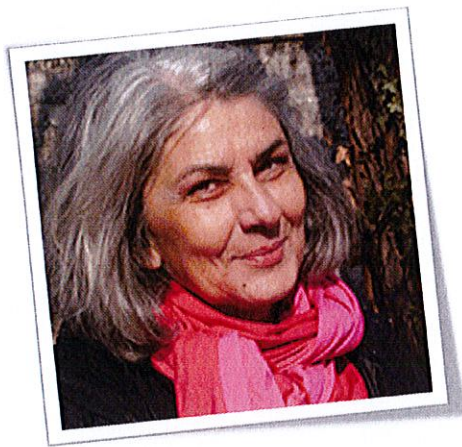


**Mardi 05 juin 2018**  
**18h - 20h**  
**AgroParisTech**



**Françoise PÉLEGRIN-GENEL**

Architecte DPLG, urbaniste et psychologue  
du travail

## **Quels espaces pour favoriser qualité du travail et performance ?**

Open space, télétravail, lieux de réunion, réseaux

**Dossier Documentaire**

**- 104 pages -**

## Le Dossier Documentaire de l'UODC

### Quels espaces pour favoriser qualité du travail et performance ? Open space, télétravail, lieux de réunion, réseaux

#### Sommaire

- **Autour de Elisabeth Pélegrin-Genel**..... pp. 03-21
  - Présentation de Elisabeth Pélegrin-Genel  
*Elisabeth Pélegrin-Genel* (<http://epelegringenel.com>)
  - Comment (se) sauver (de) l'open space ? Décrypter nos espaces de travail  
Pélegrin-Genel Elisabeth, *Editions Parenthèses* ([www.editionsparentheses.com](http://www.editionsparentheses.com)), 2016, 160 p.  
*Présentation, Sommaire*
  - Atmosphère, atmosphère...  
Pélegrin-Genel Elisabeth, *Office et culture* ([www.office-et-culture.fr](http://www.office-et-culture.fr)), 2014
  - Comment (se) sauver de l'open-space, ce dispositif de contrôle ?  
Luquain Amélie, *Architectures créées* (<https://archicree.com>), 2016
  - Pourquoi il faut renoncer aux open spaces (et vite !)  
Marlier Fanny, *Les Inrockuptibles* ([www.lesinrocks.com](http://www.lesinrocks.com)), 2016
  - Le bureau nouvelle génération  
Pirat Emmanuelle, *Cfdt* ([www.cfdt.fr](http://www.cfdt.fr)), 2015
  
- **Quels espaces pour favoriser qualité du travail et performance ?**..... pp. 22-99
  - Les bureaux dans l'économie post-industrielle. Une nouvelle frontière du management  
Baron Xavier, *Cadres-Cfdt n°457* (pp. 32-40), *Cfdt Cadres* ([www.larevuecadres.fr](http://www.larevuecadres.fr)), 2013
  - Le bureau du futur : de l'imaginaire à la réalité du travail  
Traoré Félix, *Métis* ([www.metiseurope.eu](http://www.metiseurope.eu)), 2017
  - L'espace de travail : un outil de stratégie et de management  
*Utopies* ([www.utopies.com](http://www.utopies.com)), 2015
  - Open space. Réunis pour le meilleur et pour le pire  
Bondéelle Antoine et alii, *Travail & Sécurité n°697* (pp. 17-31), *Travail & Sécurité* ([www.travail-et-securite.fr](http://www.travail-et-securite.fr)), 2009
  - Les bureaux ne sont pas seulement des espaces de travail...  
Monjaret Anne, *Revue Communication & Organisation n°21*, *OpenEdition* (<https://journals.openedition.org>), 2002
  - Manager le travail à distance : de l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle  
Frank Emmanuelle et Gilbert Patrick, *Revue Marché & Organisations n°04* (pp. 167-188), *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2007
  - Le coworking : quels enjeux pour les conditions de travail ?  
Grosjean Vincent et alii, *Revue Hygiène et sécurité du travail n°249* (pp. 06-10), *Inrs* ([www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)), 2007
  
- **Quatre vidéos de l'Uodc sur les liens entre espaces, organisation et qualité du travail**..... pp. 100-104
  - 1 - Transformer une entreprise avec le digital. La Société Générale du vertical à l'horizontal  
Françoise Mercadal-Delasalle, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°221, décembre 2017
  - 2 - Transformer une organisation par le bonheur au travail. Le pourquoi, le comment, les effets  
Vanhée Laurence, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°213, juin 2017
  - 3 - Penser les ressources humaines à l'horizon 2030. Les savoir-y-faire, le travail réel  
Dominique Massoni, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°207, février 2017
  - 4 - **Les travailleurs du savoir** : La performance collective. Repenser l'organisation des travailleurs du savoir  
Xavier Baron, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°163, mars 2014

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Quels espaces pour favoriser qualité du travail et performance ?  
Open space, télétravail, lieux de réunion, réseaux

- Partie I -

- Autour de Elisabeth Pélegrin-Genel..... pp. 03-21
  - Présentation de Elisabeth Pélegrin-Genel  
*Elisabeth Pélegrin-Genel* (<http://epelegringenel.com>)
  - Comment (se) sauver (de) l'open space ? Décrypter nos espaces de travail  
Pélegrin-Genel Elisabeth, *Editions Parenthèses* ([www.editionsparentheses.com](http://www.editionsparentheses.com)), 2016, 160 p.  
*Présentation, Sommaire*
  - Atmosphère, atmosphère...  
Pélegrin-Genel Elisabeth, *Office et culture* ([www.office-et-culture.fr](http://www.office-et-culture.fr)), 2014
  - Comment (se) sauver de l'open-space, ce dispositif de contrôle ?  
Luquain Amélie, *Architectures créées* (<https://archicree.com>), 2016
  - Pourquoi il faut renoncer aux open spaces (et vite !)  
Marlier Fanny, *Les Inrockuptibles* ([www.lesinrocks.com](http://www.lesinrocks.com)), 2016
  - Le bureau nouvelle génération  
Pirat Emmanuelle, *Cfdt* ([www.cfdt.fr](http://www.cfdt.fr)), 2015

---

# Elisabeth Pélegrin-Genel

---

## Présentation

Elisabeth Pélegrin-Genel est architecte DPLG, urbaniste et psychologue du travail.



Une triple formation pour une pratique :

- d'**architecte** avec une part importante pour la recherche dans le domaine environnemental : bureau à énergie positive, habitat bioclimatique, quartiers durables et une participation aux concours et aux projets, bureaux comme habitat (Agence [Architecture Pélegrin](#)).
- de **consultante** sur les problématiques d'**espace**, de **travail** et d'**organisation**.
  - Avec des missions en entreprises d'accompagnement du changement, de situations critiques d'accueil, de travail sur l'impact des bureaux paysagers.
  - Avec un travail collaboratif avec des professionnels, space-planners, aménageurs, architectes comme DEG W, SATO, Chaix et Morel & associés, etc. sur leurs projets d'espaces tertiaires.
- d'**auteur** de plusieurs ouvrages sur les espaces tertiaires, la maison, la ville et d'un essai sur l'espace. Dernières parutions
  - « **Comment (se) sauver (de) l'open space ?** », Parenthèses, sortie le 4 février 2016 ([présentation](#)).
  - « **Une autre ville sinon rien** », La Découverte, Paris, 2012 ([présentation](#)).
  - « **Des souris dans un labyrinthe** », La Découverte, Paris, 2010 ([présentation](#)).

Par ailleurs, Elisabeth Pélegrin-Genel publie régulièrement des articles, des chroniques, des liens sur [le blog de l'association Archinoy](#), et dans la revue Office et Culture.

Élisabeth Pélegrin-Genel

## Comment (se) sauver (de) l'open space ?

Décrypter nos espaces de travail



Collection : Architectures

16,5 × 24 cm, 160 p., nombreuses ill. en couleur, 2016.

ISBN 978-2-86364-306-8

Prix : 24 €

### SUR LE LIVRE

Open space, espace ouvert, bureau paysager, espace partagé : quel qu'en soit le nom, il est partout. Il s'est invité dans les entreprises de toute taille. Pourquoi ce modèle d'organisation s'impose-t-il si largement alors qu'il est souvent décrié par ses utilisateurs ? À qui profite-t-il ? Est-il seulement « rentable » ? Faussement simple, faussement évident, transparent et autoritaire, il contraint les personnes, le management et le travail. Il gagne chaque jour du terrain et touche désormais des catégories jusque-là épargnées : les cadres. Le malaise et la violence prennent place à tous les étages. Des psychologues du travail sont même convoqués pour apprendre aux salariés à travailler et à (bien) se comporter dans ces espaces ouverts.

Des plateaux classiques aux derniers aménagements branchés si prisés aujourd'hui, cet ouvrage dissèque les discours récurrents qui les accompagnent et tente de décrypter leurs multiples traductions spatiales et leurs effets au quotidien ainsi que les alternatives possibles. L'open space peut-il être sauvé par l'installation d'un toboggan à la place d'un escalier, comme au siège de Google ? Existe-t-il d'autres alternatives possibles, qui s'arrangeraient mieux du virtuel et du physique que l'espace ouvert traditionnel ?

### SUR L'AUTEUR

Elisabeth Pélegrin-Genel est architecte, urbaniste, psychologue du travail, consultante en entreprise sur des problématiques d'espace, de travail et d'organisation. Elle collabore régulièrement à la revue *Office et Culture* et a déjà publié, entre autres : *Espaces de bureaux* (Le Moniteur, 2006), *L'Art de vivre au bureau* (Flammarion, 1995), *Des souris dans un labyrinthe*, *Décrypter les ruses et manipulations de nos espaces quotidiens* et *Une autre ville sinon rien* (La Découverte, 2012).

### Editions Parenthèses

72, cours Julien 13006 Marseille / France

téléphone : [33] 0 495 081 820

télécopie : [33] 0 495 081 824

courriel : [info@editionsparentheses.com](mailto:info@editionsparentheses.com)

## INTRODUCTION

# À QUI PROFITE L'OPEN-SPACE ?

**« Ce qui se passe chaque jour et qui revient chaque jour, le banal, le quotidien, l'évident, le commun, l'ordinaire, l'infra-ordinaire, le bruit de fond, l'habituel, comment en rendre compte, comment l'interroger, comment le décrire ? Interroger l'habituel. Mais justement, nous y sommes habitués. Nous ne l'interrogeons pas, il ne nous interroge pas, il semble ne pas faire problème, nous le vivons sans y penser, comme s'il ne véhiculait ni question ni réponse, comme s'il n'était porteur d'aucune information. Ce n'est même plus du conditionnement, c'est de l'anesthésie. [...] Interroger ce qui semble tellement aller de soi que nous en avons oublié l'origine... Interroger ce qui semble avoir cessé à jamais de nous étonner... »**

Georges Perec, *L'Infra-ordinaire*, Le Seuil, 1989, p.11.

Je n'entre jamais dans un open-space sans regarder comment me sauver. Cet espace de travail sans âme, résumé à un face-à-face étriqué avec un écran d'ordinateur, me dérange toujours. Faut-il vraiment que l'on travaille dans un cadre aussi froid et aussi pauvre ? L'alternative n'est certainement pas de revenir aux petites boîtes personnelles encombrées. Mais pourquoi ce modèle d'organisation s'impose-t-il à peu près partout alors qu'il est loin de donner satisfaction ? Est-ce par simple paresse intellectuelle ou par manque d'imagination ? Faussement simple, faussement évident, il oblige à construire des modes d'emploi contraignants, ne facilite pas toujours la tâche de ceux qui y travaillent et impose une terrible uniformité.

Le lien entre travail et espace est rarement posé, creusé, analysé. Et quel travail ? Celui d'aujourd'hui ou celui de demain ? Les rares guides d'aménagement existants abordent peu, ou pas, cette question et passent largement inaperçus au milieu des publications

sur le stress, la flexibilité ou les méthodes de management.

Quelques gros succès de librairie ont changé la donne. Bien sûr, ce ne sont pas les délicieuses descriptions des tâches quotidiennes d'un fonctionnaire qui ont fait le succès de *Belle du seigneur* d'Albert Cohen 1. Par contre, avec *Bonjour paresse* de Corinne Maier 2 ou *Absolument dé-bor-dée* 3 de Zoé Shepard, deux best-sellers totalement inattendus, le lecteur retrouve une certaine familiarité avec son monde ordinaire, comme un sentiment de déjà-vu et peut-être une gêne devant l'avalanche de clichés.

C'est *L'open-space m'a tuer* 4 qui, sans en analyser les dispositifs spatiaux, a mis à la mode le bureau paysager, ce qui est, en soi, une grande victoire. Son succès phénoménal a libéré la parole. Chacun a son mot à dire sur cet univers impitoyable, dense et bruyant, et chacun le critique abondamment, comme en témoignent de nombreux sites et forums sur Internet. Pourtant la presse, grand public ou spécialisée, va rarement au-delà de l'anecdote.

Bizarrement, le bureau paysager ne fait pas vraiment débat. Certes, on en parle partout, tout le temps, mais sans le remettre véritablement en question. L'open-space est là. Quelles contraintes exactement exerce-t-il sur les personnes et sur leur travail ?

Pourquoi est-il si détesté ? Que faire des plaintes qu'il suscite ? Les ignorer, les mettre en doute en les attribuant à d'éternels râleurs ? Ricaner quand les organisations syndicales en font leur cheval de bataille ? Ou prendre le problème à bras-le-corps ?

J'ai écrit plusieurs ouvrages sur les espaces tertiaires. Puis, tout en pour - suivant mes missions en entreprise sur le travail et ses aménagements, j'ai exploré nos espaces quotidiens, et ceux de nos villes. Je ne voulais pas devenir «madame Bureau», j'avais besoin d'air. Pourtant, le bureau ne me lâchait pas ; je multipliais les interventions sur le bureau paysager. Au fil des années, certaines thématiques ont disparu à jamais comme l'accueil du public, les rangements, l'opposition entre sédentaires et nomades, la guerre entre fumeurs et non-fumeurs ou encore la qualité de service. D'autres apparaissent, tels l'efficacité, la performance et le bien-être. L'espace ouvert gagne chaque jour du terrain et touche

désormais les cadres, jusque -là épargnés. Le malaise et la violence s'invitent à tous les étages. Quand on m'a demandé à plusieurs reprises de former les salariés, notamment les managers, à travailler et (bien) se comporter dans un bureau paysager, j'ai compris que quelque chose « clochait ».

Le discours bien rodé sur les bienfaits de l'open-space ne cadre pas avec le vécu des utilisateurs, et notamment avec celui des managers de proximité. Leur management, leurs pratiques quotidiennes, leur identité propre sont traversés et bouleversés par cette mise en espace. Malgré tout, ils sont tenus d'entretenir la fiction, d'insister — par loyauté envers leur entreprise — sur les avantages et les qualités de l'open-space, alors même qu'ils sont parfois confrontés à ses dysfonctionnements à titre personnel. Le sentiment d'imposture n'est jamais loin, et aggrave leur malaise.

C'est avec mon double regard d'architecte et de psychologue du travail que je reviens à ce sujet pour en décortiquer les logiques cachées. Je me propose de prendre au pied de la lettre le discours sur les open-spaces, de réinterroger les messages récurrents du management et de regarder, à chaque fois, la traduction spatiale proposée. À côté des immeubles classiques de bureaux, de nouvelles formes de travail plus collaboratives émergent avec les espaces de coworking. Des lieux alternatifs qui redessinent la ville et modifient notre rapport à l'espace, qui s'arrangent mieux du virtuel et du physique que l'open-space traditionnel.

Ce n'est pas ici un livre de recettes mais une investigation de l'espace tertiaire pour tenter de décrypter ses multiples significations et de répondre à cette question cruciale : finalement, à qui profite le bureau paysager ?

1 Albert Cohen, *Belle du seigneur*, Gallimard, 1968.

2 Corinne Maier, *Bonjour paresse, De l'art et de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise*, Michalon, 2004.

3 Zoé Shepard, *Absolument dé-bor-dée ! ou le Paradoxe du fonctionnaire*, Albin Michel, 2010.

4 Alexandre des Isnards et Thomas Zuber, *L'open-space m'a tuer*, Hachette Littératures, 2008.

Espace et ambiance

# ATMOSPHÈRE, ATMOSPHÈRE...

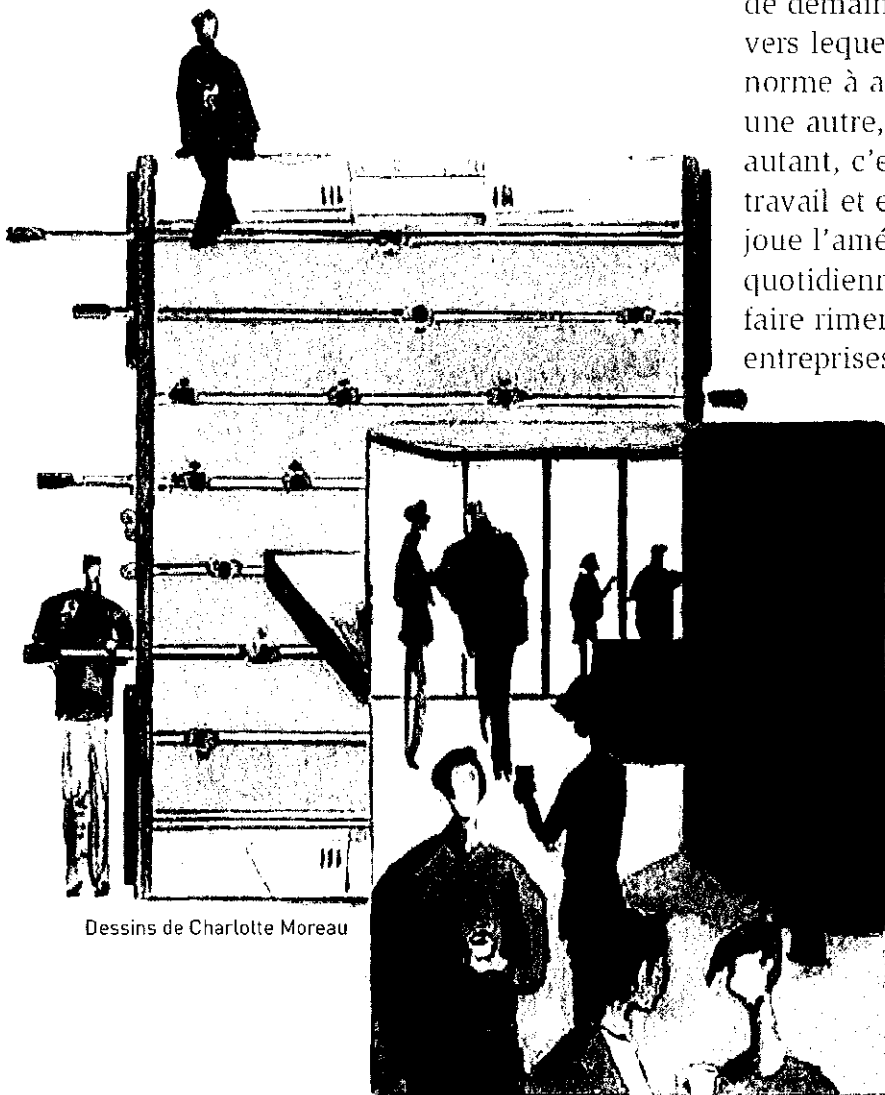
La presse, spécialisée ou non, aborde régulièrement le thème du travail dans des articles accompagnés de quelques illustrations basiques sur le bien-être au bureau, les inconvénients de l'open-space ou les nouveaux services d'une conciergerie pour faire diminuer le stress. Ou bien on nous montre les photos originales et décoiffantes de l'installation dans la

joie et la bonne humeur, de telle ou telle entreprise dans ses locaux flambant neufs. Un déménagement qui préfigurerait le travail de demain, et témoignerait d'un objectif vers lequel tendre. Presqu'une nouvelle norme à atteindre. Sous une forme ou sous une autre, sans l'exprimer clairement pour autant, c'est toute la question du lien entre travail et espace qui est posée. Quel rôle joue l'aménagement des bureaux dans la vie quotidienne au travail ? Peut-on réellement faire rimer art de vivre et travail, et quelles entreprises sont capables de le démontrer ?

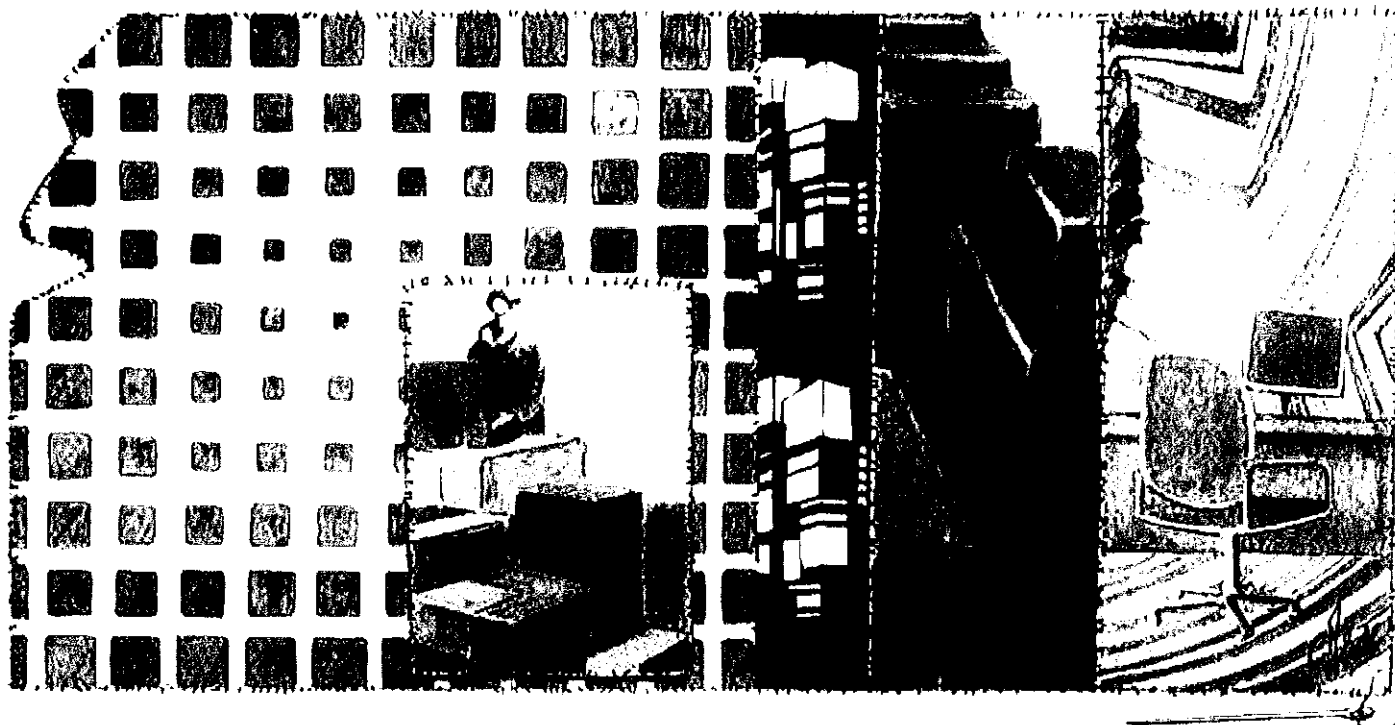
Les stars des médias restent Google, Facebook ou Yahoo, sans oublier Apple, c'est-à-dire des sociétés du net dont le cœur de l'activité tourne autour de l'informatique et qui drainent une large clientèle de salariés jeunes. On mise sur le *fun* et l'originalité (et donc des retombées presse gratuites), la personnalité, on s'appuie sur l'identification au premier coup d'œil et le sentiment d'appartenance, la fierté de travailler là. On donne à voir le talent du designer ou du décorateur qui organise une véritable métamorphose des bureaux, en introduisant avec brio de la couleur et les objets les plus incongrus. Résultat : c'est géant!

Ensuite, très représentées également, on trouve les grandes sociétés (du CAC 40 mais pas seulement) avec deux tendances, les austères et les *design-chic*. Elles font appel à des space-planners ou des architectes, développent une concertation raisonnable avec leurs salariés pour aménager certains lieux, notamment les fameux espaces de convivialité, (comme le Crédit Agricole à Montrouge) et renvoient, à l'occasion de ce déménagement, leurs façons

de travailler, de communiquer ou de ranger. Elles mettent en avant l'efficacité plus que la personnalité, le bon chic français, la maîtrise de processus compliqués. Résultat : c'est bien!



Dessins de Charlotte Moreau



Mais où sont les PME ordinaires ? Qui nous parle des banales zones d'activités provinciales, composées de petits bâtiments à taille humaine de deux ou quatre étages, avec un restaurant d'entreprise et parfois quelques salles de réunions mutualisées ? Qui nous raconte la vie dans une collectivité territoriale ou dans un service quelconque de l'administration ? Qu'est-ce qui caractérise leurs bureaux ? Rien de spécial, à vrai dire. Ce sont des lieux ordinaires du travail qui, visiblement, fonctionnent aussi mais dont il n'y a pas grand-chose à dire. Personne ne s'interroge sur le résultat. Au cinéma, on les aperçoit comme fonds de décor dans des documentaires, tandis que des films récents comme *De bon matin*, avec J-P Darroussin, ou *la Délicatesse* avec A. Tautou hésitent entre la représentation austère et *design-chic*.

La première catégorie serait-elle le symbole de la haute couture, la deuxième le prêt-à-porter griffé, et la troisième un équivalent des chaînes de confection grand public ? Pourtant toutes poursuivent exactement les mêmes objectifs : optimiser l'espace, rationaliser les dépenses, ménager un peu de flexibilité et bien sûr favoriser l'efficacité au travail. Un discours clamé haut et fort dans les deux premiers cas, non exprimé pour le dernier. Ce sont toujours des lieux de travail, plus ou moins performants, plus ou moins bruyants, plus ou moins adaptés à l'activité qui s'y déroule. Alors quelles sont leurs différences ? D'abord l'échelle : accueillir 50 personnes ou 5 000, ce n'est pas la même chose. Les petites entreprises n'ont pas de responsable de l'espace et ne font pas appel à des spécialistes, pensant (à tort) que cela va leur coûter cher.

Mais surtout, c'est avant tout une question d'architecture et pas vraiment une histoire d'aménagement : une belle hauteur sous plafond, une variété dans les volumes et les lieux, des transparences, de la lumière, des passerelles, des ascenseurs vitrés, des terrasses en teck, des restaurants et des bars, des jardins japonisants et des jeux d'eau pour les uns ; un plateau lambda pour les autres avec dalles de moquette et faux plafonds bas de gamme. Quand on

peut faire construire ou rénover un siège à sa mesure, on a quasiment l'obligation de «faire œuvre», d'innover, de tenter de traduire spatialement les valeurs de l'entreprise, avec l'aide de nombreux professionnels. C'est bien sûr aussi une question de moyens : tout le monde n'a pas le budget de Google pour son nouveau siège parisien ! On ne peut que déplorer la pauvreté de la construction tertiaire ordinaire, édiflée pour des utilisateurs inconnus par des investisseurs qui ne risquent pas d'y passer la moitié de leur vie.

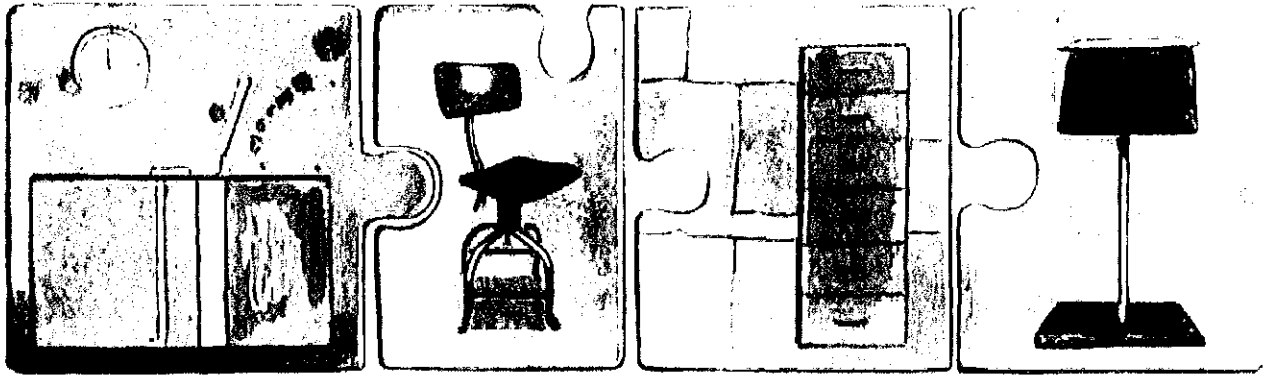
**Si on s'intéresse au mobilier proprement dit, on voit que la table basique, un plateau et quatre pieds droits gagne du terrain dans toutes les configurations.**

En revanche, les PME, plus économes, conservent encore pas mal de bureaux plus ou moins arrondis, souvent regroupés par quatre en fleurs (un vieux reste des années 1990) ou encore des tables avec pieds-panneaux. Surtout, dans les petites entreprises, il reste plus de dossiers et de papiers et donc plus de meubles de rangements. Le mobilier provient directement des catalogues de vente par correspondance qu'on utilise autant pour le bureau que pour ranger son garage ou créer un pupitre dans une chambre d'enfant. Quand il y a une cuisine, on la choisit chez Ikea.

Le résultat c'est quelque chose de familier, de pas prétentieux, de pas très joli mais de fondamentalement habité, un petit goût de «presque comme à la maison».

Si on s'intéresse à la vie quotidienne, on constate que le bureau paysager gagne lui aussi du terrain. Il est de plus en plus épuré dans les grandes entreprises et les sociétés du net et ce nouvel ordre induit des contraintes fortes, avec une interdiction explicite ou implicite de déranger l'organisation prévue, de laisser traîner ses dossiers, d'apporter ses bouteilles ou ses mascottes sauf si celles-ci proviennent du service marketing. Le désordre signe plus volontiers la petite PME, un pull qui traîne sur le dossier de la chaise, une corbeille non vidée, un carton plein de dossiers ou de matériel publicitaire dans un coin. Et curieusement, dans une ambiance

*C'est une question  
d'architecture,  
pas d'aménagement*



*high tech* ou au détour d'un bureau ordinaire, on va retrouver l'inévitable bout de carton ou d'affiche incongrue scotché sur la fenêtre plein ouest pour se protéger d'un soleil trop envahissant. La vraie différence, me semble-t-il, réside dans la volonté - ou non - de créer une « ambiance », d'utiliser les potentialités de l'espace pour raconter une histoire, tenir un discours (pas toujours cohérent, du reste), donner à voir une image, bref immerger visiteurs et collaborateurs dans une atmosphère particulière. L'« atmosphère », tout est là. Le petit plus. L'impression. La créativité. Le chic. Qui va porter ce désir d'atmosphère? Généralement cela se passe au sommet de la hiérarchie. La capacité d'initiative des utilisateurs demeure étroite : ils pourront toujours utiliser les fenêtres avec des *post-it* pour s'exprimer... Comment créer une atmosphère dans cet univers si standardisé du bureau? En fait, ce n'est pas si compliqué que cela. Dès l'entrée, il est recommandé de mettre en scène le logo, de soigner la banque d'accueil. Les services d'un bon designer ne seront pas de trop. Quelquefois juste une idée suffit, comme la 2 CV rouge pour Google. Ensuite, on peut soigner l'aménagement des espaces supports de l'*open space* (qui demeure, on l'a vu, quasiment identique d'une société à l'autre), avec des téléphériques jaune citron qui servent de mini salles de réunions, des igloos gonflables pour s'isoler, un salon surchargé de bibelots, genre « chez grand-maman », pour montrer son côté décalé, ou au contraire, des salles de méditation zen. Ne pas lésiner non plus sur la restauration et la détente avec des cuisines-bars que nombre de restaurateurs envient, des chaises années 1960 pour la cafétéria, des alvéoles de massage avec draperies, sans oublier les billards, baby foot et

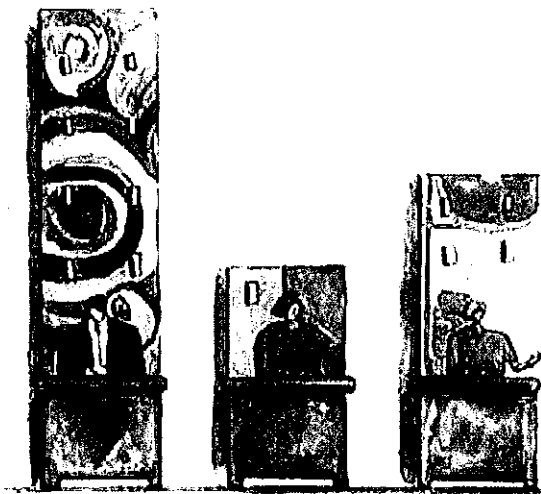
### Qui va porter le désir d'atmosphère?

autres. Ce type d'entreprises, de ce côté-ci de l'Atlantique, reste encore réservé à quelques *happy few* qui apprécient, à juste titre, cette débauche d'humour et d'inventivité.

### Ce décor adoucit-il les mœurs? Je n'ai (hélas!) pas d'éléments pour répondre à cette question.

Une déclinaison nettement plus sage se retrouve dans les grandes entreprises. L'accent est mis, non pas tellement sur la décoration mais sur les services : salle de sport, conciergerie, point commerces etc. L'ensemble produit une atmosphère sobre et efficace, visant à montrer (ou faire croire) que le collaborateur est roi. Un message certes un peu plus ambigu mais dont les utilisateurs profitent, surtout lorsque l'entreprise est localisée en dehors d'un centre urbain. En guise d'atmosphère, les PME se contentent de décorer la salle de réunions avec quelques guirlandes pour la galette des rois. Le renouvellement est peut être du côté des micro-entreprises de moins de dix personnes qui se créent chaque jour, elles aussi dans le secteur du net et des services. La version moins *bling-bling* et sans peluches des start-up des années 1990. Ceux qui travaillent là restent tard le soir et ne mégotent pas sur leurs heures; cependant, ils ne confondent pas leur bureau et leur maison. Ils n'ont pas la même représentation de l'espace de travail, et développent une autre notion du confort. Comment dire? Ils sont moins formatés que leurs aînés, décident plus volontiers ensemble et détournent volontiers les codes du bureau pour créer un lieu qui leur convient. Surtout, leur absence de moyens *booste* leur créativité : le porte manteau n'est pas design ni issu de la page 150 du catalogue B ou J, mais fabriqué maison avec trois bambous, les cache pots sont des poubelles, les étagères des planches et des briques, les bureaux chinois chez Emmaüs, le canapé trouvé dans la rue. Mais quel cadre se fabriqueront-ils quand leurs effectifs passeront de 10 à 80, quand ils changeront d'échelle? Adopteront-ils une ambiance *googlisée* ou s'inventeront-ils de nouvelles atmosphères?

Élisabeth Pélegrin-Genet ■  
epelegringenet@gmail.com



# Comment (se) sauver (de) l'open-space, ce dispositif de contrôle ?

27 mai 2016

*C'est une critique sévère contre l'open-space que dresse Elisabeth Pélegrin-Genel, architecte et psychologue du travail, dans son ouvrage Comment (se) sauver (de) l'open-space ? Un titre fort qui prévient du danger des bureaux ouverts, mais dont les parenthèses proposent d'en préserver une partie.*

Si l'auteur du présent ouvrage ne conseille pas d'en revenir à la boîte individuelle, elle considère que le bureau paysager est une nouvelle façon de contraindre les individus. Ces modèles uniformes s'imposant de part le monde reflètent spatialement les techniques de management, et inversement. Une thèse nourrie d'observations in situ et de pratiques architecturales, inspirée de textes sociologiques dont *L'infra-ordinaire* de Georges Perec où *Cendres et métaux* d'Anne Weber. Le tout décliné en 4 chapitres et 188 illustrations, ponctués d'interludes aux atours ludiques, dressant la liste des gains et des pertes, traitant le sujet sous le prisme de la publicité ou de la littérature tout en analysant la rentabilité de ces lieux. **Emprise spatiale, emprise sociale** Comme un passage obligatoire avant de pouvoir critiquer son cas d'étude, Elisabeth Pélegrin-Genel tente de cerner l'open-space, d'en définir l'emprise. L'auteur nous livre une vision du bureau paysager binaire, où « *l'espace individuel est collectif et l'espace collectif est privé.* » Ici, hiérarchie horizontale et transparence à l'excès sont une nouvelle façon de contraindre les individus, dans un système où le surveillant et le surveillé sont la même personne. Le dispositif panoptique est à la société disciplinaire ce que l'open-space est à la société de contrôle, pour reprendre Deleuze. Paradoxalement, le contrôle est permis par la promiscuité. Difficile donc d'y trouver sa sphère privée, le bureau paysager s'imposant comme un miroir grossissant où le moi s'expose, un séjour en open-space devenant comparable à une immersion dans une émission de télé-réalité. **Du scribe à la greffe** L'espace de travail ouvert ne date pas d'hier. Selon Pélegrin-Genel, le scribe annonçait déjà le travailleur nomade du XXI<sup>e</sup> siècle, quand au bureau, on le doit aux moines. S'en suit les cols blancs, décrits dans la littérature de Balzac et Zola, jusqu'à l'arrivée des pools de dactylos. Plus récent, le call-center façon Playtime de Jacques Tati incarne la version dure de l'open-space, par la robotisation du soi, confisquant la liberté de mouvement, spoliant la parole, rationalisant le temps et l'espace. Le bureau paysager, dissimulé sous des pots de fleurs, apparaît lui au début du XIX<sup>e</sup> siècle, la cathédrale du travail imaginé par Frank Lloyd Wright à Racine (EU) se généralisant et se banalisant jusqu'à nos jours. Pour améliorer ce modèle appauvri, le mobilier fait autorité. Conçu comme un compromis entre bureau cloisonné et espace ouvert, il devient un nouveau support d'asservissement, jusqu'à peut-être devenir une greffe technologique permanente sur le corps humain.

Monsieur Hulot, interdit devant le labyrinthe d'un open-space. Playtime de Jacques Tati, 1967

**L'utilisateur, dans tout ça** « *La question de l'autorité de l'architecture et du mobilier, les contraintes de l'espace ouvert renvoient, d'une certaine manière, à la question de la soumission. Les utilisateurs*

*n'apprécient guère, mais ils acceptent. Pourquoi ?* » pose Elisabeth Pélegrin-Genel. Selon elle, en s'appuyant sur la psychologie de l'environnement, le sujet répond à l'apparence de l'autorité. En guise de protestation, naissent ici et là des « kit de survie en open-space » et des « Groupe de libération des détenus des open-spaces », mais aucune entrave directe à l'exercice du pouvoir. Pourtant, faire participer l'utilisateur à l'aménagement de son lieu de travail et l'assister dans la mise en place d'outils à soumettre à une personne capable aiderai à combattre le mal-être. Une technique qui n'est pas franchement monnaie courante ; au mieux, elle est un moyen de maintenir la paix sociale, au pire une source de problème en plus pour l'aménageur.

A la croisée de l'art, de la science et de la philosophie, l'installation *The End of Sitting* revient sur l'évidence de la chaise dans l'univers du travail pour ébranler habitudes et certitudes. RAAAF (Rietveld Architecture-Art-Affordances)

**Have fun global** Si le sujet accepte l'open-space, c'est aussi parce que l'autorité y est camouflée derrière la tarte à la crème du bien-être, envisagé dans les à cotés du travail. Une atmosphère fun à la google est destinée à écraser et impressionner le visiteur. Une manière d'étourdir et d'empêcher toute réflexion, à la manière de la société de consommation. Cet art de vivre est joliment incarné par nos colosses du net, leurs bureaux devenant une scène de théâtre moderne inspirée des villages de vacances. Nécessaire contrepartie d'un travail ardu, où l'entre-soi domine, jusqu'à en arriver à une offre – ou plutôt un asservissement – totale et globale complétée de logements, une logique proche des corons ou phalanstère mais façon Disney.

Le toboggan, un moyen « so fun » d'accélérer les déplacements. Un incontournable ! Linkbynet, Saint-Denis (IDF).  
Conception : Saguez Workstyle

**Dématérialisation du travail** L'auteur en arrive à s'interroger sur le lieu de travail en tant que tel, questionnant le décalage entre le discours sur l'autonomie et l'injonction à rejoindre quotidiennement le bureau. Selon elle, « *la « non-territorialité » a gagné mais pas là où on l'attendait : on perd son bureau fermé et parfois sa place attirée mais on vient quand même tous les jours au travail* ». Quoi de plus étrange lorsque les outils de communication nous libèrent du lieu ? Et quand on sait dans le contexte actuel qu'un déplacement en moins par semaine équivaut à désengorger 20% du trafic, il y a de quoi s'interroger. A la question « *comment se sauver de l'open-space* », l'auteur propose tout simplement « *d'en finir avec un lieu de travail immuable et obligatoire* », lui préférant le télétravail et les tiers-lieux dédiés au co-working. Une manière d'alléger l'emprise du bureau et non sa disparition, et d'étendre le bureau paysager à la cité.

*Comment (se) sauver (de) l'open-space ?* s'impose comme un ouvrage largement référencé à vocation prospective, attaquant un cas d'étude quotidien, susceptible d'intéresser un large public et de questionner chacun d'entre nous, salariés ou managers, sur nos pratiques du travail.

Amélie Luquain *Comment (se) sauver (de) l'open-space ? Décrypter nos espaces de travail*, Elisabeth Pélegrin-Genel, Éditions Parenthèses, Marseille, mars 2016, 160 p., 16,5 x 24 cm, 24€. ISBN 978-2-86364-306-8



Le Loup de Wall Street (© Youtube)

ACTUALITÉ

## Pourquoi il faut renoncer aux open spaces (et vite !)

PAR Fanny Marlier - 03/04/16 11h32



Abonnez-vous à partir de **1€**

Bureau paysager, espace partagé, ou encore « open-space », peu importe son nom, on le trouve partout. Les entreprises de toute taille s'en emparent, et il concerne, en France, plus de la moitié des salariés. On le dit « efficace » et « bon marché », mais qu'en est-il réellement ?

On en vante les mérites : l'open-space serait bon marché, permettrait une meilleure circulation de l'information, et faciliterait les déplacements. Mais, à qui profite réellement l'open-space ? C'est ce qu'a cherché à savoir

Elisabeth Pélegrin-Genel avec son livre *Comment (se) sauver (de) l'open-space ?* (Ed. Parenthèses). Architecte et psychologue du travail, c'est avec cette double casquette, qu'elle s'est plongée dans une analyse de l'impact du bureau ouvert sur le bien-être et la productivité. Pour cela, Elisabeth Pélegrin-Genel a décidé de *"prendre au pied de la lettre le discours sur les open-spaces, de ré-interroger les messages récurrents du management et de regarder, à chaque fois, la traduction spatiale proposée."* Le résultat ? Un modèle bourré d'ambiguïtés.

Le bureau ouvert se caractérise par l'absence de cloisons. Un lieu où plusieurs personnes partagent un espace de travail, sans pour autant qu'elles n'exercent le même métier. *"Je n'entre jamais dans un open-space sans regarder comment me sauver. Cet espace de travail sans âme, résumé à un face à face étriqué avec un écran d'ordinateur, me dérange toujours. Faut-il vraiment que l'on travaille dans un cadre aussi froid et aussi pauvre ?"*, interroge la psychologue en préambule. L'open-space, c'est avant tout la rationalisation du moindre geste. Il vise à éviter les déplacements inutiles, tout en luttant contre le dilettantisme. Autrement dit, à *"standardiser le plus possible le travail et ses outils"*, résume Elisabeth Pélegrin-Genel. Une organisation quasi taylorienne.

Muriel Fagoni, vice-présidente exécutive de BETC (Euro RSCG) décrit le modèle de la manière suivante :

**«L'espace individuel est collectif et l'espace collectif est privé. Ainsi, seul avec soi-même, on peut tout à fait s'isoler dans un espace collectif, mais à l'inverse, si le groupe a besoin de s'isoler, il faut lui garantir des espaces à privatiser.»**

C'est ici que tout se joue : avoir la possibilité de se mettre dans une bulle tout en restant ouvert à ce qui se passe autour.

### **Quand l'open-space devient une scène de théâtre**

Dans le bureau ouvert, les moindres détails de gestuelles, de

comportements, de déplacements, ou de distractions sont visibles aux yeux de tous. Finalement, l'open-space c'est un peu la version contemporaine du panoptique de Jérémie Bentham - analysé par Michel Foucault - cette prison circulaire où le geôlier peut surveiller les détenus sans être vu. Dès lors, ces derniers savent qu'ils peuvent être observés à tout moment, ce qui influence leurs comportements. C'est ce qui se passe pour les employés assis à leur bureau. A la différence qu'ici, il suffit de lever les yeux de son ordinateur pour devenir, à son tour, surveillant. L'open-space crée alors la distraction, il s'y passe toujours quelque chose.

Coups de fils personnels, va-et-vient, ou entorses aux horaires... Qui n'a jamais eu le sentiment d'être épié de toute part ? Cette exposition de soi *"oblige à une attention constante, à se contraindre jusque dans les moindres détails, écrit la psychologue. La stratégie, alors, est de rentrer les épaules, arrondir le dos et ne croiser un regard sous aucun prétexte. Le corps émet des messages pour ne pas entrer en interaction. On se voit sans se voir, on se gêne plus qu'on ne s'apprécie, on évite de se parler."*

Pour arriver à travailler efficacement, beaucoup n'hésitent pas à se fabriquer un espace personnel. Casques de chantiers ou boules quiès ou, tous les procédés sont bons pour s'isoler de cette scène de théâtre. Bien que le Code du travail n'impose pas une taille minimale d'espace de travail, celle-ci peut avoir un impact important. *"Quand la densité est trop forte, la fatigue s'installe"*, remarque Elisabeth Pélegrin-Genel. Et la productivité est mise à mal. A contrario, *"La ruche bourdonnante rend chacun quasiment invisible et permet de retrouver une sphère d'intimité et d'échanger tranquillement avec ses voisins."*

## **Le dilemme du dirigeant**

L'open-space vise aussi à effacer les signes de statut et mettre tout le monde sur un pied d'égalité. Seulement voilà, les managers ont tendance à se distinguer des autres par des bureaux fermés ou partiellement vitrés. Et *"une nouvelle pyramide plus visible encore se met en place"*.

C'est là que réside toute l'ambiguïté : ces dirigeants font l'apologie du

bureau ouvert, tant que cela ne s'applique pas à eux. *"Ils invoquent, avec candeur et bonne foi, les contraintes de leur métier, le besoin de concentration, de confidentialité"*, insiste l'auteure. A la question: *"peut-on se sentir harcelé par son environnement ?"*, la majorité des responsables répondent que c'est "exagéré". Pourtant, après avoir testé l'espace ouvert, ils changent d'avis. *"Morale de l'histoire : si l'open-space peut rendre malade les cadres, il convient très bien pour leurs collaborateurs"*, déplore Elisabeth Pélegrin-Genel.

## **Considération et productivité**

Bien qu'il existe de plus en plus de mobiliers conçus pour atténuer tous ces défauts, la consultation des employés sur l'organisation de leur environnement, reste primordiale :

**«Lors d'interventions sur l'environnement physique d'un atelier, entre 1924 et 1932, Elton Mayo avait montré que le fait de 'considérer' les gens qui travaillaient là, de s'intéresser à eux et de recueillir leur avis, faisait augmenter la productivité. Celle-ci comme on aurait pu le penser de prime abord, n'était pas corrélée à des subtils ajustements de la température ou à des variations de la luminosité mais à l'attention portée aux salariés", rappelle l'auteure.**

Or, selon une étude TNS/Sofres, 94% des salariés estiment que la qualité de vie au travail est un sujet important. Pour la moitié d'entre eux, l'entreprise n'accorde pas assez d'importance à leur environnement de travail, et ils regrettent leur incapacité à s'exprimer à ce sujet. Ce dialogue favoriserait *"l'adhésion et l'implication des salariés"*.

## **"Have fun"**

La firme multimillionnaire Google a bien cerné l'enjeu. Elle offre à ses employés une atmosphère fun et décontractée avec une cafétéria aux mets élaborés, une piscine, des hamacs, et des salles de jeux. Revers de la médaille

: "A côté de l'aspect festif, une loyauté sans faille et des horaires de travail interminables sont exigés", pointe Elisabeth Pélegrin-Genel.

Aujourd'hui, que ce soit à New York, Londres ou Paris, les espaces de co-working fleurissent un peu partout. On y travaille différemment.

Entrepreneurs, artistes, architectes... ils sont nombreux à se rendre dans ces bureaux partagés afin d'échanger des idées, et de créer leur propre réseau. Finalement, "Tout ce que le management peine à mettre en place dans les open-spaces se produit de façon spontanée et informelle", souligne l'auteure. Et de plus en plus d'entreprises encouragent leurs salariés à faire du télétravail.

"Ce qui change aujourd'hui, c'est qu'on a sous la main des outils de communication de plus en plus performants qui nous libèrent du lieu. Cela ne signifie en aucun cas que celui-ci n'a plus d'importance, bien au contraire. Simplement, ces outils permettent de ne plus être autant assujéti à une place", conclut la psychologue. Le bureau de demain doit encore être inventé, donc. Les paris sont lancés.

**Comment (se) sauver (de) l'open space ? Décrypter nos espaces des travail,** de Elisabeth Pélegrin-Genel, Ed. Parenthèses, 160 pages.





S'ENGAGER POUR CHACUN  
AGIR POUR TOUS

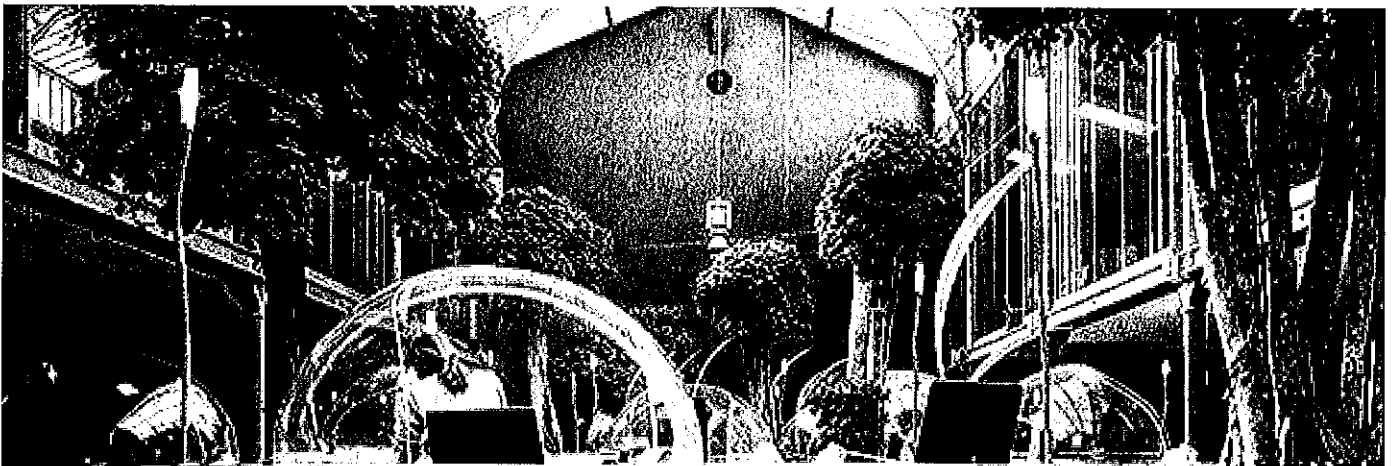
< Retour

## [DOSSIER] LE BUREAU NOUVELLE GÉNÉRATION

Publié le 10/06/2015

Par Emmanuelle Pirat

**« Aller au bureau » : une démarche bientôt en voie de disparition ? En tout cas, pour une partie des salariés français, indépendants et nomades, le bureau est d'ores et déjà virtuel. La révolution des espaces de travail est en marche. Un défi tant pour le maintien des collectifs de travail que pour le management.**



À quoi ressembleront nos bureaux dans cinq ans ? À des aires de jeux avec hamacs, poufs et toboggans, inspirées des start-up de la Silicon Valley, où le *fun factor* (facteur amusement) est censé stimuler la créativité des collaborateurs ? À des cubes plantés au cœur d'une végétation zen ? À moins que le *free seating*, qui prévoit que chacun s'installe là où il peut dans l'immeuble de son entreprise, ne l'emporte. Comme cela se pratique déjà en France chez Atos ou Accenture, pionnier en la matière (lire notre article [ici](#)).

Autre option : que le nomadisme se développe davantage sous les formes du télétravail, des tiers lieux, tels que les télécentres, ou des espaces de *coworking*. Choisis pour leur proximité avec le domicile ils font gagner du temps. Les salariés y retrouvent la configuration d'un espace de travail où ils peuvent

organiser leurs réunions, leurs rendez-vous, pour quelques heures ou la journée.

La multiplication des tiers lieux sur tout le territoire – même si elle est particulièrement concentrée en Ile-de-France – traduit un besoin réel. Celui, notamment, de trouver des alternatives aux temps de transport toujours plus longs, à mesure que les loyers des grandes villes explosent et éloignent la population des centres d'activité. Bien qu'encore fréquentés majoritairement par des travailleurs indépendants, plutôt cadres, ces espaces connaissent un succès grandissant auprès des salariés, y compris ceux des grandes entreprises.

Bien sûr, ces nouvelles pratiques ne concernent qu'une minorité de salariés (les postes en production exigent encore une présence dans les ateliers). Néanmoins, les mutations des méthodes de travail couplées aux technologies du numérique ont, en quelques années, révolutionné les espaces de travail pour le meilleur comme pour le pire ! Ces évolutions ne se sont pas forcément traduites par de meilleures conditions de travail. À l'instar des *open spaces*, censés favoriser les échanges et les collaborations (permettant surtout des réductions de coûts immobiliers !), qui ne sont pas adaptés à toutes les professions. Menés parfois de manière brutale, imposés « d'en haut », sans concertation avec les salariés ou les agents sur leurs besoins réels, certains réaménagements ont pu se révéler très déstabilisants.

### **Des espaces de plus en plus “volatils”**

La prudence et la vigilance syndicales sont donc de mise. D'autant que ces évolutions devraient se poursuivre, sous la pression de plusieurs facteurs : la recherche constante de réduction des coûts immobiliers – deuxième poste de dépenses après les salaires, selon l'Association des directeurs et responsables des services généraux (Arseg) –, le besoin de rationaliser les temps de transport pour les salariés, et la nécessité de s'adapter à de nouvelles formes d'organisation toujours plus flexibles, où les équipes se font et se défont au gré des projets, et pour lesquelles il convient d'imaginer des espaces de travail ponctuels, provisoires, « *volatils* », selon le terme d'Ivan Béraud, secrétaire général de la Fédération communication, conseil, culture CFDT. Autrement dit, des espaces modulables, en fonction des besoins et contraintes des utilisateurs. Un principe déjà mis en place dans la division innovation d'Orange, avec les *open roofs*, des espaces conçus pour accueillir des équipes « *sous le même toit* », le temps d'un projet, avant que chacun ne regagne son entité d'origine.

### **Les bureaux individuels disparaissent au profit d'aires collectives**

Dans ce contexte, n'espérez pas voir le retour du bureau individuel et fermé ! La tendance au tout ouvert semble irrémédiable, manière souvent pratique de densifier les espaces de travail et rentabiliser les mètres carrés. Élisabeth Pélegrin-Genel, architecte et psychologue du travail, qui est régulièrement consultée pour l'aménagement d'espaces de travail [elle est aussi l'auteure de *Comment (se) sauver (de) l'open space ?* À paraître en septembre aux éditions Parenthèses], note néanmoins que « *si les managers de proximité sont, eux aussi, de plus en plus présents dans les espaces ouverts, les directions gardent, elles, le privilège de bureaux fermés au dernier étage, avec les meilleures vues* ».

Latifa Hakkou, secrétaire générale de l'Arseg, explique que la réduction des espaces individuels « *s'accompagne d'un développement des espaces dits collaboratifs, afin de répondre aux besoins des organisations de travail, qui nécessitent toujours plus d'échanges ou de coopération* ».

Les temps collectifs vont devenir d'autant plus précieux que le nomadisme s'accélère, que les collaborateurs ont de moins en moins l'occasion de se voir pour échanger. Du coup, ces espaces collaboratifs changent de physionomie ! « *Le ratio d'aujourd'hui 80 % d'espaces individuels pour 20 % d'espaces collectifs pourrait bien s'inverser* », prévoit Xavier Baron, professeur associé en sociologie à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, dans un article de la revue *Cadres*, consacré à la question des espaces de travail. Les conseillers en *space planning* (aménagement d'espaces) s'en

donnent à cœur joie pour rechercher les matières, trouver les couleurs, les ambiances, le mobilier, afin de rendre les aires de travail plus confortables et conviviales, parfois jusqu'à la caricature. La tendance agace d'ailleurs Élisabeth Pélegrin-Genel, qui s'élève contre ce penchant des entreprises « à vouloir ressembler à des villages de vacances. Alors qu'il y a simplement nécessité de faire des lieux de travail, pour le travail, sans hypocrisie ni démagogie ».

## **La cafet' devient un espace stratégique**

Dans cette veine, on assiste à une véritable réhabilitation de l'espace café. « Longtemps considéré comme le lieu où l'on perd son temps, le coin café est redevenu un endroit d'échange et de communication informels indispensables », note Alain d'Iribarne (lire l'interview d'Alain d'Iribarne ci-dessous). Ces espaces de pause, souvent aménagés dans des zones sombres, isolées, entre deux étages ou en sous-sol, reprennent vie aux niveaux supérieurs des immeubles.

Certaines entreprises en font même un outil stratégique, comme chez Accenture, où la cafétéria (baptisée espace lounge) a été placée au centre du bâtiment. Toutes les autres machines à café des étages ont été supprimées, pour inciter les collaborateurs à fréquenter la même cafet'. « Cela fait partie des espaces nécessaires, souligne Jérôme Chemin, secrétaire national à la CFDT-Cadres et délégué syndical chez Accenture. Avant tout parce que c'est l'un des rares lieux où on peut se parler sans déranger les autres », s'amuse-t-il en référence à l'ambiance de bibliothèque qui règne dans l'open space où « celui qui parle dérange tout le monde ». Grâce à cet espace, les salariés retrouvent un peu de liberté de respirer et finalement... de travailler, mais dans un esprit plus collaboratif.

## **Les nouveaux défis des salariés et managers**

Les mutations en cours représentent un vrai défi pour les organisations de travail. Dans un pays marqué par la culture du présentisme, où le management s'appuie sur la gestion et le contrôle d'équipes le plus souvent présentes sur leur lieu de travail, le passage au management à distance implique quelques conditions. Outre une gestion assidue des emplois du temps (ne serait-ce que pour trouver une date de réunion qui convienne à tous), il suppose un « réel changement des mentalités », comme l'indique Latifa Hakkou. « Cela nécessite un management plus participatif, où l'on fait confiance à ses collaborateurs, où on les laisse s'organiser, à la manière des Anglo-Saxons qui accordent plus d'importance à l'objectif, au résultat, qu'aux moyens d'y parvenir. »

L'autre défi concerne le maintien de la cohésion d'équipe. Comment garder le sentiment d'appartenance à son entreprise ou le lien avec ses collègues si les troupes sont dispersées à longueur de semaine ? Sans oublier d'autres effets beaucoup plus insidieux, comme le souligne Stéphane Roy, consultant senior chez Accenture : « Le fait de rester connecté à l'équipe et l'entreprise par l'ordinateur et les outils de plannings partagés ne fait pas d'un salarié une personne forcément incluse dans la relation de travail. En perdant le lien physique avec le bureau, on perd une façon d'accéder à ces infos. Le processus d'exclusion peut être d'autant plus violent », avertit le consultant qui s'attache à rappeler tous les dangers de la dématérialisation progressive de la relation de travail.

La tendance à développer la possibilité de travailler partout et tout le temps – selon le principe anglo-saxon du *Anywhere, Anytime* – rend la frontière entre le bureau et la vie privée de plus en plus floue et perméable. « Le risque de confusion nous incite à la vigilance », insiste Ivan Béraud. La réflexion sur les nouveaux espaces de travail ne se résume pas à rajeunir la formule « métro-boulot-dodo ». C'est un sujet à part entière de la qualité de vie au travail qui conjugue management et organisation de travail et les conditions dans lesquelles il s'exerce.

**Le Dossier Documentaire de l'UODC**

**Quels espaces pour favoriser qualité du travail et performance ?  
Open space, télétravail, lieux de réunion, réseaux**

**- Partie II -**

- **Quels espaces pour favoriser qualité du travail et performance ?**..... pp. 22-99
  - Les bureaux dans l'économie post-industrielle. Une nouvelle frontière du management  
Baron Xavier, Cadres-Cfdt n°457 (pp. 32-40), *Cfdt Cadres* ([www.larevuecadres.fr](http://www.larevuecadres.fr)), 2013
  - Le bureau du futur : de l'imaginaire à la réalité du travail  
Traoré Félix, *Métis* ([www.metiseurope.eu](http://www.metiseurope.eu)), 2017
  - L'espace de travail : un outil de stratégie et de mangement  
*Utopies* ([www.utopies.com](http://www.utopies.com)), 2015
  - Open space. Réunis pour le meilleur et pour le pire  
Bondéelle Antoine et alii, *Travail & Sécurité* n°697 (pp. 17-31), *Travail & Sécurité* ([www.travail-et-securite.fr](http://www.travail-et-securite.fr)), 2009
  - Les bureaux ne sont pas seulement des espaces de travail...  
Monjaret Anne, *Revue Communication & Organisation* n°21, *OpenEdition* (<https://journals.openedition.org>), 2002
  - Manager le travail à distance : de l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle  
Frank Emmanuelle et Gilbert Patrick, *Revue Marché & Organisations* n°04 (pp. 167-188), *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2007
  - Le coworking : quels enjeux pour les conditions de travail ?  
Grosjean Vincent et alii, *Revue Hygiène et sécurité du travail* n°249 (pp. 06-10), *Inrs* ([www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)), 2007

## Les bureaux dans l'économie post-industrielle Une nouvelle frontière du management

Les *open space* sont souvent décriés en France à juste titre, lorsqu'ils sont un reflet brutal du management taylorien appliqué aux activités tertiaires. Ce modèle est encore trop souvent imposé dans un souci de contrôle et d'économies par l'éloignement des centres. Il n'invalide pas pour autant toute option d'espaces ouverts, collaboratifs et adaptés à des attentes en évolution pour un travail de plus en plus mobile et coopératif.

Ce qui pose problème aux salariés aujourd'hui, c'est moins l'aménagement des bureaux que leur localisation et la difficulté d'y accéder. Espaces indispensables pour rencontrer ses collègues et travailler ensemble, les bureaux comme ressource doivent évoluer avec les innovations managériales, les technologies numériques, le travail à distance et la mobilité.

L'espace de travail est partout présent dans le système de management. S'agissant des bureaux, il y a bien une relation, mais pas de modèle, et cela d'autant moins que dans la pensée industrialiste dont nous héritons, les fonctionnalités techniques des bureaux se réduisent (dématérialisation, nouvelles technologies...).

Les tendances repérables depuis deux décennies au

Xavier Baron est professeur associé en sociologie à l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, professeur affilié à l'école supérieure de commerce de Paris et consultant.

moins convergent vers des réalisations caractérisées par :

- L'éloignement des centres vers les périphéries,
- L'option de la location, gage de non adaptation *a priori* aux particularités du management ou des activités,
- Une réduction des surfaces allouées individuellement, pour un meilleur *ratio* de m<sup>2</sup>/salarié, et pour dégager des m<sup>2</sup> aux espaces collectifs (salles de réunions notamment),
- La flexibilité et la modularité, un minimum de cloisons, des mobiliers standardisés et déplaçables,
- Une banalisation des aménagements pour un travail devenu invisible.

L'*open space* s'impose partout comme une référence, avec des aménagements semblables quelle que soit la culture, les secteurs d'activité et les métiers, ou l'expression des attentes dans la logique industrielle et financière dominante, « *there is no alternative* » (TINA), selon la formule

***Les produits immobiliers et les espaces de bureaux se ressemblent de plus en plus, sans emporter ni adhésion, ni d'ailleurs de rejet violent.***

Thatchérienne. La location en trois-six-neuf ans de plateaux vierges proposés par des promoteurs, en périphéries qui s'éloignent, l'*open space*, le *bench*<sup>1</sup> et le *desk sharing*<sup>2</sup>, les meubles standards forcément

blancs agrémentés d'abats jours aux couleurs acidulées... ne connaissent pas d'alternative. Au-delà du hall d'accueil, des salles de direction et d'un effort de décoration (une signalétique) censés traduire la culture et la puissance de l'entreprise, les produits immobiliers et les espaces de bureaux se ressemblent de plus en plus, sans emporter ni adhésion, ni d'ailleurs de rejet violent.

### **Les impasses de la pensée industrialiste appliquée aux espaces de travail tertiaire**

Un poste de travail tertiaire représente 15 à 20% du coût salarial global. Ce n'est pas anodin. Quand il n'y a plus de marges de manœuvre sur les effectifs ou les

salaires, comment gagner en productivité du travail ? Sur les bureaux ! Ce coût paraît d'autant plus élevé que ces bureaux sont de plus en plus « sous-occupés » ; ils sont « vides » de 30 à 60% en moyenne du temps de travail. C'est au point que certains en viennent à considérer ces bureaux comme des vestiaires luxueux, une « rente indue ». Tel Gribouille qui se jette à l'eau pour éviter la pluie, certains voudraient promouvoir la modernité d'un travail sans bureaux. Après les entreprises « *fabless* » et en attendant les entreprises sans salariés, on comprend l'engouement récent des directeurs immobiliers pour le télétravail...

Au-delà des économies, il s'agit de faire de la place pour les besoins d'interactions et de réunions. Déjà, selon les métiers et les niveaux, 40% du temps de travail peut correspondre à du travail en réunion. En tendance, le *ratio* d'aujourd'hui, 80% d'espaces individuels/20% collectifs pourrait bien s'inverser. S'il y a une chose que l'on vient encore chercher au bureau, c'est la rencontre avec les collègues (*social office*), c'est le travailler ensemble. Tout le reste peut se faire ailleurs, voire mieux ! C'est ainsi que la réduction du nombre de m<sup>2</sup> dédiés à chacun se traduit par des gains limités au global. Malgré des surfaces dédiées à moins de 5m<sup>2</sup> par personne, on peut constater des besoins qui restent de l'ordre de 18 m<sup>2</sup> et plus de surface brute locative par occupant.

La limite de cette logique se trouve dans les conditions de travail, localisation incluse, avec des effets sur le rendement du travail et sur la santé, risques psychosociaux compris. La réduction des coûts s'opère de plusieurs manières (*open space* et densification, standardisation et modularité, recours au *Facility Management...*), mais l'essentiel se joue sur l'éloignement et au besoin, sur la réalisation des actifs immobiliers. En s'éloignant, ce qui suscite au passage de coûteux déménagements, l'entreprise profite de coûts locatifs ou de construction plus favorables, à condition évidemment de ne pas tenir compte des externalités négatives (saturation et allongement des temps de transport) et des défections plus ou moins discrètes des salariés refusant de suivre<sup>4</sup>.

## **Des opinions flottantes pour une posture fataliste/ réaliste des salariés**

Le dialogue n'est pas équilibré. Face aux chiffres en euros des promoteurs et des directions financières, les managers opérationnels et les salariés sont démunis d'arguments lorsqu'il s'agit de mesurer la ressource immatérielle dont ils ont besoin en termes d'espace. Sociologues, gestionnaires, responsables des services généraux, *space planer* et architectes, syndicalistes et managers..., tous partagent cette difficulté<sup>5</sup>. De ce point de vue, le participatif des communicants et les enquêtes de satisfaction sont suspects. Sans doctrine préalablement construite, explicitée et partagée, la concertation est formelle, la négociation est sans objet. Face à ces lacunes, les enquêtes disponibles ne sont pas homogènes. Si certaines nous disent que pour 86% des sondés, l'espace est « important » pour leur bien-être (enquête TNS/ Sofres pour Actineo, mars 2011), ou que 68% (enquête Harris Interactive/ Gecina, mai 2011) des salariés se montrent plutôt satisfaits de leur espace de travail, d'autres (enquête AOS Studley/ Opinion Way de novembre 2009) soulignent que 44% des salariés estiment celui-ci inadéquat<sup>6</sup>.

*La localisation reste le problème principal. Ensuite, l'attachement à des espaces appropriables reste fort. Enfin, les directions des entreprises, comme les managers et les salariés, ont des difficultés pour exprimer leurs besoins.*

De fait, les fonctionnalités techniques de l'espace nécessaire au travail informationnel (un plateau, un fauteuil, un ou deux écrans, une alimentation électrique et une connexion wifi...), sont de moins en moins exigeantes en localisation et en surface. On peut désormais les trouver chez soi, dans des « immeubles mobiles » (le train par exemple), ou dans des « tiers lieux » ; gares, télécentres, cafés, hôtels.... Des enseignements se dégagent cependant. La localisation est le problème. S'il est une appréciation que connaissent bien les responsables immobiliers et services généraux, après un déménagement dans des locaux de bons niveaux et bien équipés, c'est celle-là : « *Les bureaux, le bâtiment, les postes, ça va. Le problème c'est pour y arriver* » !

Ensuite, l'attachement à des espaces appropriables reste fort, y compris pour la reconnaissance et leur traduction de la hiérarchie sociale, en même temps que le besoin d'espaces collectifs croît. Enfin, les directions des entreprises, comme les managers et les salariés, ont des difficultés pour exprimer leurs besoins. Le dernier mot revient alors aux financiers (qui gardent leurs bureaux), calculettes en main.

### **Les *open space* et ces foutus Français qui n'en veulent pas !**

Il y a bien une prévention française à l'encontre des *open space*, que les consultants traitent de « résistances » et soignent par les « courbes de deuil », avec de la communication et du pseudo participatif. En Europe du Nord, en Grande Bretagne, au Japon, en Australie et aux Etats-Unis, on n'observerait pas ces réserves. Elles sont notamment exprimées régulièrement en France par les syndicats de salariés (eux-mêmes souvent pauvres en arguments) via des CHSCT désormais bien armés par la jurisprudence. Elles sont telles que dans la fonction publique, obtenir une densification en généralisant des bureaux à deux ou trois personnes, mais toujours cloisonnés, semble être en soi une bien piètre victoire. C'est en pratique la pire des solutions. L'espace de chacun est alors réduit, dans des bureaux « couloirs » à la Brazil, souvent vides, mais portes fermées... On peut bien sûr se plaindre de ces « *foutus Français qui n'en veulent pas* », preuve d'un évident archaïsme culturel. Outre le mépris, l'argument est vain. Sur la banquise il y a des pingouins, et en France, il y a des Français !

Cela ne fait pas pour autant du « bureau cellule » LA solution. Cette option est presque aussi récente que les « bureaux paysagers », une invention allemande<sup>7</sup>. L'enquête Actineo TNS/Sofres (2011, déjà citée), avec un effort de typologie, fait ainsi apparaître que 14% seulement des salariés sont dans des « bureaux ouverts ou paysagers », 40% travaillent encore dans des bureaux individuels et 41% dans des « bureaux collectifs ». D'un côté, le bureau individuel n'est pas un acquis français comme le camembert ou le bordeaux. De l'autre, *l'open space* n'est pas la majorité des cas. L'argumentation en défaveur de

*l'open space* sur le bien-être et les risques psychosociaux n'a pas plus de sens en généralité<sup>8</sup>. Nous ne connaissons pas d'études fondées qui prouve cela, ni le contraire. Les argumentaires en faveur des *open space* promoteurs de convivialité, de transparence, d'équité et de communication facilitée ne sont que des métaphores. Leur rejet *a priori* et systématique, hormis au nom des nuisances qu'il est possible de traiter par l'insonorisation, l'organisation visuelle et les volumes, n'a pas plus de fondement. Il n'y a pas plus et pas moins de potentiel de bien-être au travail, du fait d'un choix d'aménagement en espaces ouverts ou au contraire en bureaux individuels et collectifs, cloisonnés, dont la densification peut être insupportable également.

Le lien entre l'espace, le bien-être et la performance n'est ni direct, ni même repérable dans le sens habituellement désigné. L'espace n'est pas suffisant au bien-être (des salariés) et ce n'est pas non plus le bien-être des salariés qui est la condition de la performance des entreprises. C'est sans doute dommage, mais si cette relation était avérée, les entreprises s'en préoccuperaient depuis longtemps. Par contre, la performance, l'expérience réussie d'un travail de qualité et bien fait, utile et pertinent lui permettant de s'exprimer... est un opérateur de bien-être et de santé. Les salariés français sont à la fois parmi les plus attachés à la valeur travail et parmi les plus productifs au monde. Plutôt que de chercher à changer leur culture (pour en faire des Chinois ?), on doit se demander si ce ne sont pas ces *open space* standardisés, dans des ensembles pharaoniques (phalliques ?) en banlieues, difficiles d'accès et alignant les salariés en stabulation..., qui ne sont pas adaptés à ces hauts niveaux de productivité et d'attachement à la réalisation de soi au travail<sup>9</sup> qui caractérisent la culture française.

### **Des espaces pour un travail qui mutent vers une logique de performance servicielle**

La non mesurabilité de la production immatérielle est évidemment une des raisons des difficultés d'investissement sur l'espace<sup>10</sup>. Par différence avec les activités industrielles, l'engagement productif des travailleurs

intellectuels de tous niveaux pour la production immatérielle n'est pas d'abord affaire de lieux de travail. Certes, la présence sur le lieu de travail mis à disposition par l'employeur reste un moyen du contrôle hiérarchique de la subordination. Certains *open space* d'entreprises pourtant *high tech*, affectant la « coolitude », souvent récents et parfois peuplés de jeunes (casques sur les oreilles !), sont toujours pensés et vécus avec cette arrière-pensée<sup>11</sup>. Dans l'industrie, l'organisation des processus connaît une traduction fonctionnelle spatiale lisible. Le poste est situé dans un *process*, la présence au poste traduit approximativement l'effectivité du travail. Dans les bureaux, *l'open space* est la traduction du taylorisme et de la pensée industrialiste paresseusement appliquée au tertiaire.

***La non mesurabilité de la production immatérielle est une des raisons des difficultés d'investissement sur l'espace***

Dans les activités intellectuelles et servicielles, les processus sont interactifs et la seule présence au bureau ne suffit plus à garantir une activité et encore moins sa pertinence<sup>12</sup>. Elle n'est pas l'assurance d'une coopération avec ses collègues et avec ses chefs, lesquels peuvent résider dans un autre bâtiment ou à l'autre bout de la planète. Avec la montée en abstraction du travail, l'engagement subjectif et la compétence supposent même souvent d'être mobilisés ailleurs qu'au bureau, au contact des clients par exemple. Les bureaux ne disparaîtront pas en tant que ressource organisationnelle productive, mais ils changent de registre ; moins de mètres carrés dédiés individuellement, plus d'espaces collectifs (de réunions notamment), de proximité, de connectivité, de mobilité et de qualité de lien social. Selon une métaphore empruntée à un auteur américain, si le village figure une caractéristique de l'entreprise industrielle, la gare de chemin de fer pourrait bien illustrer certaines entreprises postindustrielles en devenir.

Des aménagements inspirés d'espaces ouverts de type *Flex Office* (ou *Activity Based Concept*) dont on connaît quelques réalisations en Belgique (non francophone), en Hollande ou en Australie sont des pistes pour des innovations susceptibles de combiner des espaces attractifs

avec des évolutions d'organisation et de management en rupture avec le taylorisme et ses *open space* classiques à l'anglo-saxonne.

Le siège ergonomique, la salle de réunion, le plateau et ses écrans sont « l'établi » du travailleur intellectuel. C'est un espace fonctionnel élargi aux espaces collectifs, aux circulations, à la convivialité et aux rencontres. L'accès à des capacités de calcul, de traitement, de connexion et l'accès à l'information sont ses « outils ». Ses liens sociaux, faits de proximité à des collègues et à des réseaux internes et externes à l'entreprise alimentés de mobilités, sont ses « procédures ». Sous conditions de coopération exigeant la confiance, le collectif de travail est sa « machine ». Les espaces de travail et leur localisation ont une influence certaine sur la performance servicielle, mais sans modèle. La gestion technique et symbolique de l'espace conditionne la coopération, la compétence, l'innovation et l'œuvre collective. C'est en ces termes qu'il faut aujourd'hui concevoir les cahiers des charges ; des innovations de rupture, pour une performance d'usage de la ressource espaces. Des bureaux pour une qualité accrue du travail ne peuvent se penser que de manière congruente avec des innovations d'organisation et de management.

1 Quatre et huit postes ou plus, alignés côte à côte sur un meuble « à poutre unique », par module de 80 à 140 cm, se faisant face en vis-à-vis masqués par les écrans, à la perpendiculaire des sources lumineuses naturelles.

2 Principe d'allocation des espaces individuels de travail non dédiés. Chacun s'installe où il peut, accompagné de son caisson, sur un poste disponible qu'il doit libérer de toute trace ensuite (Clean desk policy).

4 Dans le cas d'un déménagement récent d'une banque vers la proche banlieue parisienne, officiellement, tous les salariés concernés ont suivi et sont satisfaits (des locaux), selon d'autres sources, 20% des salariés ont refusé.

5 Saluons ici l'initiative du Space Planer Génie des Lieux qui organise en 2014 pour la cinquième année consécutive des rencontres et publie chaque année un guide Génie des Lieux Editions-[www.geniedeslieux.fr](http://www.geniedeslieux.fr).

6 A voir absolument, pour ces données comme sur l'ensemble de l'ouvrage : Performance au travail. Et si tout commençait par les bureaux ? Alain d'Iribarne, l'Observatoire Actineo de la qualité de vie au bureau, Editions Italiques, 1er trimestre 2012.

7 Pour un retour sur l'histoire, Danielle Schronnen, « Le management à l'épreuve du bureau », Editions l'Harmattan, Logiques de gestion, 2003 (pp 25-125), pour des visuels, Elisabeth Pelegrin Genel, Espaces de bureau, Le Moniteur, Collection 25, 2006, et la Revue Office et Culture, Editions Charles Foster.

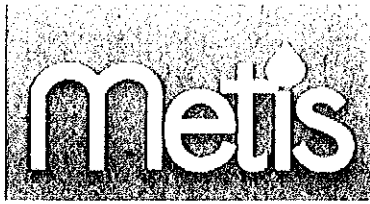
8 Voir notre article dans l'AEF Info, « Le bien être au travail est-il une condition de la performance ? », publié le 24 février 2011 et « Et si la performance était source de bien-être ? », Expansion Management Review, n° 141, Juin 2011.

9 Dominique Meda et Patricia Vendramin « Réinventer le travail », PUF, août 2013.

10 Voir AEF Info Doct n° 249117 publié le 17 novembre 2009, avec Christian Kostrubala « Open space : être ou ne pas être ensemble au bureau ? ».

11 Alexandre des Isnards et Thomas Zuber « L'open space m'a tuer », Hachette Littératures.

12 Baron X., 2012, La performance collective. Repenser l'organisation des travailleurs du savoir, Editions Liaisons.



## Le bureau du futur : de l'imaginaire à la réalité du travail

par Félix Traoré - 27 Février 2017

« La prévision est un art difficile, surtout lorsqu'elle concerne l'avenir ». La célèbre boutade, popularisée par Pierre Dac, semble oubliée lorsqu'il est question du travail et de ses espaces. Les prophéties autour du « bureau du futur », empreintes du même déterminisme, apparaissent aussi assurées qu'univoques. Certains constats peuvent faire consensus: de plus en plus de salariés sont amenés à être mobiles et à coopérer à distance, dans des collectifs dispersés géographiquement. Nombre d'entre eux travaillent loin de leur domicile et recherchent un meilleur équilibre entre les temps de vie, tandis qu'une part croissante de leur activité est réalisée à partir d'outils numériques. Portées par le mouvement du coworking, la progression du télétravail et la banalisation du partage des bureaux, des alternatives émergent concernant les environnements de travail. Peut-on pour autant en déduire, *in abstracto*, des modèles adaptés à l'ensemble des salariés et des activités du tertiaire ? Comment faire la part entre des effets de mode et des tendances lourdes ? Derrière ces questions, c'est la place faite à la réalité du travail qui est en jeu. Félix Traoré, membre de la rédaction de Metis, qui travaille chez Génie des Lieux, fait le point :



### Entre utopies d'hier et d'aujourd'hui

- Le « bureau de demain » ne date pas d'hier

Alors que les transformations annoncées se présentent à la fois comme imminentes et inédites, la sociologue Justine Humphry nous rappelle que les utopies autour du travail de bureau n'en sont pas à leur première saison. Dans un article sur le mythe du « bureau du futur », elle observe que beaucoup ont abouti à des impasses, ou ne se sont simplement pas confirmées. Les années 1990, marquées par la diffusion de l'informatique dans les entreprises, ont constitué un moment à part de prospective et d'expérimentation sur les environnements de travail. Parmi les visions inspirées par ces progrès technologiques, on retrouve par exemple celle du bureau sans papier (*paperless office*). Dans les faits, et malgré un paradoxe apparent, l'arrivée des ordinateurs et des nouveaux équipements dans les

bureaux a souvent contribué à intensifier l'utilisation du papier. La question se posera-t-elle différemment avec la diffusion des outils collaboratifs et des objets nomades? L'expérience nous apprend que les liens entre l'évolution des outils, les philosophies de management et les pratiques concrètes de travail, sont résolument plus complexes qu'on ne le voudrait.

- Au nom des « nouveaux modes de travail »

D'autres utopies issues du tournant de l'informatique ont conservé leur pouvoir de mobilisation. La plus populaire est peut-être celle d'un travail libéré des contraintes de temps et de lieu. « *Anytime, anywhere* » ; la formule, apparue en 1996 sous la plume d'un informaticien, fait toujours slogan. A cette même époque, elle a inspiré des expériences plus ou moins heureuses, à l'image des « bureaux virtuels » déployés par Andersen Consulting ou encore chez IBM. Depuis une dizaine d'années, elle est régulièrement mobilisée dans les entreprises à des fins de communication interne, à l'occasion de projets immobiliers. Sous la forme d'une référence aux « nouveaux modes de travail », elle sert le plus souvent à justifier le partage de postes de travail autrefois attribués en propre aux personnes.

Avec l'émergence des tiers-lieux, la prophétie de la « fin du bureau tel que nous le connaissons » trouve, depuis peu, un nouvel élan. Culturellement, elle s'appuie sur les nouveaux mots d'ordre de la littérature managériale, qui se bousculent sous l'étendard de la « transformation digitale » : autonomie, créativité, collaboratif, nomadisme... Au plan médiatique, elle est activement relayée par des entreprises de l'informatique, de l'immobilier et du conseil, qui en tirent argument pour promouvoir de nouveaux services. Dans le concret, le flou demeure quant aux pratiques et aux modes d'organisation du travail que les discours, fardés de mots-clés, prétendent désigner.

### Des alternatives à inventer



- Télétravail : la révolution n'a pas eu lieu

Les attentes portées sur le télétravail (qualité de vie au travail, protection de l'environnement, revitalisation des territoires périphériques...) ont amené de nombreux observateurs, depuis les années 1970, à anticiper sur son développement massif. Aussi la lenteur de sa diffusion a-t-elle trompé la plupart des prévisions. A ce titre, la France apparaît particulièrement en retrait, avec 16,7 % de télétravailleurs dans la population salariée en 2011, contre 20 à 35 % dans les pays anglo-saxons et scandinaves. Parmi eux, deux tiers pratiqueraient le télétravail « gris », c'est-à-dire de manière informelle ou exceptionnelle. Les nombreuses négociations d'entreprise engagées depuis la loi dite « Warsmann II » de 2012, qui fait entrer le télétravail dans le Code du travail, ainsi que le décret relatif à sa mise en place dans la fonction publique (février 2016), vont toutefois dans le sens d'une progression de sa forme contractualisée.

Pour autant, la révolution longtemps annoncée n'a toujours pas eu lieu. L'importance statistique du phénomène, comme son potentiel de développement, sont sujets à controverse. La majorité des télétravailleurs passent 1 à 2 jours par mois en télétravail, et très rares sont

ceux qui travaillent plus d'un jour par semaine à distance. La fin des bureaux est donc toujours loin... En outre, ce temps de travail s'effectue encore essentiellement depuis le domicile, lequel n'est pas un lieu neutre. Son assimilation aux loisirs et au temps libre motive des réticences de la part des managers, et chez certains salariés, la crainte d'un envahissement de la sphère privée. La peur de l'isolement social, du manque de stimulation et des distractions propres à l'espace domestique constituent d'autres freins à l'extension du travail à domicile.

- Dans la vague du coworking

Depuis quelques années, c'est le phénomène du coworking qui suscite l'euphorie. Au sein des entreprises plusieurs types d'acteurs s'en saisissent. Parmi les plus traditionnels, comme les directions de l'immobilier, mais aussi parmi les fonctions montantes aux intitulés de postes prometteurs, directeurs de l'innovation et *chief happiness officers* en tête. Le coworking séduit par les valeurs dont ses pionniers se sont revendiqués : liberté, passion, partage, coopération. Né dans la Silicon Valley au milieu des années 2000 au sein de communautés d'entrepreneurs de l'informatique, il charrie l'imaginaire mythique construit autour de ces dernières et de l'« esprit start-up ». Aussi s'est-il rapidement étendu à l'échelle internationale, si bien qu'en 2015, le recensement du site Deskmag estimait à environ 7800 le nombre d'espaces de coworking dans le monde. En France, on dénombre environ 400 ouvertures depuis 2010, où ils n'étaient qu'une quinzaine. Cette croissance exponentielle ne doit pas, cependant, faire oublier que le gros du secteur est toujours en recherche d'un modèle économique pérenne, au point que le géographe Bruno Moriset s'interroge sur l'existence d'une « bulle du coworking ». Dans ce contexte, l'arrivée d'un grand acteur international comme WeWork pousse certains observateurs à anticiper une concentration du secteur, accompagnée d'une industrialisation du concept.

Jusqu'alors, le coworking concerne principalement des travailleurs indépendants, des PME dans leurs débuts et des associations. De fait, les salariés ne représenteraient encore que 6 % des coworkers, faute d'une offre qualitative, structurée et suffisamment massive à destination des entreprises. Aujourd'hui, de nouveaux entrants sur le marché se tournent spécifiquement vers cette clientèle. Des acteurs traditionnels de la construction et de l'immobilier d'entreprise enrichissent leur offre, tandis que La SNCF et La Poste reconvertissent une partie de leur patrimoine immobilier sous-exploité.

### Les entreprises en terres inconnues



- Un modèle en construction

Il existe bien une offre en gestation pour proposer aux salariés une alternative à mi-chemin entre le domicile et le bureau traditionnel. La manière dont les organisations l'intégreront à l'environnement de travail de leurs collaborateurs, autant que l'usage qu'en feront ces derniers, reste encore à explorer. En la matière, les premières démarches repérables recouvrent une grande diversité, dans leur contenu comme dans leurs ambitions. Quelques entreprises voient, dans ce type de lieux, un outil de transformation, tandis que d'autres y voient une nouvelle modalité de télétravail. Plus modestement, certaines s'en servent comme d'une solution d'appoint pour héberger leurs équipes lors d'une phase de transition (réaménagement, travaux, regroupement, etc.). En plus de trouver leur propre équation économique, les fournisseurs sont donc au défi d'intégrer les préoccupations de leurs clients dans leur pluralité, qu'elles portent sur la confidentialité, la sécurité, l'ergonomie ou l'encadrement.

Côté utilisateurs, les usages et les attentes distinguent les salariés du public habituel des espaces de coworking. Tandis que les indépendants s'y rendent d'abord pour se socialiser, se constituer un réseau professionnel et bénéficier d'un cadre de travail dont ils ne disposent pas toujours chez eux, les salariés y voient souvent un moyen de se soustraire aux sollicitations du bureau, de se réunir « hors du cadre » ou de « se poser » entre deux déplacements. Beaucoup sont attachés à une atmosphère professionnelle, et se montrent plus exigeants en matière d'équipement, de confidentialité et de privacité. Les codes typiques du coworking sont repris par les lieux qui s'adressent à ce nouveau public, y compris au sein des locaux des entreprises : tableaux écrits à la craie, décoration décalée, portrait des occupants, programmes d'événements, etc. Pour autant, une importation directe du concept est difficile à envisager.

- Le travail dans l'angle mort

Si le travail est au centre des discours sur l'avenir des bureaux, son contenu en reste le principal impensé. Le « bureau de demain » est envisagé, alternativement, en espace d'innovation ou en « lieu de vie », comme si l'activité n'était plus son objet central. Les projets qui se veulent innovants sont confiés à des acteurs qui font de l'innovation et du bien-être des domaines de spécialité. Leur évaluation se résume souvent à des enquêtes de satisfaction par questionnaire, agrémentées de témoignages enthousiastes d'utilisateurs, qui mettent surtout en avant la réduction du temps passé dans les transports. Quitte à faire l'impasse sur l'essentiel : la manière dont ces nouveaux environnements équipent et structurent l'action ; les ressources, mais aussi les contraintes qu'ils peuvent présenter, pour les individus et les collectifs aux prises avec les épreuves du travail - si leurs concepteurs n'intègrent pas, au milieu de leur course vers le futur, une réflexion plus profonde sur les pratiques, c'est la réalité du travail qu'ils risquent de laisser dans l'angle mort.

## **A propos de cet article**

Auteur(s) : Félix Traoré

Mots clés : *Bureau, futur, imaginaire, travail, utopie, coworking, paperless office, tiers-lieux, télétravail, innovations, créativité, Félix Traoré*



**UTOPIES<sup>®</sup>**

#4 // Mars 2015

# L'ESPACE DE TRAVAIL : UN OUTIL DE STRATÉGIE ET DE MANAGEMENT



Le lien entre espaces de travail, organisation et stratégie est de plus en plus évident. Conscientes des retombées positives des sièges sociaux ou de bureaux durables, exemplaires et inspirants, un nombre croissant d'entreprises (Google, Microsoft, SFR, Accenture, etc.) font ainsi de leur projet immobilier un véritable projet d'entreprise, et voient dans la conception et l'aménagement de leurs espaces de travail un outil stratégique et managérial qui va bien au-delà de dimensions techniques :

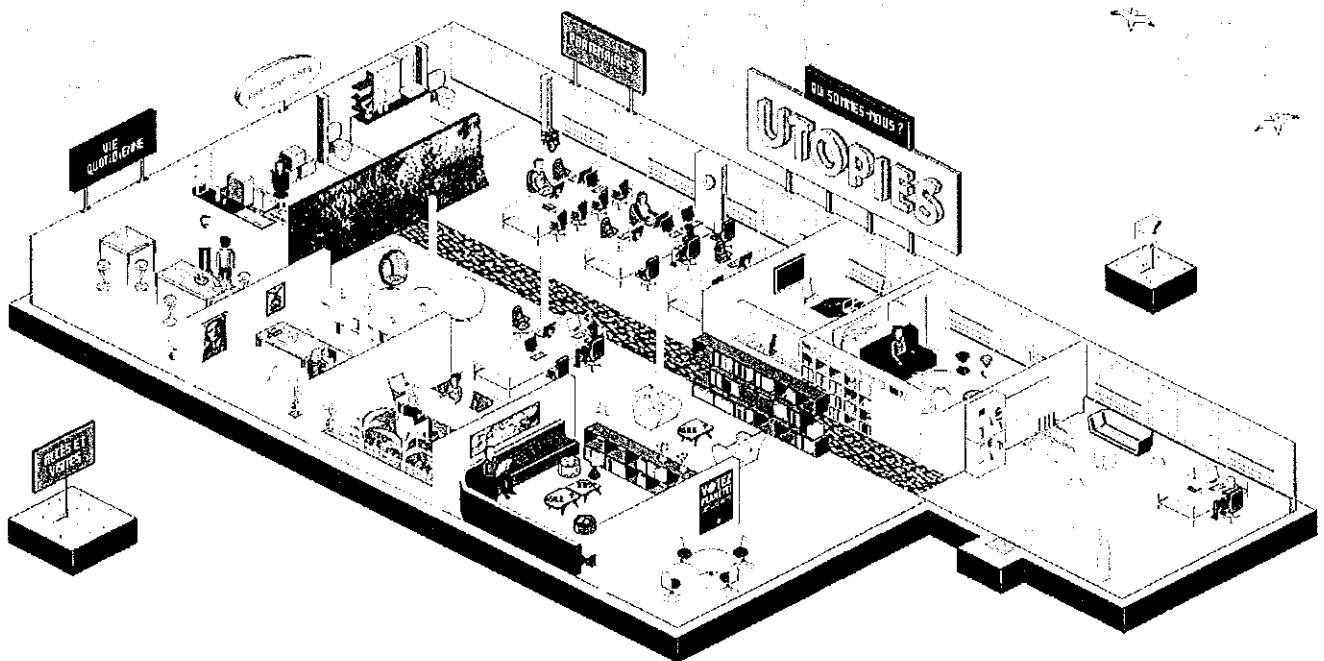
- Une vitrine des valeurs de l'entreprise, de sa culture, de ses métiers et de ses savoir-faire, mais aussi un levier pour les faire évoluer ou les enrichir ;
- Une occasion de mettre en scène l'identité visuelle mais aussi la proposition (actuelle et future) de la marque, comme un étendard capable de fédérer tous les publics de l'entreprise pouvant être amenés à visiter le projet immobilier (clients, salariés, fournisseurs, parties prenantes...) ;
- Une série de parti-pris qui non seulement reflètent l'approche managériale et la culture interne de l'entreprise mais contribuent aussi à les faire évoluer pour demain : moins de hiérarchie, plus de transversalité, plus d'espaces collaboratifs, plus d'écoute et de co-construction avec les équipes, plus d'innovation, etc. ;
- Une opportunité de renforcer la stratégie de développement durable de l'entreprise, avec des parti-pris sur la dimension écologique (matériaux, qualité de l'air intérieur, etc.) mais aussi sur les dimensions sociales (qualité de vie au travail), de la construction à l'exploitation (services aux salariés, ouverture sur l'environnement urbain et naturel, etc.).

Pourtant, « trop de bâtiments restent des abstractions spatiales déconnectées des processus et des situations de travail qui s'y déroulent », comme l'écrit Françoise Bronner, chercheur en organisation et espaces de travail<sup>1</sup>. « Beau-

coup de cahiers des charges se limitent à reproduire un organigramme, des fonctions, des services et des relations de proximité de manière statique, sans tenir compte des réseaux sociaux, des échanges informels et de la complexité de la communication. En France, aujourd'hui, l'organisation la plus répandue dans les entreprises suit un modèle extrêmement hiérarchisé où l'on accorde l'espace en fonction du statut : plus on monte dans la hiérarchie, plus les bureaux occupent les étages élevés, sont spacieux, lumineux... » Ces pratiques ont-elles encore lieu d'être aujourd'hui, à l'heure où l'espace de travail est devenu un outil de management ?

Car de grandes tendances structurantes émergent ces dernières années, qui transforment en profondeur les espaces de travail : rationalisation des coûts de l'immobilier (2e poste de dépenses pour les entreprises après les salaires) dans un contexte où 45% des bureaux sont vides en France à chaque instant (pour cause de vacances, maladie, réunion, pause, etc.) , nécessaire résilience climatique des bâtiments, montée des exigences écologiques (3/4 des m<sup>2</sup> de bureaux supérieurs à 5 000 m<sup>2</sup> livrés en 2012 ont été certifiés HQE), internationalisation, diversité, émergence du digital et arrivée sur le marché de l'emploi des « digital natives » qui font évoluer les modes de travail, développement des « tiers-lieux », urgence de la prise en compte du bien-être des salariés (la moitié des salariés européens considèrent que le stress lié au travail est un problème courant), économie de la connaissance, consommation collaborative et économie du partage, etc.

Plus que des contraintes qu'il s'agit d'anticiper dès aujourd'hui pour ne pas les subir, ces tendances sont de véritables opportunités d'innovation et de différenciation pour les espaces de travail de demain, véritables leviers de performance pour les entreprises.



^^ Aperçu des éco-bureaux d'UTOPIES® sur le site dédié au projet [ecobureaux.com](http://ecobureaux.com)

<sup>1</sup>. Voir l'article « L'espace de travail est un outil de management » qui a inspiré le titre de cette note de position, Les Echos, 18/08/2015

La mobilité tertiaire n'a jamais été aussi grande : les entreprises veulent créer des espaces moins onéreux en location et quittent les centres villes pour s'installer dans les premières couronnes, voire plus loin. Au-delà de la volonté de faire des économies de loyer et de charges, elles intègrent des immeubles souvent plus modernes, répondant aux normes les plus exigeantes y compris sur le plan énergétique. Un exemple concret : il y a encore quelques années, la Plaine Saint-Denis, en région parisienne, disposait de plus de 680 hectares disponibles, des espaces qui ont été pris d'assaut par de très grandes entreprises. Résultat, aujourd'hui, il n'y a quasiment plus un mètre carré qui y soit libre.

Dans le même temps, comme les entreprises s'éloignent des centres villes pour créer des « campus ». Elles tentent ainsi de minimiser les inconvénients qui peuvent être liés à l'accès, au temps de transport... Pour favoriser l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle de leurs équipes, et peut-être faire passer la pilule de l'éloignement, elles y développent toute une gamme de services, accessibles directement dans les locaux ou à proximité. Concrètement ces services, qui impactent assez significativement la perception de la qualité de vie au travail, concernent l'accès à des équipements sportifs, les crèches ou garde d'enfants, des kiosques de conciergerie multi-services (pressing, lavage de voiture, formalités administratives, courses de dernière minute, billets de spectacles, etc.), le co-voiturage, la restauration, etc.

Les *digital natives* (natifs numériques en Français, également appelés Génération Y) sont nés entre 1980 et 2000. A la différence de leurs parents les digital immigrants, qui ont dû s'adapter à l'apparition des nouvelles technologies, la génération Y est quasiment née avec un ordinateur dans les mains : elle manie donc smartphones, tablettes numériques et autres ordinateurs portables avec beaucoup d'aisance. Mieux : elle ne peut tout simplement pas s'en passer.

Habitué grâce à leur smartphone à disposer partout des possibilités infinies d'Internet, les *digital natives* veulent tout, tout de suite. La connexion à haut débit a modifié leur rapport à la temporalité. Ils peuvent travailler, télécharger des films ou de la musique, communiquer avec leurs amis et suivre l'actualité en même temps. Attendre leur est donc devenu très difficile...

Leur rapport à la hiérarchie n'est plus le même. Obéir à un ordre qu'il ne comprend pas n'est pas envisageable : le *digital native* pose des questions, cherche un sens aux missions qu'on lui confie. Par ailleurs, il n'hésite pas à changer d'entreprise dès que les perspectives de carrière ne le satisfont plus. Rester toute sa vie dans la même entreprise n'est plus réellement imaginable.

Autre caractéristique : les *digital natives* se connectent aux réseaux sociaux durant leurs heures de boulot. Ils sont impatients, individualistes et exigeants, mais aussi créatifs, curieux, flexibles, mobiles, passionnés, polyvalents et autonomes. Ils ont de nouvelles attentes – liées au respect de la personne, à la convivialité, au travail collaboratif. L'espace de travail est au cœur de leurs attentes : 58% d'entre eux considèrent contribuer à l'effort d'innovation de leur entreprise et pour 52% d'entre eux, l'espace de travail va justement les aider à être innovant<sup>2</sup>. D'ailleurs 93% d'entre eux ne veulent plus d'un bureau classique, et tous rêvent que leur bureau ressemble à une start-up californienne (41%), à un atelier d'artiste (23%), à une maison (16%)<sup>3</sup>... Cette nouvelle vision influence également l'ensemble des salariés, qui considèrent désormais à 81%, par exemple, que l'existence d'espaces de travail collectifs est un critère de choix d'un nouvel emploi.

Dernier point intéressant de ce changement d'attentes générationnelles, c'est qu'il est véritablement mondial et non pas réservé au monde occidental. C'est Vineet Nayar, CEO du Groupe indien HCL Technologies qui au travers de son ouvrage « Les employés d'abord, les clients ensuite » (Ed. Diatino), les clients ensuite a montré la nécessité d'intégrer ces nouveaux modes de management revendiqués par la génération Y avec une satisfaction des employés qui a cru de 70% en 4 ans et un chiffre d'affaires qui a triplé durant la même période.

L'entreprise s'est dématérialisée sous l'impulsion de la révolution digitale et de l'explosion des outils nomades, mais paradoxalement, le « bureau » reste l'un des principaux piliers de l'image (externe et interne) et de la cohésion (interne).

En parallèle, les NTIC ont également impacté le management et l'organisation du travail. Elles permettent par exemple de faciliter le collaboratif, de favoriser l'esprit d'équipe, la cohésion et le lien social en interne, entre les équipes, au sein des entreprises (intranet, réseaux sociaux, visioconférences, etc.). Les aménageurs prennent donc en compte ces nouveaux enjeux et ces nouveaux outils. Ainsi, le nombre de mètres carrés réels par poste de travail tend à être de plus en plus réduit. Néanmoins, il y a davantage de diversité dans la configuration des espaces de travail : *open spaces*, vastes bureaux cloisonnés, coins salon, grandes salles de réunions, espaces plus intimes pour comités plus restreints... Fini le temps où chacun avait son propre bureau ou son propre poste. Le nomadisme concerne quasiment toutes les populations de l'entreprise, quasiment tous les métiers.

Pour les attirer et les fidéliser, une place plus importante est donc accordée par les entreprises aux lieux de convivialité et de collaboration au sein des espaces physiques de tra-

2. Source : étude de Deloitte « Millennial Innovation Survey de 2012 »

3. Source : enquête réalisée en juin 2013 par la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC, sous la direction du professeur Ingrid Nappi-Choulet, auprès de 492 étudiants de l'ESSEC Grande École

vail : les espaces collectifs intégrant des technologies collaboratives seront utilisés par près de 52% des collaborateurs en 2020, contre 20% en 2012<sup>4</sup>. L'utilisation de salles de réunions classiques diminuera à 27% en 2020, contre 40% actuellement : elles laisseront place à des cyberconférences passant de 19% aujourd'hui à 57% en 2020. Les plateformes de collaboration devraient ainsi poursuivre leur développement pour accompagner le travail en équipe de collaborateurs situés sur des sites différents. Catherine Gall, responsable prospective de Steelcase, constate en effet que « le travail s'effectue de plus en plus en mode projet. Il faut que l'entreprise s'adapte à cette nouvelle organisation en

proposant de vrais espaces collaboratifs qui favorisent la créativité et le brainstorming. Cela passe aussi par la mise à disposition de nouveaux outils tels que des connexions vidéo intersites, des écrans de projection, etc. »

Ce besoin croissant de partager les compétences, les idées et les points de vue ne se limite pas aux espaces virtuels et se répercute sur les lieux physiques. L'espace de travail, auparavant matérialisé par un espace physique, devient un espace numérique consultable de n'importe quel lieu. Le télétravail, depuis chez soi ou dans un tiers lieux, se développe. En France, 12,4% des salariés télétravaillent au moins 8 heures par semaine<sup>5</sup>.

## // FOCUS : VERS DE NOUVEAUX ESPACES SUR LES CAMPUS

Dans les lieux d'enseignement, la révolution est identique et peut-être encore plus profonde : finis les amphitrs et autres salles de classe qui matérialisaient l'idée, comme le dit Michel Serres, que l'enseignant détiert seul le savoir et sert de guide à des hordes d'étudiants, simples passagers du trajet vers la connaissance, « assis attachés » comme dans un avion, immobiles et silencieux derrière leurs tables. Désormais avec le digital et les MOOCs, le savoir est accessible partout, en tout temps et en tout lieu. L'enseignement présentiel doit du coup s'adapter progressivement pour se transformer en séquences de recherche et d'échanges collectifs, aidées par un enseignant qui facilite le processus de questionnement, la capacité à distinguer un contenu pertinent, à avoir un regard critique vis-à-vis de l'information, mais aussi encourage les étudiants à développer leurs capacités d'analyse, leur créativité pour trouver des solutions aux problèmes, leur passion pour telle ou telle discipline...

Une nouvelle approche de l'enseignement qui transforme aussi radicalement l'environnement physique des campus et l'aménagement des espaces : moins de grands amphitrs ou salles de conférences, et plus d'espaces variés, plus petits, permettant le travail individuel et en groupe, qui peuvent se trouver dans les bâtiments du campus, mais aussi être disséminés dans les espaces verts alentours ou dans la ville voisine. Dans le même esprit, la transversalité, qui abat les frontières entre les départements, les expertises et les disciplines pour encourager les échanges, les collaborations et les fertilisations croisées, devient def pour apprendre aux étudiants à sortir du cadre : c'est la fin des classes spécialisées dont chacune avait son bâtiment et l'avènement des espaces de circulation, facilitant les mouvements libres, la sérendipité de l'invention et l'hybridation des savoirs

L'autre dimension liée à cette révolution technologique, concerne les espaces de production industrielle. Fabs labs, smart grids, imprimantes 3D, production collaborative, open hardware sont autant de d'évolutions qui montrent clairement qu'une partie toujours plus importante de la production industrielle de biens sera non seulement conçue mais fabriquée de manière décentralisée au plus près des besoins réels des consommateurs et des clients.

A l'image des micro usines développées par Danone au Bangladesh, cette production distribuée (d'un point de vue énergétique, humain, de matières premières, de main d'oeuvre...) va amener de plus en plus d'entreprise à reconsidérer leur politique d'infrastructure industrielle avec l'objectif de tendre peut être comme le prédit Jérémy Rifkin dans son dernier ouvrage vers un coût marginal zéro.

Dernier changement significatif des espaces de travail, l'arrivée des robots et dorénavant des drones. Au-delà des machines outils présentes depuis des décennies dans les usines du monde entier, on commence à voir des robots humanoïdes arriver dans les magasins (cf. l'achat par Neslé de 1000 robots pour servir les clients japonais de ses magasins Nespresso ou l'exemple de la chaîne de distribution américaine Lowe avec des robots assistants pour conseiller sa clientèle) mais aussi dans les bureaux (voir à ce sujet le robot Gocart du coréen Yujin Robot qui permet de servir des plateaux repas dans les hôpitaux ou les projets de la start up française Axyn Robotique et son robot de bureau multitâche).

Quant aux drones, ils servent désormais aussi bien à faire l'inventaire des stocks d'un entrepôt (voir le projet InventAIRy développé par l'Institut Fraunhofer des flux matériels et de la logistique à Dortmund) qu'à livrer des colis comme l'a montré DHL à Bonn.

4. Source : *Roadmapping the future, Global Workplace Innovation, Johnson Control*

5. *Le télétravail dans les grandes entreprises françaises. Comment la distance transforme nos modes de travail.*

Sous l'effet notamment des outils digitaux qui favorisent le collaboratif, l'esprit d'équipe, la cohésion et le lien social tant entre les équipes d'un même site que globalement au sein des entreprises (intranet, réseaux sociaux, visioconférences, etc.), de nouveaux modes de management apparaissent, bien loin des modèles de management traditionnels. Le concept est poussé à son extrême dans les entreprises dites « libérées »<sup>6</sup>, par exemple, où l'on s'affranchit des méthodes du passé, héritées d'un modèle militaire qui n'a plus cours, de sorte qu'elles ne fonctionnent plus ou qui génèrent du stress chez les salariés. Plus d'horaires, plus de hiérarchie et parfois même, plus de bureau, on travaille d'où on veut.

L'idée est simple : elle repose sur le fait que les salariés sont souvent les mieux placés pour savoir ce qu'il faut changer en interne afin de permettre à l'entreprise de se développer. Il suffit de leur demander leur avis et de leur laisser de l'autonomie dans leur travail ! En changeant simplement l'organisation hiérarchique, ou en modifiant la politique de rémunération, en la rendant plus juste et motivante, certaines entreprises libérées ont ainsi réalisé 15% de croissance, sans rien faire. A part remettre en question les modèles dépassés. De nombreuses entreprises ont fait ce choix, parfois de longue date, c'est le cas par exemple de la société W. L. Gore, le fabricant et inventeur du fameux Gore Tex. En France, des entreprises comme Poulton ou Chronoflex ont réussi également à surmonter la crise en réinventant un nouveau modèle de fonctionnement.

On l'a vu, sous l'impulsion des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et de l'explosion des outils nomades, une véritable digitalisation, dématérialisation de l'entreprise est à l'œuvre. De plus en plus en souvent, lorsqu'une société déménage, elle opère aussi, simultanément, de nouveaux modes organisationnels et managériaux : en changeant de locaux, on instaure davantage de flexibilité, jusqu'à formaliser le télétravail un ou plusieurs jours par semaine. De ce fait, une réelle dynamique immobilière est en train de se mettre en place, en France, avec l'émergence de « tiers-lieux » - qu'il s'agisse de télécentres, d'espaces de coworking, de bureaux partagés, d'incubateurs, de centres d'affaires, de business lounges, de cafés wifi, etc. Les avantages de ces espaces de travail alternatifs, qui viennent bousculer le traditionnel « métro-boulot-dodo », sont nombreux, à commencer par la réduction du trafic automobile (il existe de plus en plus de tiers-lieux, partout en France, donc à proximité du domicile du collaborateur). Autres atouts, pour les employés, le fait de ne pas avoir à aménager un espace dédié à son domicile et l'opportunité de se retrouver dans un environnement de travail collaboratif, sans de se déplacer jusqu'à l'entreprise.

Bien qu'elle se révèle « en retard », en regard de ses voisins européens, la France compte déjà plus de 4 millions d'individus (soit 17% de la population active) qui travaillent, plus d'une fois par semaine, hors les murs de l'entreprise : au

domicile ou dans des bureaux partagés. En réponse à cette profonde mutation, les espaces collaboratifs connaissent une croissance exponentielle : pas loin de 200 « tiers-lieux de travail » ont vu le jour, dans l'Hexagone, en seulement trois ans. Si la flexibilité et le télétravail des salariés expliquent en partie ces bouleversements, il faut également prendre en compte la croissance du nombre de travailleurs indépendants (en effet, les collaborateurs d'entreprises ne représentent que 6% des utilisateurs de ces nouveaux espaces de travail).

Là encore, ces tiers lieux-tertiaires ont également leur pendant mixant R&D et production. Les *Fabs Labs* ou laboratoires de fabrication, nés aux Etats Unis au début des années 2000, permettent désormais à tout un chacun de venir concevoir puis fabriquer prototype, objet, pièce détachée en trouvant non seulement des outils techniques comme les imprimantes 3D mais aussi un environnement collaboratif permettant de combiner les expertises et compétences des membres des différents réseaux travaillant au sein de ce *Fab Lab*. Si l'on en comptait que quelques dizaines en 2008, on en compte plusieurs milliers répartis dans le monde entier.

Pour une entreprise, les dépenses de personnel représentent jusqu'à dix fois le loyer des bureaux et cent fois les dépenses énergétiques. Des études américaines ont montré que le gain de productivité des salariés, avec les économies sur l'absentéisme et les problèmes de santé, représentait du coup jusqu'à 70% des bénéfices financiers pour les bâtiments tertiaires « verts ». A l'inverse, le syndrome des bâtiments malsains pourraient entraîner jusqu'à 15% d'absentéisme... C'est dire l'importance des questions de bien-être et de santé dans les priorités des entreprises, qui rejoignent désormais les attentes des salariés.

Ces résultats sont confirmés par le baromètre Actinéo sur la qualité de vie au bureau : dans l'édition 2013, l'enjeu de la qualité de vie au travail continue de gagner du terrain parmi les actifs, qui le citent à 45% comme facteur de satisfaction professionnelle (contre 38% en 2011). Cet élément se rapproche du premier facteur de bien-être, l'intérêt du travail, cité à 50% (contre 53% en 2011) et précède toujours le niveau de rémunération (41%). A noter : ce trio de tête se retrouve dans toutes les catégories socioprofessionnelles, quelles que soient les conditions d'exercice de l'activité (taille de l'entreprise, type de bureau occupé) et quel que soit le secteur d'activité. Toujours selon la même source, l'espace de travail confirme son statut primordial pour la qualité de vie au travail : 92% des actifs l'estiment important pour leur bien-être, contre 86% en 2011. De même, 83% déclarent que l'espace de travail a un impact important sur leur motivation, contre 72% en 2011. Dans ce contexte, les actifs deviennent plus exigeants vis-à-vis de l'aménagement de leur espace de travail et attendent que leur entreprise le prenne davantage en compte, ce qui n'est pas le cas d'après 39% des salariés travaillant dans un bureau (contre 34% en 2011).

6. Développé par Isaac Getz et Brian Carney dans leur livre : « Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises », Ed. Fayard

## // FOCUS : LES 10 CRITÈRES DES ENTREPRISES OÙ IL FAIT BON TRAVAILER (SELON GREAT PLACE TO WORK)

1. Une volonté forte des fondateurs de bien installer leurs salariés (SAS Institute, ACS Study, Microsoft)
2. Une architecture souvent originale (Fosignol, Cofidis)
3. Un emplacement géographique soigneusement étudié et facile d'accès (Sarenza, Otto, Leboncoin.fr)
4. Des espaces privatisés que chacun peut utiliser
5. Une restauration diversifiée, de qualité, avec des locaux particulièrement adaptés (Microsoft, PepsiCo, Mars, Velux)
6. Une optimisation qualitative des locaux, avec un travail sur la lumière naturelle (Velux, Fosignol)
7. Beaucoup de services à la personne : crèche, pressing (SAS Institute, National Instruments)
8. Des espaces de détente sur les lieux de travail
9. Des salles de réunion très bien équipées (Otto, Acuray, Davidson, NetApp)
10. Des dérangements réussis (Microsoft, PepsiCo, Cofidis : préparation deux ans avant, 10% du personnel associé)

Les enjeux liés au développement durable et à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale de l'entreprise (RSE) sont désormais de mieux en mieux intégrés aux stratégies des organisations. La complexité vient du fait que le sujet est vaste, protéiforme et qu'il interagit avec toute une série d'autres dimensions (confort des usagers, santé, performance, aspects financiers, etc.) :

Il concerne tout autant la phase amont de conception (partis-pris de conception au-delà des réglementations : standards type HQE, LEED, BREEAM ou MINERGIE, conception bioclimatique ou passive, etc. ; choix des matériaux ; impact sur la résilience climatique ou la qualité de l'air intérieur ; etc.)...

Que la phase de chantier et de construction à proprement parler (politique de type zéro déchets et zéro accidents sur le chantier ; réduction des nuisances et relations avec les riverains ; emploi de personnel local et/ou en insertion ; origine des matériaux ; impact économique local du chantier ; etc.)...

Et que la phase d'exploitation du bâtiment (sensibilisation des utilisateurs ; éco gestes - valorisation des déchets, économie de papier, d'encre et d'énergie ; ouverture du bâtiment sur ses environnements naturels et urbains immédiats ; services « verts » de type co-voiturage ou restauration bio ; etc.)...

Une chose est sûre : le directeur de l'environnement de travail (désormais appelé dans certaines entreprises *Chief Happiness Officer*) devient un contributeur à part entière de la performance de l'organisation, qui doit avoir cette vision transversale et en coût global du projet. Sur beaucoup de sujets en effet, les solutions sont à la fois high-tech et low tech, techniques et comportementales, individuelles et collectives : ainsi, sur la réduction de la facture énergétique par exemple, les nouvelles technologies peuvent fournir des outils efficaces pour mesurer et réguler la consommation énergétique par poste de travail (certains bâtiments sont équipés de dispositifs de mesure, heure par heure, jour par jour, poste de travail par poste de travail mais aussi de systèmes permettant à chacun de contrôler le chauffage ou l'éclairage de son poste de travail) mais l'expérience montre que cela ne fonctionne qu'avec une communication et une sensibilisation ad hoc des usagers, une formation des managers de proximité voire de tous les collaborateurs.

## A. DES ESPACES QUI PRÉSERVENT LA SANTÉ ET FAVORISENT LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

### Tendance

Les derniers projets de sièges sociaux des entreprises-stars de la Silicon Valley, Amazon et Google en tête, sont de véritables biosphères où l'homme interagit en permanence avec la nature à l'extérieur mais également à l'intérieur du bâtiment : ils montrent bien à quel point le focus productivité / innovation d'un côté, et santé / bien-être de l'autre devient de plus en plus prégnant.

Dans une étude publiée en 2012 par le cabinet Terrapin Bright Green intitulé « The economics of biophilia », il a par exemple été démontré que les patients disposant d'une vue sur la nature passent en moyenne à l'hôpital 8,5% de temps en moins (0,4j sur un séjour moyen de 4,8j) que ceux qui n'en ont pas. Autre enseignement : les patients concernés perçoivent moins la douleur et réduisent en moyenne de 21% leur consommation d'antalgiques pendant la durée de leur séjour à l'hôpital. Enfin les auteurs ont estimé que si tous les hôpitaux américains étaient construits ou rénovés pour intégrer des espaces verts et de la biodiversité, il en résulterait une économie annuelle de 93 M\$.

Une autre étude réalisée par l'université de l'Oregon (Elzeyadi, 2011) a montré que les employés travaillant dans des bureaux combinant espaces verts et lumière naturelle ont un taux d'absentéisme inférieur en moyenne de 10%.

Bien sûr il n'est pas toujours possible de créer un « eden » de biodiversité autour et/ou dans un espace de travail mais les pistes à explorer pour optimiser le bien-être sont nombreuses - de la qualité de l'éclairage à la disposition des espaces de travail, en passant par le bruit, le confort olfactif, l'utilisation de matériaux sains, des débits de ventilation adaptés et une gestion personnalisée du chauffage et de l'éclairage par poste de travail. Autant d'éléments qui participent aussi à diminuer le taux d'absentéisme et les maladies professionnelles, en tête desquels le fameux « syndrome des bâtiments malsains ».

### Recommandations

Prioriser la mise en place d'espaces extérieurs accueillants et si possible avec une biodiversité riche dans un cadre où les collaborateurs peuvent s'aérer, être en contact avec les éléments, se rencontrer voire travailler.

Travailler l'interface extérieur / intérieur du bâtiment pour garantir une relation harmonieuse des espaces de travail avec l'environnement extérieur favorisant ainsi l'évasion et le confort visuel

Assurer le confort thermique, le confort acoustique et la qualité de l'air de préférence avec des systèmes sobres et simples d'utilisation pour garantir un confort à l'intérieur des espaces de travail

S'assurer de la qualité sanitaire des matériaux et de systèmes de ventilation (à la fois dans la conception et la facilité d'usage) pour garantir une qualité de l'air constante.

Imaginer des espaces de travail agréables en travaillant sur les volumes et les couleurs, et en intégrant si possible en amont les utilisateurs

Créer des espaces de détente et de rencontre conviviaux ouverts sur l'extérieur favorisant l'amusement, le repos, la lecture, l'isolement, etc.

### Bonnes pratiques

L'entreprise *Chouchoute* chouchoute ses « clients internes ». Le groupe a mis en place une politique visant à promouvoir les services aux collaborateurs pour améliorer leur niveau de confort : promotion des activités physiques, mise en place de la Fête des voisins - invitation des enfants et des autres collaborateurs à découvrir les bureaux, conciergerie multi services (pressing, commande de fleurs, chocolat, vins,...), « Fresh Corner » (commande de produits bio de saison et locaux), expositions d'art contemporain,...

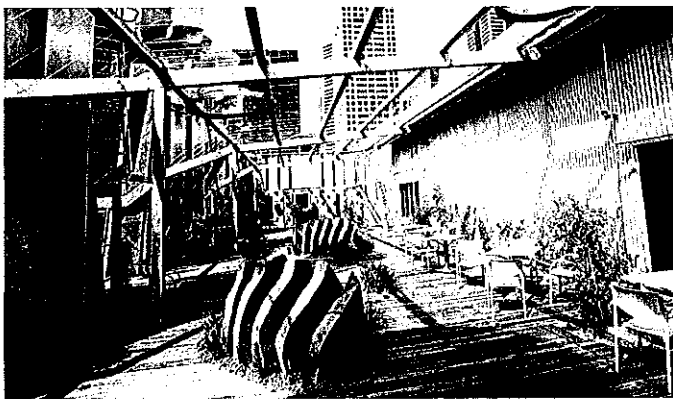
Chez *Orange*, l'élaboration de la démarche de responsabilité sociétale a été l'occasion de structurer un politique ambitieuse de bien-être au travail incluant télétravail, dispositif de sport et santé (coach sportif, experts nutritionnistes, coach virtuel pour pratiquer chaque jour un exercice de relaxation,...), des « bulles zen » (espaces de travail où les couleurs, les odeurs et la musique permettent de se détendre) et des quarts d'heure de récupération avec une activité (formation à la cohérence cardiaque, coach sur les gestes et

postures,...). Cette politique a constitué pour l'entreprise un facteur déterminant d'attraction et de fidélisation des collaborateurs, contribuant aussi à la qualité de sa candidature au classement « Great Place to Work ». Désignée n°1 pendant 3 années d'affilées, Coca-Cola France a vu les candidatures spontanées plus que doubler pendant cette période.

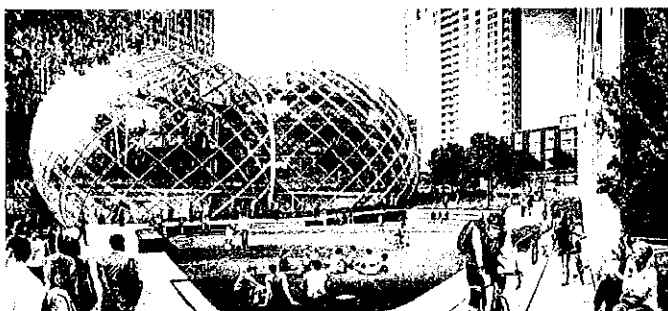
D'autres projets ont été encore plus loin et proposent une vision d'un bien-être global via une conception transversale qui lie relation à l'environnement et relations entre les salariés.

Construit en 2005 à Melbourne, le (CH2) est un bâtiment qui demeure emblématique d'une approche globale des espaces de travail « durables ». Ainsi, l'espace concentre à la fois des solutions techniquement innovantes mais a également été conçu en partenariat avec des sociologues et des artistes pour penser les usages au-delà de l'enveloppe physique du bâtiment. A titre d'exemple, une attention particulière a été portée à l'air intérieur et au confort de travail :

- Amélioration sensible de la qualité de l'air via un système de ventilation spécifique inspiré du fonctionnement des termitières
- Sélection drastique de l'ensemble des matériaux utilisés dans le bâtiment, soumis à un audit environnemental et sanitaire complet prenant en compte la fabrication, le transport, leurs impacts sur l'environnement et sur les utilisateurs du bâtiment.



De nombreux autres projets sont également en cours de construction avec un accent spécifique sur la création d'environnements de travail sains. Certains misent ainsi sur la création d'une véritable « ambiance » comme la « biosphère » d'Amazon à Seattle qui proposera à ses collaborateurs de travailler dans une serre sur cinq étages, mêlant arbres et plantes de différentes régions du globe pour préserver la biodiversité, assurer la qualité de l'air et encourager les interactions entre les collaborateurs au sein de ce « parc » grandeur nature avec de nombreux espaces de rencontre aménagés.



7. B Team, janvier 2015

8. Ben Waber, Jennifer Magnolfi, Greg Lindsay / Workspaces That Move People, Harvard Business Review, October 2014

D'autres valorisent plutôt le choix de leurs fournisseurs et matériaux, comme l'IUCN Conservation Center qui fait appel à Kinnarps, entreprise d'aménagement engagée de longue date dans le développement durable, pour meubler l'ensemble des bureaux de son nouveau siège.

## B. DES ESPACES DE TRAVAIL COMMUNIQUANTS QUI FACILITENT LES COLLABORATIONS

### Tendance

Le digital a profondément modifié les façons de travailler (à la fois plus interconnectées et collaboratives), que ce soit sur un même lieu physique ou sur plusieurs sites.

D'après l'étude « Collaboration 2020 : hype or competitive advantage ? » de Johnson Controls publiée en 2012, ce n'est que le début d'une profonde évolution : « L'utilisation d'espaces dédiés aux équipes, avec de la technologie collaborative, va augmenter de 20% à 50% d'ici 2020. » Selon Johnson Controls, les plateformes de collaboration devraient ainsi poursuivre leur développement pour accompagner le travail en équipe de collaborateurs situés sur des sites différents.

Dans le même esprit, un rapport du Dr Nicola Millard pour British Telecom rappellent qu'il y a dix ans le temps de travail était à 80% individuel et à 20% collectif, mais que cette proportion se sera inversée dans dix ans. Autrement dit : les nouveaux espaces de travail sont conçus pour favoriser le caractère fortuit des rencontres et la sérendipité de l'innovation. D'après le rapport « New Ways of Working<sup>7</sup> », des études menées par certaines entreprises ont d'ailleurs montré que la performance individuelle des salariés augmentait de 10% quand leurs interactions avec les équipes d'autres services augmentaient. Comme le soulignait un récent article de la Harvard Business Review<sup>8</sup>, il ne fait plus de doute que « le fait de créer des collisions – au hasard des rencontres et des interactions non-programmées entre les personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation – augmente la performance ».



« S'il s'avère que la collaboration peut contribuer de manière radicale à la performance de l'entreprise et à sa compétitivité, en revanche, réussir à travailler ensemble émerge rarement de façon naturelle et ne devrait pas être considéré comme allant de soi. Les technologies permettent certainement de nouvelles formes de collaboration entre des équipes qui ne se trouvent pas sur le même site. Mais la technologie seule ne garantit pas une collaboration efficace ou encore une résolution de problèmes réelle. Une approche globale est indispensable si l'on veut réussir à mettre en place et à pérenniser des modes collaboratifs qui soient sources d'avantage compétitif. »  
Marie Puyrabaud, Directrice du Global WorkPlace Innovation pour Johnson Controls



^^ Sur le nouveau campus Google à Dublin (Irlande), les espaces informels de travail seul ou en petits groupes, aux ambiances variées mais toujours très connectés, sont nombreux – y compris dans le restaurant d'entreprise qui sert de salle de réunion ouverte et conviviale en dehors des services.

## Recommandations

- Faire un état des lieux du fonctionnement actuel de l'entreprise (réunions, visites de passage)
- Inscrire le projet de déménagement dans la stratégie d'innovation et RH de l'entreprise
- Créer des espaces facilitant la collaboration : espaces informels, espaces de travail collaboratif (avec digital), espaces connectés...
- Associer la mise en place du télétravail à l'entrée dans de nouveaux espaces de travail
- Intégrer de la flexibilité dans les projets d'aménagement

## Bonnes pratiques

Chez [Google](#), les espaces ont totalement été repensés en fonction des usages. Les trois types d'espaces monolithiques créés dix ans auparavant (open-spaces, bureaux fermés et salles de réunion) ne répondaient plus aux besoins de l'ensemble des employés. Les situations de travail ont qualifié de nouveaux espaces :

- Des espaces physiques répondant à des usages précis : création de phone box, freedesk, touch bar, team room, cosy room, meeting room, happen space, upper view, skills factory, service lounge...
- Des lieux pour faciliter les échanges entre les collaborateurs et intégrant de nouvelles technologies : Office Communicator, roundtables, meetingplace, webcasts, réseaux sociaux internes, une radio, téléprésence cisco (visioconférence haute performance).

s'est inscrit dans une dynamique similaire avec son Innovation Centre basé à Munich. Ce centre de recherche de la marque réunissant 10 000 personnes de différents métiers (design, production, marketing, distribution...) a été créé avec l'objectif de développer au maximum les échanges entre les collaborateurs. Le choix a été fait de réunir la majorité des corps de métiers au sein d'un seul bâtiment, en même temps que de nouveaux espaces ont été conçus pour minimiser les distances et la segmentation par fonction afin de stimuler l'innovation :

- La « Maison des projets », au cœur du bâtiment, réunit plus de 150 groupes de travail regroupant plus de 2 000 personnes autour d'un atrium principal, permettant de respecter les principes d'une étude du Massachusetts Institute of Technology montrant que 80% des communications entre personnes se font dans un rayon de 50 mètres de diamètre, et que 80% des innovations naissent grâce à la communication inter-personnelle, mais jamais par e-mail.
- Cet atrium est un atelier dans lequel sont construits les prototypes des véhicules en cours de réalisation – à l'échelle réelle et en temps réel – afin de rendre le produit tangible. En travaillant, chacun voit le prototype en construction.
- L'atrium block situé au dessus permet de communiquer de manière transversale, de créer des rencontres entre les collaborateurs des différents pôles qui viennent y discuter, en fonction de l'avancement de la réalisation des véhicules.
- Enfin, les bureaux situés tout autour de l'atrium sont complètement ouverts sur l'extérieur et sur le centre. Des passerelles sont situées à chaque niveau entre les bureaux et l'atrium, accroissant la facilité de circulation et les occasions d'échange entre équipes et collaborateurs.

## C. INTÉGRER DE NOUVELLES PRATIQUES MANAGÉRIALES, CATALYSEURS D'INNOVATION

### Tendance

Pour être en adéquation avec les attentes et les évolutions du management, l'aménagement des espaces de travail doit s'accompagner d'une réflexion sur l'adaptation de la stratégie RH. Les modes de travail et les façons de manager évoluent pour attirer de nouveaux talents et réduire le turn-over. Le bien-être des collaborateurs, dans toute sa complexité, est à présent considéré comme un enjeu primordial pour garantir la performance de l'entreprise : mise en place de services, accompagnement au changement du mode de management, création du lien avec son équipe et renforcement du sentiment d'appartenance.

Comme le souligne l'étude «Deloitte Millennial Innovation Survey de 2012<sup>9</sup>», la prise de conscience qu'espaces de travail et innovation sont fortement corrélés s'est considérablement démocratisée. Dans cette nouvelle tendance, l'innovation n'est plus vue comme un processus linéaire (l'innovation passant d'un pôle R&D à la direction - laquelle arbitre et priorise les budgets et projets - puis aux équipes opérationnelles) mais comme un processus systémique et «vivant» à tous les niveaux grâce au partage et aux rencontres informelles de collaborateurs issus d'univers différents.

Les entreprises les plus innovantes, en s'appuyant sur le digital et l'essor des pratiques collaboratives, modifient leurs modes de management en s'orientant davantage vers une structure en réseau. La création de nouveaux espaces de travail accompagne et facilite ces évolutions du management de l'entreprise en incarnant cet «aplatissement» de la pyramide, et en favorisant le travail collaboratif et les échanges informels.

### Recommandations

Mettre en place un accompagnement au changement des managers pour faciliter la structure en réseau

Concevoir un aménagement des espaces de travail adapté au travail en réseau

Concevoir parallèlement l'aménagement des espaces avec des modes de management facilitant l'innovation (utilisation des espaces dans les processus managériaux, projets transversaux portés par la direction, etc.)

Créer des espaces dédiés à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise pour concentrer et sortir les processus d'innovation du fonctionnement "normal" de l'entreprise

### Bonnes pratiques

s'est inspirée de la compagnie d'assurance Interpolis et du programme MTV Unplugged pour offrir à ses salariés la possibilité de travailler plus intelligemment, de manière plus coopérative et collaborative avec leurs collègues et leurs partenaires externes - tout en garantissant un meilleur équilibre «vie professionnelle-vie personnelle». Cette nouvelle approche dans le travail a aussi pour but de développer la capacité d'innovation de l'organisation. L'article de Françoise Bronner publié par Office et Culture intitulé « Une réinvention fondée sur la confiance - La métamorphose d'une banque Rabobank », fait ainsi état d'une triple transformation :

- le mode managérial – Développement d'un management par objectifs et évaluation sur le résultat où les managers sont formés pour devenir des leaders-animateurs.
- la collaboration – Promotion du travail en réseau favorisant la collaboration entre les collaborateurs et les partenaires extérieurs.
- la gestion de l'information et des savoirs – Diversification des solutions pour créer et partager les informations et les savoirs.

Plusieurs entreprises ont également créé des lieux dédiés à l'innovation, qu'ils soient dans les locaux de l'entreprise ou qu'ils constituent une sorte de sanctuaire dans lesquels peuvent se développer de nouvelles pratiques à l'écart des organisations traditionnelles.

L'un des plus célèbres d'entre eux est certainement le «Garage» de . Cet espace d'innovation est tout d'abord un espace physique puisqu'on y trouve tous les équipements d'un *Fab Lab* (permettant l'expérimentation et le prototypage) et qu'il est un lieu de rencontres régulières entre collaborateurs pour réaliser différents types d'événements (hacks days, speed dating for innovators, science fair,...). Mais c'est également un lieu virtuel où tous les collaborateurs de la firme de Redmond peuvent échanger leurs idées et co créer des projets. Créé en 2009, il est ainsi devenu un lieu central d'innovation pour Microsoft d'où est sorti les dernières applications créés par le Groupe et regroupant plusieurs milliers de collaborateurs.

9. <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-France/Local%20Assets/Documents/Medias/Event/Deloitte%20Millenials%20Innovation%20Survey%20-%20Global%20summary%20191212.pdf>

Un nombre croissant de bâtiments sont aujourd'hui conçus et réalisés pour être « exemplaires » bien au-delà de la dimension technique. En effet, ces nouveaux espaces dépassent les seules innovations « écologiques » (sobriété quant à la consommation des ressources en phases construction et exploitation, préservation de la biodiversité, ...) et sont également conçus en prenant en considération les enjeux territoriaux (proximité des transports, nouvelles offres de service de proximité, choix de fournisseurs locaux...) et la future appropriation des espaces par les usagers, l'enjeu étant de créer des espaces de travail à la fois performants, multifonctionnels et agréables à vivre. Ainsi, les espaces de travail ne sont plus pensés comme des « contenants durables » dans lesquels les collaborateurs s'insèrent mais de plus en plus comme des « microcosmes interactifs » où la performance environnementale résulte aussi du comportement de chaque usager.

## A. DES ESPACES DE TRAVAIL SOBRES ET ÉCO-EFFICACE

### Tendance

D'après une étude publiée en 2014 par HBS Research, plus de 770 bâtiments immobiliers tertiaires neufs ou rénovés possèdent une certification environnementale (HQE, BREEAM, LEED, etc.) en France. Les bâtiments tertiaires existants quant à eux s'alignent sur les référentiels « HQE Exploitation » et « BREEAM In USE ».

Cette première démarche de conception des bâtiments sobres et efficaces qui commence à se traduire également par une meilleure valorisation des biens immobiliers est désormais challengée par certaines entreprises souhaitant aller plus loin que ces certifications en reliant les solutions imaginées à l'identité de l'entreprise. Par exemple, en favorisant des solutions d'upcycling qui revalorisent des déchets issus des activités dans les aménagements intérieurs, goodies, etc. Ou encore en prévoyant un croisement des solutions imaginées avec les systèmes managériaux, par exemple concernant la mobilisation des collaborateurs dans la gestion des déchets ou la diminution des consommations de papier, d'énergie, d'eau, etc.

### Recommandations

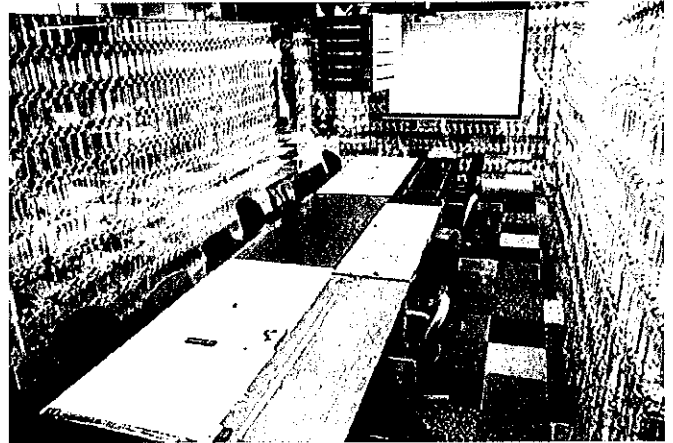
Privilégier des produits écologiques, assurer le confort thermique & visuel, maîtriser la consommation d'énergie, etc. Ces items pourront être travaillés à travers une certification environnementale type « HQE Exploitation » ou « BREEAM In Use », ou encore à travers une labellisation plus simple techniquement mais qui inclue également les dimensions sociales et économiques, la marque, la stratégie RH et l'innovation dans la réflexion

Relier les solutions imaginées à l'identité de l'entreprise (ex : upcycling, etc.)

Prendre en compte le volet humain et managérial dans l'exploitation des bureaux (mobilisation, sensibilisation, etc.)

### Bonnes pratiques

Le siège de l'entreprise de recyclage aux États-Unis se veut un miroir de sa propre activité : la grande majorité des espaces est ainsi meublée et décorée à partir de déchets upcyclés. Bureaux construits à partir de vieilles portes en bois ou en pistes de bowling, cloisons en vieux vinyles ou en bouteilles, logo avec des gourdes de jus de fruit upcyclées... tout y est réutilisé (ce qui permet par ailleurs à l'entreprise de réduire ses impacts environnementaux et ses coûts d'aménagement) !



^^Siège de l'entreprise de recyclage TerraCycle aux Etats Unis

De nombreuses entreprises ont également repensé leurs espaces de travail en cherchant à en diminuer la consommation d'énergie. C'est par exemple le cas de (Melbourne) où les besoins en électricité sont minimisés via l'usage de lampes basse consommation, d'un design des façades permettant de maximiser les apports en lumière naturelle tout au long de la journée (et d'adapter la luminosité intérieure du bâtiment) et d'une production d'électricité par le bâtiment lui-même (via des panneaux photovoltaïques et un système de co-génération au gaz naturel couvrant 30% des besoins du bâtiment). De même, le nouveau siège de l'entreprise utilisera 95% de ses besoins énergétiques de sources d'énergie renouvelables comme l'énergie solaire ou la géothermie.

Pour aller plus loin, l'entreprise associe tous les usagers du HIVE (Hall de l'Innovation et Vitrine de l'Énergie) à la maîtrise des consommations du bâtiment en combinant systèmes innovants (outils d'adaptation et de pilotage des systèmes de consommations, possibilité de réglage individuel de la lumière et de la température...) et communication auprès des visiteurs et des collaborateurs via l'outil HIVE Energy Display, véritable tableau de bord permettant à chacun de détailler la consommation énergétique du bâtiment par zone de travail (voire par poste), par type d'énergie et par laps de temps (visibilité sur le mois, la semaine...).

## B. INTÉGRER LA DIMENSION TERRITORIALE

### Tendance

L'aménagement d'un nouveau siège, la rénovation ou l'agrandissement d'un bâtiment tertiaire ou industriel engendre des retombées positives pour l'économie locale aussi bien en phase de construction, via le recours à des entreprises de construction locales, qu'en phase d'exploitation, via l'utilisation de services existants ou encore le développement d'autres services à proximité. Un nombre croissant d'entreprises se lancent ainsi, de manière pro-active, dans une démarche d'achats responsables auprès des fournisseurs locaux ou dans l'accueil de jeunes start-up innovantes dans leur locaux. Mais l'impact d'un siège social est aussi résidentiel - du fait de l'arrivée de nouveaux collaborateurs qui eux aussi cherchent des logements dans les environs, font leurs courses, deviennent clients des commerces et services locaux, vont payer des impôts localement, etc.

D'après une étude menée par l'AURIF intitulée «La réorganisation des sièges sociaux et des activités tertiaires centrales des grandes entreprises», «pas moins de 110 000 emplois directs sont recensés dans les établissements du code d'activité «administration d'entreprise» qui constitue une des catégories les plus approchantes des sièges d'entreprises...» A côté de ces emplois directs, il faut aussi prendre en compte l'ensemble des emplois indirects, notamment ceux très liés à l'activité de siège et dont ils sont les fournisseurs privilégiés...»

Cette empreinte territoriale d'un siège social peut être calculée, optimisée puis communiquée aux parties prenantes.

### Recommandations

Analyser les ressources disponibles sur le territoire, les synergies dans différents domaines (emplois, services, fournisseurs, clients...)

Mesurer l'impact de l'empreinte économique de l'implantation du siège sur le territoire (impact résidentiel : emplois directs, indirects et induits tels que mesurés par l'outil LOCAL FOOTPRINT d'Utopies)

Avoir une politique d'achats pour les nouveaux locaux qui permette de :

- maximiser les retombées économiques locales (par exemple en favorisant des fournisseurs prestataires locaux eux-mêmes favorisant des produits locaux,)
- favoriser les emplois de réinsertion et le secteur protégé/adapté
- minimiser les impacts environnementaux (par exemple en favorisant des produits labellisés)

Mettre à disposition les espaces non utilisés pour de jeunes entrepreneurs locaux porteurs de projets responsables et source d'opportunités pour l'entreprise

### Bonnes pratiques

De plus en plus de grands groupes lancent des programmes d'accueil et de soutien aux start ups dans leurs propres locaux. C'est le cas de [L'Oréal](#) avec la « BT Initiative » qui propose à des start-ups sélectionnées comme « innovantes » un parrainage pour développer un pilote technico-commercial puis pour fournir une partie des fonds propres nécessaires à leur démarrage. Fin 2014, l'initiative avait accompagné 26 start-ups dans cette démarche.

Sur le même modèle, [Orange](#) a lancé en 2014 le programme Start'inPoste qui permet à 24 start-ups par an de développer des innovations technologiques répondant aux besoins du Groupe. Chaque start-up se voit ainsi attribuer un sponsor au sein de l'entreprise et pour faciliter la collaboration, est hébergée dans les locaux de cette dernière.

Bien au-delà du simple accueil d'entreprises innovantes dans leurs locaux, certains groupes investissent également les tiers lieux ou incubateurs de leur territoire d'implantation. La [Maison de la Start-up](#) a ainsi été une des premières entreprises à utiliser le [Noma](#), l'accélérateur de projets parisiens, pour développer des partenariats avec des start-ups. Le résultat : 6 projets ont été sélectionnés et sont en cours de développement ! Parmi eux, Raildar, une application qui permet de localiser les trains en temps réel dans toute la France.

Le siège incarne d'autant plus fortement les valeurs, les métiers, la mission de l'entreprise qu'il doit les communiquer à son écosystème et contribuer à l'attractivité d'une entreprise dont les frontières sont plus diffuses. De nombreuses entreprises profitent de l'aménagement de leurs nouveaux bureaux pour donner une forte visibilité à leurs valeurs, leur savoir-faire ou encore pour mettre en scène leurs produits et/ou les services qu'ils commercialisent. Certains, comme Schneider Electric, en font même le premier showroom de leurs offres les plus innovantes.

## A. PENSER LE SIÈGE COMME UNE CARTE DE VISITE ET UN OUTIL DE COMMUNICATION

### Tendance

Certaines entreprises ont bien compris l'opportunité de faire de leur siège ou de leur usine une carte de visite, un outil de communication qui doit se démarquer tout en étant en phase avec son identité et sa culture. Leurs infrastructures tertiaires ou industrielles deviennent ainsi une vitrine des valeurs et savoir-faire que l'entreprise incarne aujourd'hui et ceux auxquels elle aspire demain.

### Recommandations

Identifier les valeurs, les produits, la culture d'entreprise que l'entreprise veut mettre en avant

Privilégier des axes stratégiques forts définis en amont avec les collaborateurs

Concevoir des espaces permettant de promouvoir les produits ou services de l'entreprise

Créer des lieux favorisant l'échange avec les clients, au-delà des salles de réunions classiques

Soigner particulièrement la zone d'accueil

### Bonnes pratiques

Il a tôt compris l'intérêt de s'appuyer sur son siège et ses divers bureaux dans le monde pour véhiculer ses valeurs. Ainsi la création d'espaces dédiés au jeu, au sport, au divertissement, comme la mise en place d'un toboggan, véhicule l'image d'une marque innovante et fun qui prend soin de ses collaborateurs. Les nouveaux espaces de travail du groupe, qu'il s'agisse de son siège dans la Silicon Valley



ou de ses nouveaux bureaux à Dublin, illustrent également cette tendance : avec des circuits de course et des pistes cyclables au sein-même du bâtiment et un campus truffé de terrasses de cafés et de restaurants, ces projets semblent développer encore plus avant la carte de visite « récréative » de l'entreprise.

Les bureaux d'Orange témoignent également d'une entreprise ouverte sur le monde (avec des espaces munis de douches et de salles de siestes pour les cadres débarquant d'un pays où l'opérateur est implanté) et attentive aux besoins de ses clients ou usagers. Ainsi, en sus de nombreux services proposés aux salariés (salle de sport, médiathèque, etc.), le Groupe a initié de nombreux projets de réflexion sur les évolutions des modes de travail (tiers lieu, digital...) et s'appuie sur les résultats pour s'affirmer comme une entreprise innovante (mise en place d'un service d'auto partage électrique réservable à distance...).

D'autres entreprises ont cherché à créer une ambiance familière pour leurs employés et visiteurs, à l'instar de L'Oréal Paris qui a fait du hall d'accueil de son nouveau siège social à Paris un petit bistrot où chacun peut commander des boissons au zinc du bar, tout prêt du poêle à bois ou encore de L'Occitane qui a conçu ses salles de réunion comme des appartements. Les deux entreprises créent ainsi de véritables « ambiances », véhiculant une image de marque familière, innovante et décalée.

Quant à L'Occitane, elle a fait de son usine rénovée en 2012 une vitrine des valeurs provençales incarnées par sa marque. Un parcours de visite spécialement créé permet aux 20 000 visiteurs annuels (l'occitane est le premier site de tourisme industriel de la région PACA) de découvrir comment la marque produit ses crèmes et parfums à base d'huiles essentielles avec en fin de parcours un magasin d'usine qui est devenu le premier d'Europe en terme de chiffre d'affaires !



^^L'accueil du nouveau siège social de l'agence DDB, en mode « café parisien » : l'espace d'accueil est souvent grand et vide une bonne partie du temps, il est ici réinventé pour servir d'espace flexible et multi-fonctions, tout en créant une expérience conviviale et originale pour le visiteur

Enfin, dans un style moins glamour, **Chemillé** a fait de son usine de Chemillé tout à la fois un concentré d'innovation et un « porte-drapeau » de sa performance sociale et environnementale. Récompensé en 2009 par le Grand Prix National de l'Ingénierie, cet investissement de plus de 100 millions d'Euros a également permis au Groupe de continuer à produire en France une bonne partie de ses produits d'isolation en gardant des coûts de fabrication compétitifs.

## B. UN « HUB » DE RENCONTRES INTERNES ET EXTERNES

### Tendance

Le siège social est un point central de rencontre entre les clients, les collaborateurs, l'entreprise et son écosystème. Il doit favoriser les rencontres fortuites ou non, des échanges, des réunions conviviales, des coopérations et collaborations en interne et avec l'externe. Le siège est aussi l'endroit qui regroupe et fait se rencontrer la plupart des parties prenantes (clients, fournisseurs, collaborateurs, etc.) de l'entreprise. En incarnant les valeurs de l'entreprise, en se faisant la vitrine de ses produits et en illustrant son dynamisme, il peut communiquer efficacement sur l'entreprise et contribuer ainsi à son image et à son attractivité.

Dans un contexte où le nomadisme des salariés est appelé à se développer, le rôle du siège social ou des bureaux évolue : à l'avenir, il sera un « point de chute » quelques jours par semaine (pour les salariés ayant besoin de travailler en groupe ou en quête d'échanges avec leurs collègues) et le reste du temps, la présence pourra être virtuelle. Cela n'est pas sans conséquence sur le taux d'occupation des bureaux ou des salles de réunion, et du coup les entreprises les plus avancées réfléchissent à une utilisation plus flexible des lieux pour en faire, selon les cas, un espace de bien-être, un incubateur, une école, un showroom, un espace de vente, etc. Permettant aussi de mettre en scène la stratégie de développement durable de l'entreprise, les espaces de travail sont alors des vitrines qui se visitent, inspirent et sensibilisent les parties prenantes.

### Recommandations

Concevoir son siège comme un lieu qui incarne la dynamique d'innovation du Groupe

En faire un lieu ouvert qui permet le maximum d'échange entre les parties prenantes de l'entreprise (clients, fournisseurs, élus, partenaires techniques et/ou commerciaux

Réfléchir en quoi cet espace peut permettre d'expérimenter aussi bien des produits et des services que des idées ou des projets

### Bonnes pratiques

Le siège de **Microsoft** porte une attention particulière aux espaces accueillant des visiteurs qui sont environ 100 000 par an. L'accueil est un espace ouvert sur l'extérieur qui met à disposition une connexion wifi, un bar libre-service et une table interactive avec une bibliothèque de petits films projetés au mur. Le Microsoft Technology Center est un show-room technologique et un centre de test de projets où une équipe dédiée accompagne les clients. Un « centre des usages » initie les chefs d'entreprise à l'intégralité des équipements et configurations informatiques susceptibles d'intéresser leur activité.

Les éco-bureaux d'**Utopies** sont une carte de visite reflétant ses valeurs et son savoir-faire. Utopies a choisi de communiquer de manière positive sur ces sujets à travers un site internet dédié créé parallèlement à la conception des bureaux – [www.ecobureaux.com](http://www.ecobureaux.com) – et en organisant sur demande une visite guidée de ses bureaux



^^Éco-bureaux d'Utopies

Le **HIVE** de **Schneider Electric** est également particulièrement emblématique sur le sujet : le bâtiment se veut ainsi véritable vitrine de l'offre de l'entreprise via son « International Customer Lounge », véritable show room présentant aux visiteurs les innovations Schneider Electric ainsi que son espace développement Durable permettant à chacun de suivre en temps réel les performances énergétiques du bâtiment et de connaître les dernières innovations qui y sont mises en œuvre ( systèmes techniques de pilotage, bornes de recharge pour véhicules électriques, intégration du photovoltaïque...).

Dans un registre plus diffus, le campus Evergreen du Crédit Agricole a mis en œuvre des espaces flexibles et multi-fonctions comme le « Forum », espace central qui permet d'organiser des réunions, de travailler, de se restaurer ou d'organiser des événements, devenant ainsi un véritable lieu de rencontre entre diverses catégories d'utilisateurs.

## A. METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE MULTIFONCTIONNELLE ET MULTI PARTIES-PRENANTES

### Tendance

Les évolutions majeures et récentes qui ont impacté le secteur de l'immobilier (nouvelles réglementations environnementales et sociales, nouvelles exigences des collectivités sur les éco-quartiers, les centres commerciaux « verts », nouveaux enjeux liés à l'intégration du développement durable et de la RSE : biodiversité, mixité sociale, transports multi-modaux, insertion, nouvelles stratégies de gestion d'actifs centrées sur la location...) ont abouti à une remise en cause profonde de l'acte de construction impliquant :

Une nouvelle façon de l'appréhender, en particulier par l'intégration de la notion d'analyse de cycle de vie du bâti : conception/construction/exploitation/évolution ou déconstruction (Impact/évolutivité du bâtiment)

Une nouvelle façon de le concevoir par l'intégration d'une approche fonctionnelle centrée sur les performances d'usage et les attentes par rapport à la fonctionnalité du bâti (le « service rendu » aux usagers)

Une nouvelle façon de le « produire » par l'intégration de concept comme l'ingénierie concurrente où la technique devient un moyen au service d'une finalité collective, à savoir réaliser un « objet » qui va répondre à des usages et à des fonctionnalités, inversant le raisonnement traditionnel où l'on construit un bâtiment pour le vendre, le louer ou l'occuper, en présupposant qu'il va satisfaire les futurs acquéreurs ou occupants.

Une nouvelle façon de l'exploiter et de l'évaluer nécessitant le passage d'analyse en coût facial à une analyse en coût global synthétisant les performances financières de ROI mais aussi de performances sociales (ex. productivité et/ou bien-être des occupants) ou environnementales (consommations d'énergie, d'eau,...)...

Ces changements d'approche ont montré à quel point elles nécessitent une métamorphose dans l'organisation et les pratiques actuelles des acteurs du bâti. L'intégration d'un véritable process de « management concourant » implique tout d'abord d'en partager les principes :

1. L'ouverture à tous les acteurs qui participent à la réalisation du nouvel espace de travail qu'ils fassent partie du « système client » (foncière, Maîtrise d'ouvrage, commercialisateur), du réseau des partenaires techniques (Maître d'oeuvre, BET,...) ou des parties prenantes directes et indirectes (clients, utilisateurs, ONG, élus, ergonome, sociologue,...).
2. L'adoption d'une démarche de réflexion globale (intégrant un process d'analyse du cycle de vie du bâti) et d'anticipation (fonctionnalités et usages des occupants, choix techniques des solutions et process constructifs, modalités de commercialisation, ...)
3. Le passage d'une logique séquentielle (Architecte a Bureau d'Etudes Techniques a Gros œuvre et second œuvre a Exploitant et/ou gestionnaire) à une logique simultanée et transversale dans laquelle chaque acteur a une responsabilité et un apport équivalents pour définir les fonctionnalités du bâti et trouver les solutions constructives les plus appropriées pour y répondre.
4. L'élaboration d'une évaluation de la performance globale du projet (économique et financière, sociale/sociétale, environnementale) intégrant une logique élargie de retour sur investissement dynamique (court, moyen et long terme) et tenant compte de la rentabilité client.

## // FOCUS : LE PROCESSUS DE CONCEPTION INTÉGRÉ

Si le Management Concurrent naît des difficultés rencontrées dans le monde de l'industrie pour concevoir des produits complexes, il en existe déjà une parfaite illustration post-programme adaptée à l'immobilier et notamment valorisée par le référentiel LEED : Le Processus de Conception Intégré ou PCI.

Le PCI a été utilisé au début des années 1990 dans le cadre du programme G2000 du gouvernement du Canada et du concours Défi IDÉES2, avec des résultats financiers plus probants qu'un investissement en biens d'équipement. Ce principe de conception permet de répondre à des enjeux forts et actuels :

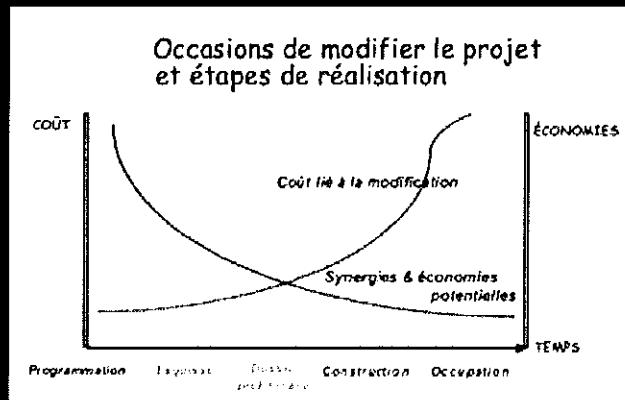
Utiliser la multitude d'acteurs qui interviennent sur des programmes complexes comme des opérations arbitraires sur le plan environnementales (très haute performance énergétique, gestion des ressources, contraintes de confort élevées, etc)

Diminuer les coûts liés à la construction et à l'exploitation des ouvrages complexes

Assurer la durabilité de l'acte de construire

Le principe de base du PCI est faire travailler l'ensemble des acteurs concernés par le projet immobilier (architectes, BEI, Entreprises par corps d'états, Maîtrise d'Ouvrage, etc) en aval du programme et en amont de l'Esquisse dans une dynamique de prise de décisions collective et de partage des représentations. Comme le montre le graphique suivant, le PCI a un impact fort sur le coût du projet car il

génère des économies là où le gisement est maximum, c'est-à-dire juste avant que la conception ne débute :



La conception intégrée a été utilisée sur de nombreux bâtiments allant du Siège de Manitoba Hydro (Canada) jusqu'à, plus près de chez nous, L'École de La Haye Feraud (Bretagne) ou à une bibliothèque et des logements sociaux de Bourg-à-Langouët (Bretagne).

Si il existe plusieurs définitions du PCI, toutes se retrouvent sur les principes suivants : processus guidé par les objectifs / processus facilité par une personne / prise de décision claire / processus inclusif / processus collectif / pensée holistique ou systémique / établissement d'un budget pour l'ensemble du bâtiment / processus itératif / intégration d'expertises non-traditionnelles

### Recommandations

Mettre en place une équipe dédiée au projet pour faciliter la prise en compte des utilisateurs et aller au-delà de la conception technique.

Privilégier une équipe pluridisciplinaire composée notamment du directeur immobilier, la DRH, des représentants du management, le CHSCT et des parties prenantes externes tels que sociologue, spécialiste du télétravail, architecte, élu local, médecin du travail, ONG, ...

Intégrer des questions liées au niveau de confort perçu dans le bâtiment dans l'enquête de satisfaction

### Bonnes pratiques

Le projet (Melbourne) a été conçu par une équipe multidisciplinaire réunissant architectes, designers, ingénieurs, sociologues et même artistes lors d'un séminaire de conception de 2 semaines. L'équipe projet s'est ensuite réunie un jour par semaine pendant 8 semaines, ce qui a permis de penser de manière intégrée les aspects techniques et les usages de l'espace. Le résultat : un bâtiment « exemplaire », conjuguant performance environnementale et haute satisfaction des usagers.

Les responsables de l'opération se sont inspirés de cette expérience australienne dans l'agrandissement et la rénovation de leur site de Manosque comprenant usine, bureau, centre de recherche et magasin d'usine pour leurs 20 000 visiteurs annuels. Ils ont organisé un séminaire de 2 jours impliquant d'un côté une trentaine de collaborateurs, de l'autre un vingtaine de parties prenantes externes : maire de Manosque, administrations (DREAL, DIRRECT), le Parc Régional du Lubéron, l'AGEFIPH, l'ARACT, ...

Ils ont appliqué les méthodes de management concurrent basées sur une analyse multifonctionnelle et multi-parties prenantes. Plus d'une centaine d'idées ont ainsi émergé, qui ont ensuite été synthétisées et priorisées dans un cahier des charges programmatique remis à l'architecte et au BET qui avaient eux aussi participés à ce séminaire.

## B. MOBILISER LES COLLABORATEURS AUTOUR D'UN PROJET D'ENTREPRISE

### Tendances

Le déménagement constitue une occasion unique et concrète de faire participer les équipes de manière transversale pour créer un projet qui les impacte directement. Aujourd'hui les entreprises réalisent le plus souvent une enquête consultative auprès de leurs collaborateurs qui peut se révéler insuffisante et entraîner des mécontentements.

La co-construction du projet avec les collaborateurs est la clé de réussite pour qu'ils puissent s'approprier leurs nouveaux espaces de travail. En participant à l'élaboration du projet, ils comprennent mieux les arbitrages qui doivent être faits et sont alors prêts à accepter certaines contraintes. La co-construction présente de nombreux avantages : enrichissement du projet par de nouvelles idées, intégration de points de vue différents en amont, transversalité. Les Pays-Bas ont développé une forte expertise sur ces problématiques. Le Center for People and Buildings dirigé par Wim Pullen mène de nombreuses recherches pour améliorer la prise en compte des collaborateurs dans la conception de leurs nouveaux espaces de travail.

### Recommandations

Identifier les thématiques qui feront l'objet d'une co-construction, d'une consultation et d'une communication,

Associer le maximum de collaborateurs volontaires pour la co-construction,

Bien fixer les règles du jeu de l'exercice en amont et informer régulièrement les collaborateurs

Élaborer avec les collaborateurs une vision partagée de l'identité de l'entreprise aujourd'hui et ce qu'elle devrait devenir/porter demain, puis partir de ces axes pour les décliner à travers les espaces qui illustreront la marque, le management et la stratégie DD de l'entreprise.

Mettre les collaborateurs au cœur du processus de créativité des futurs locaux avec un appui bienveillant et affirmé de la direction. N'arbitrer sur les solutions d'aménagement qu'à la fin du processus.

### Bonnes pratiques

Dans le cadre de l'élaboration de ses nouveaux bureaux, a organisé une journée de co-construction avec l'ensemble de ses collaborateurs. L'objectif était d'identifier les thématiques caractérisant au mieux l'entreprise et de proposer des aménagements en lien avec ces thématiques.

Le a également associé à la conception du site les 9 000 futurs collaborateurs qui allaient l'investir. « Sur la base du volontariat », 250 volontaires répartis en groupes d'expression ont échangé sur le travail en espaces ouverts et ont élaboré une charte d'aménagement avec les CHSCT.

Quant à , elle a été jusqu'à réunir pendant 2 jours les 85 salariées de son atelier de rouges à lèvres pour leur faire concevoir leur futur environnement de travail lié au déménagement de l'atelier. Après un processus d'intelligence collective ayant abouti à la production de 427 propositions réparties en 4 domaines (ergonomie et confort, organisation du travail, liens sociaux, environnement), elles ont elles même définies les 20 actions à intégrer prioritairement au projet, soutenues par l'engagement de la Direction Industrielle à mettre en œuvre ces 20 actions dans le nouvel atelier.

## Tendance

La performance énergétique et plus largement technique des bâtiments est devenue et va a fortiori devenir, avec la généralisation des bâtiments à énergie positive dès 2020, un enjeu réglementaire et sociétal majeur dans la lutte contre le changement climatique. Mais les premières évaluations faites par les promoteurs et constructeurs sur ces bâtiments performants montrent qu'ils sont loin d'être aussi efficaces qu'ils le devraient. L'une des raisons majeures tient à un usage impropre, imparfait voire contradictoire de ces bâtiments.

Plusieurs raisons ont conduit à ces constats :

L'utilisateur est souvent absent lors de la conception du bâtiment, soit parce qu'il est inconnu, soit parce qu'il n'est pas associé aux réflexions amont avec les architectes et les BET. Ainsi, un bâtiment tertiaire conçu pour un usage classique s'est vu louer par une entreprise de centres d'appel fonctionnant en 3 x 8, 24h/24, faussant totalement la programmation des automatismes conçue sur une occupation en journée.

De même avec ce bâtiment conçu pour fonctionner portes fermées la journée (de manière à garder la chaleur) et portes ouvertes la nuit (pour rafraîchir et renouveler l'air) - mais en totale contradiction avec les occupants habitués à fonctionner portes ouvertes le jour pour faciliter les échanges et portes fermées la nuit pour préserver la confidentialité des informations.

Autre raison majeure : une différence d'analyse de départ entre une vision technique centrée sur la performance liée aux consommations d'énergie, souvent au moyen de dispositifs automatiques contrôlés à distance... et des usagers focalisés sur leur confort de travail et leur capacité à maîtriser leur environnement (température, bruit, air intérieur,...). Les tensions inévitables sont nourries par le désormais fameux 19°C imposé ou les fenêtres qui ne s'ouvrent plus, à l'encontre des revendications individuelles basées sur des perceptions de confort (en particulier dans des open-spaces où il fait toujours trop chaud ou trop froid, où il y a toujours trop de bruits,...) qui amènent presque toujours à un non respect des consignes d'usage aux conséquences parfois désastreuses sur la qualité de l'air intérieur et le syndrome du bâtiment malsain.

Enfin, la troisième raison principale de cet écart souvent majeur entre calcul de performance et réalité d'usage concerne le manque de concertation en amont pour associer véritablement les usagers à la conception de leur environnement de travail mais aussi le manque d'accompagnement en aval, tant dans la prise en main du fonctionnement des espaces de travail que dans l'identification des ajustements nécessaires à toute installation sophistiquée qui a forcément besoin d'un temps de réglage pour être réellement performante.

Ainsi, le projet européen CABEE (Capitalizing Alpine Building Evaluation Experiences) qui portait sur l'accompagnement dans l'usage de 5 bâtiments performants du Nord Isère a permis de tirer 24 idées fortes sur les conditions permettant d'assurer une performance des bâtiments dans la durée. Parmi ces clefs d'une amélioration de la relation entre les usagers et « leur » bâtiment, on retrouve la formation des gestionnaires à l'accompagnement au changement, la pertinence du binôme d'accompagnant « technique + social » pour une analyse globale, l'implication des usagers dans des ateliers participatifs et dynamiques (importance du cadre et de l'animation), la construction d'outils d'appropriation avec les occupants eux-mêmes (exemple : guide de fonctionnement co-créé), un travail sur le vécu et l'adaptation des occupants.

## Recommandation

Selon Isabelle MOUSSAOUI, Chercheuse en sociologie chez Edf R&D, 5 éléments permettraient une meilleure co-définition de la performance énergétique par tous les acteurs ou parties prenantes et une réussite partagée pour son atteinte :

- Une conception prenant en compte davantage les usages et les occupants,

- Une exploitation intégrant médiation et ajustements réciproques des actions dans le temps basées sur le volontariat et la construction d'objectifs négociés,

- Un retour concret auprès des occupants sur les effets des actions mises en œuvre,

- La reconnaissance d'une responsabilité et d'une capacité d'action partagées par plusieurs acteurs (et non pas une focalisation sur la responsabilité de l'utilisateur final),

- Une prise en compte des besoins d'appropriation et de personnalisation des occupants,

## Bonnes pratiques

Sans nécessairement associer les occupants du bâtiment à sa conception, certaines entreprises mettent en place des systèmes permettant aux usagers d'impacter sur le fonctionnement de leur espace de travail. C'est le cas de [Globe](#) qui permet à chaque collaborateur de piloter l'éclairage ou la climatisation de sa salle ou encore de signaler des dysfonctionnements via son smartphone.

C'est aussi le cas du [Hive de](#) [Globe](#), où chaque salarié peut régler par le biais d'une télécommande la lumière, la température et même l'ensoleillement de son environnement de travail. Par ailleurs, de nombreuses campagnes de sensibilisation sont menées auprès des employés et chacun peut suivre en temps réel (via le système [Hive Energy Display](#)) la performance énergétique de son étage, son poste de travail ou son service et ainsi adapter ses usages. Des élections de « champions énergétiques » sont même organisées au sein du bâtiment.

## Tendances

Comme nous l'avons vu avec les bâtiments BBC et les certifications environnementales des dernières années, l'acte de concevoir n'est pas suffisant en soi pour garantir la performance attendue. Comme nous l'avons vu précédemment, l'usage et l'exploitation sont clés : ces dimensions doivent être prises en compte et intégrées le plus en amont possible de la conception. Il reste enfin à considérer un autre volet qui permettra le lancement d'une dynamique positive, durable et résiliente : l'évaluation de la performance globale.

Dans le cas de projets innovants et durables, la nature-même de ces opérations suggère de pratiquer une évaluation multi-critères avec un double objectif :

Objectif de communication : rendre compte de façon transparente aux parties prenantes internes et externes de l'entreprise de la performance réelle de l'infrastructure et des plans d'actions prévus pour corriger les écarts

Objectif d'amélioration : inscrire l'opération dans une dynamique de transformation enthousiasmante et positive de l'entreprise, qui innove, tente, expérimente, corrige, s'améliore en continu, etc.

Ainsi, le bien-être généré par les nouveaux espaces peut par exemple être évalué grâce à un baromètre social annuel communiqué aux équipes (de même qu'un plan d'action co-construit sur les mesures d'améliorations), les économies de charges seront reportées par exemple dans un outil web interactif qui permettra aux collaborateurs de gagner des points redistribuables à des associations locales sous formes de subvention (cf. GreenCorner), l'évolution de la productivité et de la valeur ajoutée créée sera elle aussi évaluée afin de mieux prendre en compte ces dimensions dans les futures opérations, etc.

En particulier le bilan financier de l'opération sera considéré dans son ensemble, c'est à dire d'un côté, bien sûr, les coûts réels dont les surcoûts liés aux ambitions visées mais également les économies de charges prévues et observées dans l'exploitation courante des espaces ; les retombées liées au bien-être (productivité, qualité, attractivité, etc.) et les retombées économiques et environnementale pour le territoire, les temps de transport pour les collaborateurs, etc.

## Recommandations :

Identifier et prioriser les éléments à évaluer selon le caractère stratégique pour l'entreprise (Ex. bien-être, productivité, retombées économiques locales, biodiversité, attractivité, temps de transports, lien social, innovation, etc.)

Fixer des objectifs quantifiés ou qualifiés pour chacun des éléments stratégiques

Formaliser un processus de mesure ou d'évaluation pour - à minima - chaque élément prioritaire (qui ? comment ? quand ?)

Identifier les données financières mais également sociales, environnementales, sociétales nécessaire à une évaluation en aval du coût et de la performance globale

Identifier les éléments dont les plans d'actions correctifs sont entre les mains d'un petit groupe de collaborateurs (logique centralisée / par exemple : définition des espaces de travail, services aux collaborateurs, etc.) et ceux dont l'évolution sont à la main de tous via par exemple des outils digitaux (logique diffuse et transversale / par exemple : économies de papier et d'électricité, usage des espaces, innovation participative, etc.)

Prévoir une évaluation globale annuelle pour chaque élément stratégique. Repêcher et/ou redéfinir si possible de nouveaux éléments.

En fonction des résultats face aux objectifs visés, questionner et redéfinir les processus d'implication des collaborateurs - et éventuellement des parties prenantes externes - dans l'amélioration continue de la performance

Communiquer auprès des parties prenantes externes et internes sur les résultats obtenus

## Bonnes pratiques

Le siège d' [nom] en France a été réaménagé avec pour objectif de repenser la manière dont l'entreprise travaille et interagit avec son écosystème. Ces objectifs impliquaient à la fois la relation aux collaborateurs (modes de collaboration, mobilité des salariés), au territoire et au développement durable (objectif de réduction de l'empreinte Carbone et d'optimisation des coûts). Le projet a ainsi été pensé autour de quatre leviers de transformation principaux : la flexibilité (des espaces et modes de travail), la collaboration (favoriser la co-création et la performance collective), la mobilité (accélérer les relations en minimisant les distances) et l'innovation technologique (faire cohabiter différents univers). Les espaces ont été entièrement repensés en fonction des situations de travail des collaborateurs et la « durabilité » de l'espace y est considérée autant comme une composante du bâtiment (gestion de l'énergie optimisée) que comme une dimension-clé des usages (auto partage de véhicules électriques...). Via ses efforts pour une conception et une exploitation plus intégrée (implication des collaborateurs sur le volet économies d'énergie et sondage sur les services, communication sur les économies d'énergies réalisées sur des écrans dans le bâtiments, etc.), l'entreprise a réussi une transformation globale positive.

Le bâtiment [nom] constitue également un bel exemple d'un projet d'infrastructure avec une performance globale positive et pérenne. Au-delà de la conception, l'usage et l'exploitation du bâtiment ont été pris en compte (aménagement de l'espace intérieur pour favoriser le lien social et maximiser l'utilité collective, sessions de formation des salariés aux innovations techniques, réunions avec salariés sur les bonnes pratiques et axes d'amélioration...) et un travail d'évaluation des gains environnementaux mais aussi sociaux a été réalisé. Ainsi, en plus des économies de charge liées à la performance environnementale (eau et énergie, 2M\$ d'économies par an, soit un ROI de 6 ans par rapport au "surcoût" facial lié aux investissements environnementaux et sociaux), des gains substantiels ont également été constatés en termes de productivité et de bien-être des collaborateurs (11% de gain de productivité – santé/turn over soit une diminution par 2 du temps de ROI ramené à 3 ans).

## // CONCLUSION : AU TRAVAIL !

En dépit de profondes évolutions vécues par les entreprises dans leur organisation, leur management comme leurs espaces de travail, virtuels ou réels, ces derniers restent encore le premier espace de socialisation et de structuration individuel et collectif.

A ce titre, l'un des enjeux majeurs des futurs espaces de travail sera de garder cette fonction sociétale - même s'il est clair qu'elle devra désormais s'articuler différemment entre lieux professionnels (bureaux, usines, tiers-lieux,...) et lieux non professionnels (café, transports individuels et collectifs, maisons et appartements,...).

Mais cette hybridation de l'espace de travail peut également être vue comme un formidable levier pour faire de ces espaces déstructurés entre vie pro et vie perso, entre espaces virtuels et lieux d'échanges physiques, entre lo-

cal et global, des lieux d'épanouissement individuels et de partage collectif : partage du travail, des idées, d'innovations, de relations et d'échanges commerciaux, de production et de distribution.

Enfin, ces espaces doivent être connectés aussi bien avec des attentes sociétales de nouvelles générations digitales décomplexées, autant avides de liens collectifs que de reconnaissance individuelle qu'avec des enjeux environnementaux liés à la ville durable et intelligente, à la résilience et à l'adaptation climatiques, etc.

A nous donc d'inventer ces nouveaux espaces de travail et d'épanouissement et de penser le changement dès aujourd'hui pour éviter d'avoir demain, comme le disait Francis Blanche... à changer le pansement.

# Open space

# Réunis pour le meilleur et pour le pire

*Qu'il semble loin le temps où des centaines de sténodactylos ou d'opératrices téléphoniques travaillaient sur un même plateau, sans cloisons séparatrices. À l'époque, tout le monde voyait tout le monde, entendait les conversations des autres et subissait l'activité de son voisin... Sans oublier la possibilité offerte à la hiérarchie de veiller en permanence à l'efficacité de chacun. Et pourtant ! La tendance du moment est là : si ces espaces de travail ont disparu, de plus en plus d'entreprises optent aujourd'hui pour des bureaux en open space. Tous les secteurs d'activité sont concernés. Cette organisation tend à s'imposer pour répondre à des contraintes économiques et des enjeux de performance, et par le mode de management auquel elle est associée. Depuis 5 à 10 ans, le passage de bureaux*

*fermés à des opens space a permis aux entreprises de réduire de 30 à 50% les surfaces de travail. Au risque d'un certain nombre d'inconvénients : stress, bruit, cohabitation, aération, éclairage... À force de vouloir améliorer la rentabilité, ne risque-t-on pas de créer des dysfonctionnements qui finiront par coûter plus cher que les économies réalisées sur les mètres carrés ? Tous les acteurs – architectes, aménageurs, employeurs, salariés – cherchent à réduire les défauts et les nuisances de ces bureaux pour les rendre plus agréables et mieux adaptés à l'activité de chacun. Et si le passage d'un bureau fermé à un open space est un moment délicat dans la vie collective et individuelle, il peut se préparer par un accompagnement adapté qui permettra d'en limiter les impacts négatifs.*

**Dossier réalisé par Antoine Bondéelle, Grégory Brasseur, Anne Guibert,  
Christine Larcher, Céline Ravallec et Delphine Vaudoux**

## Panorama

## Entre panacée et miroir aux alouettes

**Souvent accusés de tous les maux, les open space séduisent de plus en plus employeurs et aménageurs. Non seulement ils semblent plus économiques que les bureaux individuels, mais en plus, ils favoriseraient le travail en équipe ou par projet. Alors, poule aux œufs d'or ou cour des miracles ? Management du siècle ou fausse bonne idée ? Décryptage.**

**C**ourant 2008, 400 collaborateurs de Sodexo quittaient les locaux historiques de Montigny-le-Bretonneux, dans les Yvelines, pour se regrouper dans des espaces ouverts flambant neufs des bords de Seine, à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine). Début 2009, les 1 800 employés de l'entreprise Schneider, logés jusque-là sur plusieurs sites, prenaient possession du Triatum, un prestigieux bâtiment high tech de Rueil-Malmaison, dans l'Ouest parisien... Chaque fois, les employés ont quitté des bureaux fermés, parfois occupés à plusieurs, pour s'installer dans des espaces ouverts à peine cloisonnés : des « open space ». Une tendance qui, dans les années 1990, touchait les seules entreprises

de la communication et des hautes technologies et qui aujourd'hui concerne l'ensemble du tertiaire. En 2008, selon l'observatoire Actinéo<sup>(1)</sup>, tous les immeubles neufs ont été aménagés ainsi et les open space sont le lot de 60% des salariés du secteur tertiaire en Île-de-France. À l'heure actuelle, en France, environ 50% des bureaux sont en open space.

Entre simples bureaux collectifs et plateaux totalement ouverts de dizaines de salariés, le terme « open space » recouvre des réalités contrastées. Il n'existe ni définition ni taille précises. Le vocable s'applique aussi bien aux salles de marché des entreprises financières dont les traders font face à de multiples écrans dans une ambiance bruyante et exci-

tée qu'aux bureaux feutrés du service du personnel d'une grande société d'assurances.

« *Les raisons de cet engouement sont d'abord économiques* », rappelle Alain d'Iribarne, président du conseil stratégique d'Actinéo et directeur de recherche au CNRS. Les prix de l'immobilier obligent les entreprises à réduire le nombre de sites, à chercher de nouveaux locaux aux loyers moins élevés, ou encore à augmenter leur taux d'occupation pour réduire les frais de fonctionnement. Parfois, les trois à la fois. « *C'est notamment la mode que choisissent les entreprises qui veulent éviter d'investir dans de nouveaux locaux alors qu'elles recrutent de nouveaux collaborateurs* », confirme Éric Simonin, ingénieur-conseil à la Cramif, à



À l'heure actuelle, en France, environ 50% des bureaux sont en open space.



*Un sondage sur la qualité de vie au bureau effectué par Actinéo en 2005 montrait que, sur l'ensemble des salariés travaillant le plus souvent sur un plateau, seulement 21% se déclaraient tout à fait satisfaits de leur cadre de travail.*

espace impose inévitablement une prise en compte des nuisances induites par la collectivisation : bruit ambiant, absence de confidentialité, sentiment permanent d'être surveillé et, sur le plan matériel, climatisation des lieux, gestion de la lumière naturelle et artificielle... Le passage d'espaces privatifs en espaces ouverts peut générer dans certains cas une baisse d'efficacité, des dysfonctionnements et même présenter un risque pour la santé des salariés. Si la superficie de ces espaces ouverts est très variable, la surface allouée à chaque salarié recommandée par la norme Afnor NF X 35-102 est de 10 m<sup>2</sup> et même de 15 m<sup>2</sup> si l'activité des occupants est fondée sur des communications verbales. Et un niveau sonore maximal

de 55 dB paraît idéal pour travailler en open space.

Un sondage sur la qualité de vie au bureau effectué par Actinéo en 2005 montrait que, sur l'ensemble des salariés travaillant le plus souvent sur un plateau, seulement 21% se déclaraient tout à fait satisfaits de leur cadre de travail. Le livre d'Alexandre des Isnards et Thomas Zuber, *L'open space m'a tué*, paru en 2008, a remis le sujet à l'ordre du jour. Ni pour ni contre l'open space, il démonte les arguments qu'invoquent les entreprises pour justifier leur choix d'aménagement : communication, flexibi-

*Des lieux prévus pour recevoir un effectif donné ne doivent pas être utilisés tels quels pour en loger plus. La difficulté résiderait alors dans une perception d'inconfort.*

l'antenne des Hauts-de-Seine. Les motivations sont également organisationnelles : le fonctionnement en mode projet, l'évolution du contexte économique qui impose aux entreprises de s'adapter en permanence... bénéficient de la mise en commun de l'espace. L'aménagement des postes de travail est vu comme une réponse aux besoins d'accélération des échanges.

### **Ni pour, ni contre, bien au contraire**

Néanmoins, ces espaces optimisés peuvent se révéler sources de stress et de risques psychosociaux. L'augmentation du nombre de personnes dans un même



© Yves Cousson/INRS



## Analyse

# « L'open space ne favorise pas forcément le travail collectif »

**Directeur de recherche au CNRS et responsable scientifique d'Actineo<sup>(1)</sup>, observatoire de la qualité de vie au bureau, Alain d'Iribarne revient sur les avantages et inconvénients du travail en open space.**

**Travail & Sécurité. Qu'est-ce que, exactement, un open space ?**

■ **Alain d'Iribarne, directeur de recherche au CNRS.** L'open space est un espace de travail ouvert, c'est-à-dire qui permet à un nombre plus ou moins élevé de personnes d'avoir des postes de travail dans la même pièce. À partir de là, on différencie :

- les espaces ouverts, de type hall de gare. On peut dire que ce sont les anciens espaces, comme ceux que l'on voyait autrefois, par exemple les pools de dactylos, ou les opératrices des PTT ;

- les petits open space, bureaux dans lesquels il y a plusieurs personnes. Mais ne me demandez surtout pas à partir de combien de personnes l'on considère qu'on est dans un bureau collectif ou dans un open space. Je n'ai pas la réponse. Dans ces petits open space, il y a, d'une part, ceux qui sont totalement ouverts, dans le style plateaux et, d'autre part, ceux qui sont fractionnés grâce à

des éléments verticaux à mi-hauteur ou aux trois quarts. Dans ce dernier cas, lorsque les personnes sont assises, elles ont le sentiment d'être dans un espace fractionné. En revanche, lorsque l'on est debout, on voit tout ce qui se passe. Aujourd'hui, c'est ce modèle-là que l'on retrouve le plus fréquemment dans les open space.



**Pourquoi est-on arrivé à la solution open space ?**

■ **A. d'I.** Parce que l'open space permet de mettre plus de personnes dans un même espace. Les mètres carrés étant chers, la tendance est de réduire la surface par personne (et donc le nombre de bureaux individuels). Mais aussi pour des raisons d'organisation du travail.

**En créant des open space, les aménageurs disent que cela favorise le travail collectif...**

■ **A. d'I.** Dans l'absolu, c'est

vrai. Dans un open space, on permet à des gens de travailler ensemble plus facilement, car ils sont dans un même espace. Sauf qu'un collectif de travail est un lieu d'interactions entre les personnes. Des relations psychosociales s'y créent forcément. Ce qui signifie que ce n'est pas parce que l'on met des personnes ensemble dans un

mutuelle, omniprésente dans un open space du moins dans le vécu des salariés... Elle débouche sur la façon dont les normes sociales d'un groupe s'imposent aux membres du groupe non pas suivant une logique d'intégration, mais suivant une logique de contrôle. Ainsi, les « on-dit » sont incessants dans les open space et les rumeurs sont particulièrement craintes.

On peut donc dire que l'open space ne favorise pas forcément le travail collectif... Vous pouvez être dans un monde élargi et être autiste au monde de proximité !

**Quelles sont les composantes d'un bon open space ?**

■ **A. d'I.** Lorsque quelqu'un se sent mal, il y a deux grands types de réactions : soit il devient agressif, soit au contraire il se met en retrait. Aussi, au-delà des contraintes plus ou moins spécifiques à un métier ou un autre, si l'aménageur ne tient pas compte des caractéristiques psychoaffectives des personnes et des modèles d'organisation collective lors de l'aménagement de l'espace de travail, il y aura alors un risque important de voir apparaître des phénomènes pervers. Pour que les choses marchent, on doit trouver une harmonie minimale entre ces dimensions.

1. [www.actineo.fr](http://www.actineo.fr)

**Propos recueillis par D. V.**

**Pourquoi ?**

■ **A. d'I.** Dans le cas d'un open space, on est obligé de rencontrer l'autre : vous ne pouvez pas l'éviter toute la journée. Alors que, si vous avez un bureau individuel, vous pouvez vous limiter aux formules de politesse « bonjour, bonsoir ».

À cela s'ajoute la surveillance

*Les facteurs de risque apparaissent quand il y a conjonction entre des facteurs négatifs liés à l'organisation du travail et des facteurs négatifs liés à l'espace de travail.*

qui et où », rappelle Élisabeth Pélegrin-Genel, architecte, urbaniste et psychologue du travail. L'objectif étant de limiter les possibilités d'interférences sonores en créant des zones de travail spécialisées par type d'activité et en met-

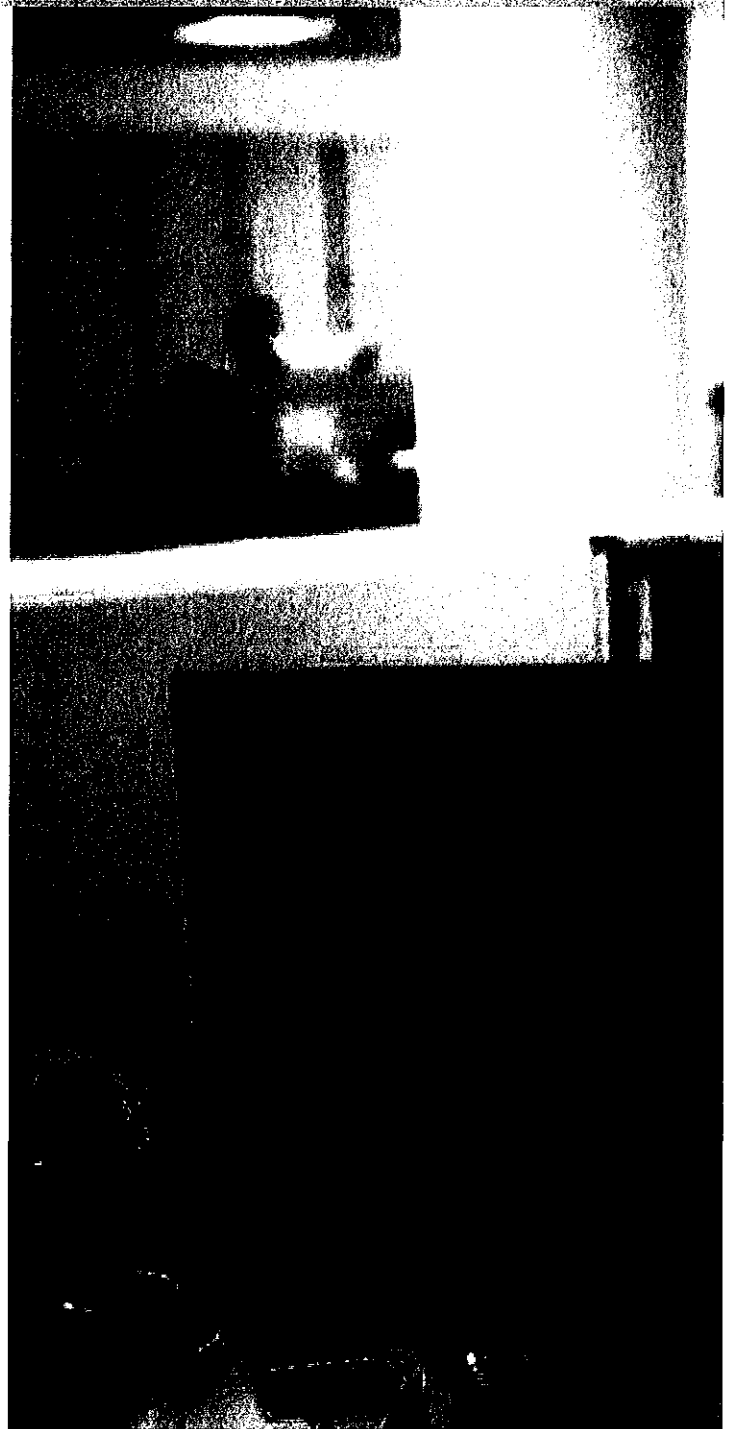
tant ensemble ceux dont les métiers ne nécessitent pas de communication, par exemple. « Une conversation téléphonique qui n'intéresse pas le voisin ne constituera pour lui que du bruit parasite, alors que pour un collègue impliqué, ce sera

## Et à l'étranger ?

Le rapport à l'organisation spatiale des bureaux n'est-il pas avant tout affaire de culture ? En France, la représentation du bureau (l'espace mais aussi le mobilier) apparaît essentielle pour définir l'identité de la personne, son statut, sa place dans l'entreprise. Chaque individu a une représentation de l'espace qui s'avère structurante. L'espace étant par définition le contenant d'un corps, chacun a besoin d'un « contenant » minimal garantissant un minimum d'intimité. Les approches anglo-saxonnes sont tout autres. En Angleterre, on observe une optimisation à outrance des mètres carrés. Mais la réduction des surfaces individuelles est compensée par des espaces communs augmentés et plus confortables, qui font office de lieux de détente, de respiration et de socialisation (cf. page 26). Même tendance au Japon, où il y a en moyenne 6 m<sup>2</sup> par personne. Les espaces de « respiration » y sont très présents : maisons de thé, espaces de rencontre, de socialisation, cafés-bibliothèques... sont autant de « sas » intermédiaires entre intérieur et extérieur, particulièrement importants dans ce pays où le « karoshi », épuisement au travail, est pris très au sérieux. Les cultures germanique et nordique ont encore une autre approche. L'Allemagne est à l'origine du concept des bureaux paysagers, qui ne consiste pas à gagner des mètres carrés mais à ouvrir l'espace de façon humaine, avec au moins 15 m<sup>2</sup> par personne. L'espace y est considéré comme une ressource, les espaces de travail sont cohérents avec l'activité. De plus, les salariés sont associés à la gestion des entreprises et prennent part aux décisions concernant les espaces de travail. Aux Pays-Bas, le gouvernement encourage le télétravail. La proportion d'espaces et de postes partagés y est relativement importante. Mais l'accent est parallèlement mis sur l'ergonomie, avec des bureaux réglables en hauteur, des sièges adaptables...

Source : Conférence « Espaces optimisés : quels risques pour la santé des salariés ? », organisée par Génie des Lieux au Salon immobilier de l'entreprise (décembre 2008).

C. R.



un partage d'information », confirme Pierre Bouchet, directeur associé de Génie des Lieux, entreprise de conseil et service en stratégie immobilière.

## Accompagner les salariés

L'accompagnement au changement devient également un

principe important de la communication des entreprises, avant, pendant et après l'installation en open space. D'une part, pour faciliter l'adhésion des salariés au projet, d'autre part, pour permettre une installation sans encombre. Site intranet dédié au changement, showroom permettant de visualiser les futurs aména-



© GAËL KERDRAU POUR L'INRS

gements et valider différentes propositions, visites préalables sont autant d'éléments contribuant à réussir une installation en open space. Malgré tout, Laurent Voisin, responsable de projet à la direction des ressources humaines de Sodexo, chez qui de tels moyens ont été mis en place, reste réaliste. « Il ne faut pas croire au mira-

cle, tempère-t-il en évoquant une enquête de satisfaction réalisée à la suite de la première vague d'emménagement à Issy-les-Moulineaux. *Il reste des insatisfaits.* »

Enfin, il faut apprendre à s'approprier les lieux et les manières d'être qui s'y imposent. On ne peut pas vivre et agir dans un espace ouvert comme on le fait dans un bureau individuel. Les travers acceptables ou supportables par un petit nombre deviennent intolérables lorsqu'ils sont cumulés et subis par des dizaines de personnes. Les guides de savoir-vivre en open space font partie désormais de l'arsenal des outils de communication dont se dotent les entreprises. Mais « attention à ne pas tomber dans l'infantilisation », prévient Alexandre des Isnards. *On est là pour travailler, pas pour participer à une merveilleuse aventure* ». Attention aussi à ce que ces limites à la liberté des comportements dans le travail ne deviennent pas une gêne pour l'individu et un problème à terme.

La tendance actuelle semble aller vers une diminution du nombre de collaborateurs dans un même open space. « Au début, chez Renault, on mettait 30 à 50 personnes par bureau ouvert », témoigne Dominique Durant, aménageur des espaces de travail chez le constructeur automobile. « Chez Coca-Cola, on se limite à huit personnes dans des espaces dédiés à chaque équipe », témoigne Yves Picot, directeur des services généraux du producteur de soda.

## Historique des open space

Les années 1970 ont connu un boom de l'aménagement des bureaux en open space. Afin d'améliorer la communication au sein des groupes de travail, et donc leur efficacité, les espaces privés vont alors pendant une vingtaine d'années être progressivement transformés en espaces ouverts. Dans les années 1980-90, bien qu'il y ait pas de études disponibles, beaucoup de plaintes se sont tout d'abord exprimées par les personnes travaillant en open space : inconfort, agressivité, baisse de motivation, augmentation du stress. Dans les années 1990, l'organisation en open space s'enrichit dans les entreprises, plus pour des raisons économiques. À cette époque, aménager des salles de surfaces de 400 m<sup>2</sup> à 700 m<sup>2</sup>. Cette organisation de l'espace de travail a permis d'une logique d'optimisation financière.

L'espace ouvert y a été subdivisé de manière à ce que l'implantation des bureaux et le balisage des circulations délimitent ces zones réservées.

Le sujet des open space aujourd'hui devient celui du rapport entre aménagement et management. Les facteurs de risque apparaissent en effet quand il y a conjonction entre des facteurs négatifs liés à l'organisation du travail et des facteurs négatifs liés à l'espace de travail. Il faut donc une pensée globale et cohérente, afin d'éviter les dysfonctionnements entre mode de management et espaces de travail. Au final, le temps joue pour les aménageurs. « Une nouvelle population élevée dans ce type de bureau ne se posera plus les mêmes questions, prédit Elisabeth Pélegrin-Genel. Les salariés seront à la fois plus souples et plus résistants. »

1. Actineo, observatoire de la qualité de la vie, est un organisme privé doté d'un conseil stratégique présidé par Alain d'Iribarne, directeur de recherche au CNRS et administrateur de la fondation Maison des sciences de l'homme. Les 2<sup>e</sup> rencontres Actineo, qui ont eu lieu en novembre 2008, avaient pour thème « Faut-il fermer les open space ? ». Elles faisaient suite à la parution de l'ouvrage d'Alexandre des Isnards et Thomas Zuber, *L'open space m'a tué*.

C. L.

## Pour en savoir plus

### Brochure INRS

• ED 23. *L'Aménagement des bureaux. Principales données ergonomiques.* À télécharger sur le site [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr).

### Normes Afnor

• NF X 35-102, *Conception ergonomique des espaces de travail en bureau.* Ce texte considère que « les dimensions des espaces de travail en bureau influencent le déroulement des activités et l'environnement physique de travail. Elles conditionnent donc la santé, la sécurité et l'efficacité des opérateurs ». Les données qu'il propose s'appliquent aux nouveaux aménagements comme aux rénovations et réaffectations de locaux de travail.

• NF S 31-080, *Bureaux et espaces associés.* [www.afnor.fr](http://www.afnor.fr).

# Centres d'appels Orange à l'écoute de ses écoutants



**Soucieux des conditions de travail des salariés, le groupe France Télécom Orange a réfléchi à l'évolution de ses plates-formes d'appels. Souvent associée à un travail intensif et robotisé, l'activité des téléconseillers reflète la santé globale de l'entreprise. À Nice, un nouveau centre de relations clients a bénéficié d'une bonne intégration de la prévention en amont de la conception.**

Il pourrait s'agir d'un espace boutique. De la forme des sièges à la couleur du mobilier, le design a été soigné. Ainsi, chacun bénéficie des mêmes perceptions et développe son sentiment d'appartenance à une entité. Nous sommes pourtant dans un centre de relations clients par téléphone de France Télécom Orange. Une plate-forme d'appels implantée sur une surface de 2 200 m<sup>2</sup> au sol, dans des locaux de l'entreprise en reconversion, quartier de Nice Besset, dans les Alpes-Maritimes. Deux étages pour 200 à 300 salariés au service des abonnés. À l'origine, un seul niveau du bâtiment était dédié à l'activité. Pour la conception de la plate-forme, Orange a travaillé avec la CRAM Sud-Est et l'INRS afin de répondre aux inquiétudes exprimées par ses collaborateurs. Outre le risque auditif qu'il représente, le bruit est un facteur aggravant des situations de stress. Et en la matière, les plates-formes d'appels n'ont pas bonne presse : objectifs inaccessibles, manque d'auto-

nomie, répétitivité, rigidité des procédures... Une image dont le groupe tient à se démarquer. « En 2006, nous avons pris la décision de revoir la politique de relations clients en envisageant l'évolution de nos centres. France Télécom Orange gère plus de 200 centres de relations clients par téléphone en France, où travaillent près de 20 000 salariés dont 12 000 conseillers clients, explique Laurent Londeix, directeur régional Provence-Alpes-Côte d'Azur chez Orange. Le travail en espace ouvert est privilégié, sur des plateaux où sont regroupés conseillers clients, chefs d'équipe et soutiens métiers. » Des salles dédiées sont utilisées pour l'ensemble des activités annexes, telles que la formation.

## Une réflexion issue des métiers

Le processus a été mis en route avec l'analyse de l'existant. « Un travail qui a débouché en 2007 sur des éléments de charte dont le but était de partir des invariants métiers : typologie des professions et aménagements, évoque Jacques Bonnet, responsable du projet. Il s'agit de valoriser les métiers en garantissant un fonctionnement et des objectifs de qualité ainsi qu'un niveau de réponse élevé. La charte est par ailleurs un bon outil pour pérenniser l'expérience. » La réflexion s'est prolongée sur les aspects techniques (traitement acoustique, confort thermique, éclairage), avec la mise en place progressive de

chantiers de regroupement et le réaménagement des centres.

« À Nice, l'entreprise nous a demandé de la conseiller dans la mise en place du plateau, témoigne Xavier Bouisson, contrôleur de sécurité au centre de mesures physiques de Montpellier. Au même moment, un groupe de travail INRS, animé par Nicolas Trompette, essayait de déterminer l'exposition sonore des salariés. » La mesure des niveaux d'exposition sous les casques et de l'ambiance sonore de la plate-forme en exploitation, ainsi que l'évaluation du matériel utilisé et de l'aménagement pour le traitement acoustique de la plate-forme en service ont été réalisées. Pour un taux d'occupation du plateau de seulement 38 %, deux mesures sur six en ambiance se sont révélées supérieures au niveau de confort de 55 dB(A). Quelques niveaux d'exposition en pointe – supérieurs à 85 dB(A) – ont par ailleurs conduit à des préconisations telles que la dotation systématique d'un protecteur numérique par personne et une formation appropriée à l'utilisation des casques. En matière de traitement acoustique, Orange a choisi les matériaux qui donnent le niveau le plus performant : panneaux absorbants au plafond dont le coefficient d'absorption est égal au minimum à 0,90 (classe A), écrans acoustiques frontaux et latéraux, revêtements textiles des sols... « Il est important d'avoir un bâtiment qui structurelle-

ment ne soit pas bruyant. Les systèmes de ventilation et de climatisation peuvent produire un bruit de fond parasite », précise Xavier Bouisson.

### « On s'est battus pour obtenir ces aménagements... »

Orange a également installé ses conseillers clients en « premier jour », près des fenêtres. Tandis que les responsables d'équipe et soutiens métiers sont placés en position centrale sur le plateau. Le site offre une bonne gestion des éblouissements avec stores extérieurs et rideaux intérieurs. « C'est toujours compliqué. Aucun plan ne donne la dimension exacte de la situation réelle. En fonction de la configuration des lieux, il faut utiliser au mieux l'ensemble des préconisations, explique Alain Brunel, ingénieur-con-



© ÉRIC BOIZET POUR

seil à la CRAM Sud-Est. L'action menée au centre de Nice, parce qu'elle a pu être préparée en amont de la conception, a amélioré le comportement acoustique du local. » « Avec un taux d'occupation supérieur, il faudrait encore augmenter les surfaces et les traitements. On recommande une surface disponible par opérateur de plus de 15 m<sup>2</sup> »<sup>(1)</sup>, précise Nicolas Trompette.

« Les préoccupations de nos collaborateurs étaient nombreuses », poursuit Pierre Vaillant, au centre clients Orange et renseignements de Rhône-Méditerranée. Peur du manque d'espace, de heurter son col-

lègue en reculant son siège... « Nous avons essayé d'y répondre en les faisant participer aux débats au sein d'un groupe de travail ». Objectif : mieux vivre et travailler ensemble dans cet espace commun. Le centre de Nice Besset est ouvert du lundi au samedi de 8 h à 20 h. Les « brigades » du matin et celles de l'après-midi côtoient ceux qui travaillent sur des plages horaires plus « classiques ». Chantal Rosier, conseillère clientèle et membre du CHSCT, a connu des locaux et des situations de travail plus difficiles : « On s'est battus pour obtenir ces aménagements, dit-elle. Le métier est

Acoustique, éclairage, gestion de l'espace..., le centre d'appels de Nice a été conçu pour permettre à l'ensemble des collaborateurs de mieux vivre et travailler ensemble dans cet espace commun.

fatigant, mais j'ai le sentiment de travailler dans un environnement sain. J'ai plus d'espace que je ne l'aurais espéré ! » Pour l'opératrice, il était important de réduire le bruit. « Si on entend un collègue aux prises avec un client agressif, on est automatiquement stressé, ajoute ce membre du CHSCT. Avec les cloisons acoustiques, c'est plus calme. Alors, s'il faut se lever pour parler entre nous, eh bien on se lève ! »

Dans l'ensemble, l'entreprise observe un bon niveau de formation au matériel mis à disposition. « On constate toutefois une certaine méconnaissance des risques chez les conseillers », relativise Alain Brunel. Le protecteur numérique, qui permet d'écrêter les effets larsen et les bruits parasites, reste notamment un peu énigmatique. « Il faut continuer à communiquer sur l'utilité des équipements fournis », insiste Pierre Vaillant. Ce travail a permis de dégager de bonnes pratiques désormais présentes dans la charte nationale du groupe, telles que la pose de dalles absorbantes de classe A au plafond. Un protocole de mesures a été établi. Reste à décliner ce type d'actions sur l'ensemble des sites, où l'analyse de chaque situation est une clé d'accès au consensus entre la maîtrise des éléments techniques et l'utilisation des espaces.

1. La norme NF X 35-102, 1998, « Conception ergonomique des espaces de travail en bureaux » prévoit 15 m<sup>2</sup> par personne « lorsque l'activité principale des occupants d'un bureau collectif est fondée sur des communications verbales ».

G. B.

## Pour en savoir plus

### Brochures

- ED 108. Les centres d'appels téléphoniques, INRS.
- ED 950. Conception des lieux et des situations de travail, INRS.

À consulter et à télécharger sur [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr).

### Web

- Dossier « Travail en centres d'appels téléphoniques », [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr).

## Expérience britannique « Tout le monde, quelle que soit sa fonction, est en open space »

Le « Health and Safety Laboratory » (HSL) – le laboratoire pour la santé et la sécurité en Grande-Bretagne – est entièrement passé, en open space. Karen Wilkinson, responsable communication du HSL, revient sur ce choix et les changements que ce nouvel espace a provoqués.

**Travail & Sécurité. Depuis quand votre organisme est-il passé en open space, et pourquoi ce choix ?**

■ **Karen Wilkinson, responsable communication du HSL.** Nous sommes en open space depuis 1994. Auparavant, nous étions sur deux sites. Lorsqu'il a fallu nous regrouper sur un seul site, l'adoption d'une implantation en open space nous a semblé parfaitement adaptée pour pouvoir optimiser notre culture de travail collaboratif.

**Concrètement, comment êtes-vous installés ? Y a-t-il des espaces privatifs, des salles de réunions particulières, des espaces « silence », où même le téléphone est interdit ?**

■ **K. W.** Nos espaces de travail ouverts sont de tailles différentes. Certains sont relativement grands (30-40 personnes) tan-

dis que d'autres accueillent moins de 10 collaborateurs. Les bureaux comportent des cloisons, ce qui permet de garantir une certaine tranquillité. Des espaces de rangement sont également prévus (étagères, classeurs à tiroirs, par exemple). Le personnel doit respecter un protocole bien défini, qui consiste à s'assurer que le téléphone est sur répondeur en cas d'absence du bureau et à garder son espace de travail bien rangé. Nous disposons également d'un grand nombre de petites salles de réunion réservées aux réunions officielles ou privées ainsi que d'un grand espace commun appelé *The Street* (la rue), qui est régulièrement utilisé pour des réunions informelles. Le personnel occupe souvent cet espace lors du déjeuner et pour faire des pauses. Il est également utilisé pour travailler : c'est l'occasion de s'éloigner de son propre espace de travail.

**Tout le monde – y compris votre hiérarchie – est-il dans cet open space ?**

■ **K. W.** Les réflexions que nous avons menées avant de modifier notre organisation ont révélé que l'engagement de l'encadrement supérieur était un facteur déterminant pour la réussite des open space et que si la hiérarchie était peu disposée à abandonner son bureau privé, il en serait probablement de même pour le personnel. Par conséquent, tous les membres du person-

nel, quelle que soit leur fonction au sein du HSL, travaillent en open space.

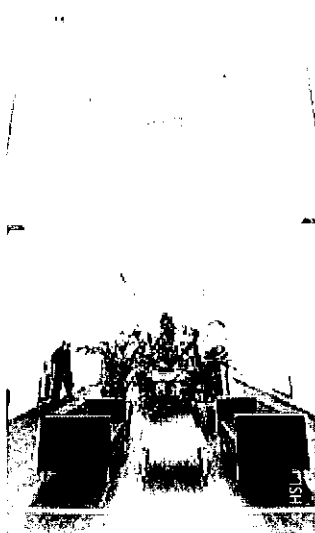
**Quelles sont les contraintes que vous avez dû prendre en compte pour créer cet espace de travail ?**

■ **K. W.** Nous avons dû faire en sorte que l'open space apporte une certaine souplesse qui nous permette de l'adapter en cas d'évolution des besoins liés à l'activité (développement d'un secteur d'activité impliquant le renforcement d'une équipe, par exemple).

**Ce nouveau mode d'installation a-t-il eu des incidences sur l'organisation du travail ?**

■ **K. W.** Il a contribué à favoriser la collaboration transversale au sein du HSL : les gens se rencontrent plus souvent de manière informelle, dans la mesure où des groupes de personnes se retrouvent régulièrement dans les espaces communs, que ce soit seulement pour bavarder ou pour boire un café ou bien encore pour discuter de projets bien spécifiques. Comme je l'ai déjà mentionné, le fait que la hiérarchie soit beaucoup plus visible et plus accessible a eu de réelles répercussions positives, à savoir une meilleure acceptation du travail en espace ouvert et le développement de la forme de communication la plus directe et la plus fructueuse : le débat face à face.

Propos recueillis par D. V.



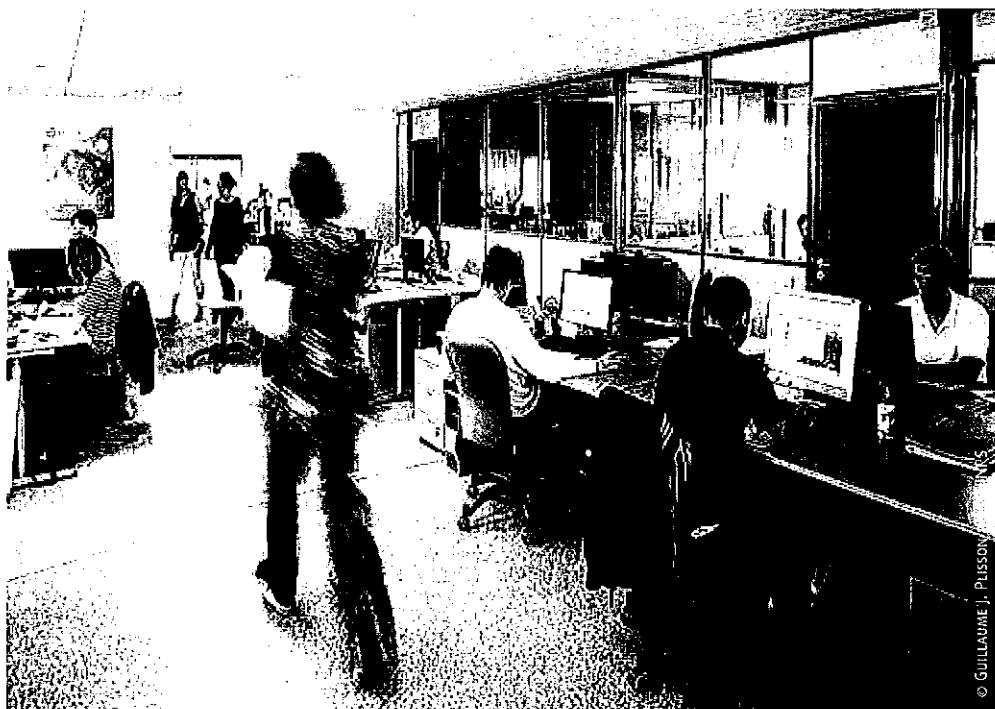
Le HSL dispose d'un grand espace, *The Street*, qui est régulièrement utilisé pour des réunions informelles.

Extension

# Quand la croissance de l'effectif est exponentielle

Evasol, société d'installation de panneaux solaires photovoltaïques pour les particuliers, a multiplié ses effectifs par plus de 100 en deux ans. Une croissance qui a impliqué une réflexion sur les relations de travail et l'aménagement des locaux.

*Victime de son succès, Evasol s'apprête à réaliser un troisième aménagement en deux ans, après avoir presque doublé la surface de son siège, il y a quelques mois.*



**Q**uand Stéphane Maureau, qui travaille dans le domaine de l'énergie solaire, débarque, il y a cinq ans, à l'aéroport de Düsseldorf, en Allemagne, son œil est tout de suite attiré par une affiche publicitaire vantant les mérites des panneaux photovoltaïques. Alors que, outre-Rhin, de telles installations sont déjà un produit marketing de masse, en France, le solaire est encore réservé aux professionnels et aux militants. Depuis, Stéphane Maureau a créé Evasol, une entreprise de commercialisation et d'installation de panneaux, en partenariat avec un fabricant, Tenesol<sup>(1)</sup>.

Située dans la région lyonnaise, la société comptait à sa naissance, en mars 2007, deux salariés. Deux ans plus tard, les salariés d'Evasol sont... 292. La France compte toujours moins de 2% des installations photovoltaïques d'Europe, mais les choses ont changé en quelques années : les préoccupations environnementales et les incitations fiscales ont poussé des dizaines de milliers de particuliers à s'équiper. Sur les toitures, il n'est plus rare d'apercevoir quelques mètres carrés de capteurs solaires. Dans un secteur d'activité manifestement porteur, les résultats d'Evasol ont tout de même de quoi impressionner :

le nombre de chantiers mensuels chez des clients a doublé en moins d'un an et le chiffre d'affaires a été multiplié par trois. Un quart de l'effectif de l'entreprise est au siège, pour le management, l'administration et le bureau d'études, le reste travaille à l'extérieur, à la vente et aux travaux de pose. Conséquence pratique de cette montée en puissance : au siège, les salariés sont à l'étroit, au point que certains doivent partager leur poste de travail. Le troisième aménagement en deux ans se profile. Pourtant, il y a quelques mois, Evasol a presque doublé la surface de son siège et réalisé rapidement des tra-



vaux permettant de multiplier les postes de travail et de les espacer. Une extension, plutôt qu'un déménagement, rendue possible grâce à l'investissement d'un espace voisin dans le même immeuble. Le projet a été soutenu par le CHSCT, récemment créé, conseillé, à sa demande, par la CRAM Rhône-Alpes.

### Une atmosphère de travail

Deux espaces centraux, ouverts l'un sur l'autre, accueillent maintenant une soixantaine de salariés. Sur le premier plateau, trente assistants d'administration des ventes gèrent le traitement des dossiers. Car il ne suffit pas de démarcher les clients

et de signer des contrats d'installation, il faut aussi obtenir les autorisations de pose. En France, s'équiper en panneaux solaires implique de communiquer avec pas moins de sept administrations différentes. Des démarches qu'Evasol propose de prendre en charge pour le compte de ses clients. Divers petits aménagements ont également accompagné ce doublement de surface. Les goulottes au sol qui représentaient des risques de chute viennent d'être remplacées par un raccordement au plafond, et le sol carrelé trop bruyant a été recouvert de moquette. C'est le secrétaire du CHSCT qui s'est personnellement investi pour vérifier les normes et suivre les installations. « Quand je fais passer un entre-

tien de recrutement, je laisse souvent la personne patienter 5 ou 10 minutes ici, explique Géraldine Michal-Mocellin, directrice des ressources humaines. Cela lui donne une bonne idée de la façon dont nous travaillons : on voit les gens circuler, se parler. Certains candidats, qui ont déjà travaillé en open space, me disent qu'ils sont impressionnés par l'atmosphère de travail. » Dans la journée pourtant, il arrive que le niveau sonore monte. « On incite les salariés gênés par le bruit à s'adresser directement à leurs collègues pour qu'ils baissent le ton. L'objectif, c'est que ce soit naturel et bien accepté par tous. »

Sur le deuxième plateau, auparavant constitué de bureaux individuels, se trouve

Deux espaces centraux, ouverts l'un sur l'autre, accueillent une soixantaine de salariés. D'un côté, le traitement administratif, de l'autre, le bureau d'études.

désormais le bureau d'études. Le maintien de quelques cloisons a, ici, été possible. « Cela permet de modeler la pièce. Et de recréer de plus petits espaces, poursuit la DRH. Il faut que les salariés s'approprient leur bureau. » Le travail minutieux des techniciens qui vérifient les données recueillies par les commerciaux pour implanter les installations s'accommode-t-il d'une configuration en open space ? « J'ai travaillé dans le dessin industriel, explique l'un d'entre eux. En arrivant ici, j'ai bénéficié d'une formation de cinq jours sur les installations photovoltaïques.

Mais tout à l'heure, par exemple, j'avais une hésitation sur un dossier un peu complexe du fait de l'inclinaison du toit et de l'orientation de la maison. Je suis allé voir le responsable du service afin qu'il me donne son avis. C'est vrai que les échanges sont simplifiés.»

### Être au courant de tout

« On a des objectifs commerciaux ambitieux, reconnaît le directeur général. Pour les atteindre, on mise sur l'ambiance de travail, les rapports d'équipe, la proximité entre les salariés. Les échanges informels font partie du travail. » Trente personnes ont été embauchées, chaque mois, pendant le premier semestre 2009. Vu

le défi que représente l'intégration des nouveaux salariés, la direction accorde une place importante à l'accueil, à la formation et à l'encadrement. Deux journées sont ainsi organisées chaque mois pour permettre aux nouveaux embauchés de visiter le siège,



À côté des avantages évidents en termes de communication, Nathalie Pairasso et Florian Gruel, deux membres du CHSCT, pointent aussi les revers des espaces ouverts : un problème récurrent de climatisation, des interruptions de travail et des difficultés à se

locaux, a soulevé d'autres points de vigilance. D'abord l'éclairage qui n'a pas été modifié quand les cloisons ont disparu. Résultat : il ne correspond plus à l'alignement des bureaux. « Or, l'aménagement en open space de grande dimension éloigne certains salariés des fenêtres, ce qui réduit considérablement l'effet de l'éclairage naturel », précise-t-il. Il a également suggéré de s'intéresser à la qualité des faux plafonds pour réduire le bruit et a soulevé la question des TMS : « Il faut chercher à améliorer les postures de travail, poursuit le technicien-conseil de la CRAM, notamment le positionnement de l'écran d'ordinateur sur le bureau. L'ensemble des implantations – bureaux et écrans – doit permettre de favoriser les échanges sans détérioration posturale. »

Il y a quelques mois, les cadres d'Evasol, invités à réfléchir aux valeurs de l'entreprise, ont proposé, entre autres, le travail en équipe, la simplicité et... l'adaptabilité. La « capacité à s'adapter » chez Evasol, cela ne sonne pas seulement comme un slogan tant la société évolue rapidement. « Nous avons eu des périodes de croissance moins soutenue quand il a fallu renforcer l'encadrement de proximité ou s'assurer que nos méthodes de travail étaient diffusées et appliquées dans le respect de notre déontologie, précise le directeur général. La croissance c'est bien, mais nous voulons qu'elle soit de qualité. »

1. Tenesol est une filiale des groupes Total et EDF.

A. G.

rencontrer leurs interlocuteurs et prendre connaissance des spécificités de leur activité. Dans ce contexte, l'aménagement en open space est conçu comme une façon de favoriser les relations entre nouveaux arrivés et salariés plus expérimentés.

Alors le travail en bureau ouvert, plutôt une bonne chose ? C'est l'avis de Stéphanie, du service des Ressources humaines, qui ne travaille pas sur l'un des plateaux mais dans un bureau de cinq personnes. « Ici, les choses évoluent rapidement. On ne peut pas être au courant de tout. En écoutant les collègues, on parvient à se tenir informé. Maintenant que l'on fonctionne de cette façon, on pourrait difficilement retravailler en bureau individuel. »

Dans un contexte de forte évolution de l'effectif, l'aménagement en open space est conçu comme une façon de favoriser les relations entre salariés.

concentrer. Nathalie est compta- ble. « Quand je travaille sur le tableau de créances des clients au milieu de mes collègues, déclare-t-elle, c'est tout de même compliqué. Mais ce qui est satisfaisant, en revanche, c'est qu'on sait que le dialogue est possible sur les aménagements souhaitables. La direction nous donne les moyens de ses ambitions. »

### Qualité de la croissance

Alain Karsznia, le technicien-conseil de la CRAM Rhône-Alpes qui a visité les nouveaux

Avant d'être  
multiples  
requies multiples.

La société a évolué et de  
l'efficacité en ce sens  
traitance de professionnels  
de haut niveau et de  
le porte des innovations  
pour prévenir les crises  
de haut niveau et de  
en place une formation  
spécifique qui leur a valu  
de recevoir en 2009, les  
triple médaille de la  
première médaille de  
d'avec une équipe de  
alliance, il est comme ex-  
travaillant sur tout ce qui  
concernent les conséquences  
personnel de la société.

# Adaptation Un passage à l'open space mi-figue mi

**Confrontés à une modification de leur espace de travail, liée en particulier à l'augmentation des effectifs, les salariés de la branche commerciale de Novozymes France, basée à Nanterre (Hauts-de-Seine), perçoivent de différentes manières le passage à une organisation en open space. Retour d'expériences.**

*L'ergonomie des postes a été pensée pour permettre aux salariés qui le souhaitent de travailler en position « assis-debout ».*

**N**anterre, Hauts-de-Seine. Dans un immeuble récent situé près de la préfecture, Novozymes France, société de commercialisation de produits enzymatiques pour l'industrie, fabriqués par la maison mère danoise, occupe un espace de 838 m<sup>2</sup>. La quarantaine de salariés de l'entreprise se partage la surface, qui comprend l'ensemble des installations : bureaux et parties communes. Quarante collaborateurs qui travaillent depuis 2005 sur un même plateau, un open space. « *Le changement d'organisation spatiale a été décidé par l'ancienne direction, afin de répondre à une augmentation d'effectifs,* décrit Ute Fink, responsable des ressources humaines. *Les prix très élevés de l'immobilier urbain de bureaux imposaient aussi une réflexion sur l'utilisation des espaces.* »

Catherine Martin, responsable des services généraux, est en charge de la sécurité et des mesures de prévention. Elle ne cache pas que ce changement a généré des difficultés : « *Je suis dans la même structure depuis près de dix-sept ans. Le passage en open space ne s'est pas fait sans réserve,* souligne-t-elle. *Au-delà d'une simple réorganisation spatiale, il a fallu s'interroger sur l'ensemble des habitudes de travail et réfléchir sur des solutions acceptables par tous.* » L'important pour l'entreprise était le maintien d'une certaine qualité de vie au sein des locaux et le respect de bonnes conditions de travail pour l'ensemble des salariés. « *Certains de nos collaborateurs sont plutôt sédentaires et travaillent essentiellement sur le site ; d'autres sont amenés à se déplacer fréquemment en Europe, notam-*

*ment au Danemark où se trouve notre siège,* explique Ute Fink. *Pour autant, nous avons conservé une organisation assez classique : chaque salarié conserve son propre bureau. Contrairement à ce qui se passe dans certaines structures, nous tenons à préserver chez le personnel le bien-être propice à une activité professionnelle dans les meilleures conditions possibles. Aussi, les attributions de meubles et de matériels sont pérennes.* »

## Petits arrangements entre collègues

Les plans du nouveau bureau paysager ont été confiés à un bureau d'architectes. « *Après avoir consulté les différents services, nous avons constaté que les besoins, en particulier pour organiser des réunions ou pour mener des conversations plus confidentielles (avec des clients, par exemple), sont assez uniformément répartis,* signale Catherine Martin. *Nous avons donc décidé de faire installer trois salles de réunion contiguës, équipées de systèmes d'audioconférence, avec des cloisons amovibles permettant de moduler leur taille. Pour les conversations entre salariés ou les communications d'ordre professionnel nécessitant l'isolement, nous avons opté pour la mise en place de deux « cabines », dont les parois sont isolantes d'un point de vue acoustique. Les salles de réunion se réservent via un serveur en ligne, pas les cabines.* » Les équipements communs, imprimantes, photocopieurs...



© GAËL KERBAOL POUR L'INRS

# -raisin

Deux petites salles aux parois isolantes d'un point de vue acoustique ont été prévues pour les conversations entre salariés ou les communications d'ordre professionnel nécessitant l'isolement.



ont été regroupés, pour éviter de multiplier les sources de nuisances. Enfin, les salariés ont également la possibilité de travailler à domicile, pour des dossiers qui demandent un investissement particulier ou un calme relatif.

Seul le bureau de la responsable des ressources humaines reste individuel. « Mes fonctions m'amènent régulièrement à mener des entretiens personnels, précise-t-elle. Nous avons aussi réfléchi à l'ergonomie des postes et adopté des bureaux entièrement réglables en hauteur. Les personnes qui le souhaitent peuvent ainsi travailler en position "assis-débout", ce qui, à l'usage, semble satisfaire bon nombre de salariés. Nous abordons régulièrement les questions relatives aux conditions de travail lors des réunions avec les délégués du personnel. » Les locaux sont lumineux, les couleurs claires, et de nombreuses cloisons sont transparentes. « L'ambiance cordiale, voire conviviale, qui règne au sein de l'entreprise, a constitué un agent facilitateur pour le passage en bureau paysager. Mais il y a des efforts d'adaptation à fournir. Certains parlent plus ou moins fort, ce n'est pas toujours simple pour les autres », confie Fabrice, responsable au service clientèle. « Nous étions, pour notre part, déjà habitués

à fonctionner en "open", ce qui n'était pas le cas de tous les services », ajoute-t-il.

Maren, qui travaille un peu plus loin aux opérations pour les activités de détergence et du vin, dresse un bilan mitigé : « C'est excellent pour le partage d'informations, en général cela fonctionne bien. En revanche, il faut savoir éviter les sources de conflits, notamment le bruit. L'aération des locaux est aussi une source de discussions perpétuelles : je me trouve en dessous d'une bouche et je préfère de loin qu'elle fonctionne en mon absence », sourit-elle. Des petits arrangements entre collègues sont inévitables. « Il y a bien quelques menues négociations, notamment sur l'ouverture des fenêtres, concède Chloé, stagiaire en comptabilité-finances, qui semble plutôt satisfaite de travailler en « open ». Mais l'ambiance est studieuse, et, de notre côté, nous ne souffrons pas vraiment du bruit. »

## Un bien-être incertain

Conseiller réglementaire, Marc émet, quant à lui, quelques réserves : « C'est un espace ouvert plutôt bien conçu. Mais,

organisation. Du point de vue de l'efficacité, ce n'est pas idéal. » Ces dernières remarques sont largement partagées par Éric Boutin, contrôleur de sécurité à la Cramif. « Les réflexions sur l'organisation spatiale tiennent évidemment compte des nombreuses contraintes (effectif, prix élevés de l'immobilier

## Novozymes France

« Grande compagnie de la chimie, Novozymes (danois) pour l'Europe de l'ouest, chiffre de chiffre d'affaires (2008) : 811,6 millions d'euros (coûts de ventes de 100 millions d'euros environ).  
• Activités (France) : trois sites (Nanterre, Châtou, Lez-urap) : des salariés, des bureaux, des tâches diverses (recherche, fabrication) ; commerce et vente ; marketing ; comptabilité ; finances ; conseil réglementaire ; activités de soutien.  
• Activités (groupe) : 25 000 salariés dans le monde.  
• Activités (groupe) : fabrication de produits et produits en grande quantité ; produits industriels (chimie) ; agroalimentaire ; produits vétérinaires ; phytomécénologie.

pour nous qui étions habitués à fonctionner en bureaux fermés, la transition n'a pas été vécue de façon très positive. Nos tâches nécessitent souvent d'avoir des conversations confidentielles, ou bien de travailler seuls sur une bonne partie des dossiers. Tout le monde n'a pas la même "culture du bruit", et les seuils de tolérance sonore ne sont pas les mêmes pour tous. » Une position confirmée par Véronique, spécialiste dans le même service : « On constate une fatigue nerveuse importante à l'issue d'une journée de travail en bureau ouvert. On peut demander à travailler chez soi, mais ce n'est pas toujours simple pour l'or-

de bureaux...) auxquelles sont soumises les entreprises, reconnaît-il. Mais le choix d'espaces de travail "tout ouverts" semble marquer le pas. On constate aujourd'hui que beaucoup d'établissements semblent revenir vers des structures plus fermées quand c'est possible. Le gain en termes de bien-être des salariés est alors certain. Ou bien encore, les nouveaux open space font le choix, comme chez Novozymes, d'espaces fermés ou réservés, qui améliorent grandement la qualité de vie au travail, et proposent au moins des postes de travail bien conçus d'un point de vue ergonomique », conclut-il.

A. B.

# Communication et organisation

21 | 2002

Espace et communication dans les organisations

Dossier

## Les bureaux ne sont pas seulement des espaces de travail...

ANNE MONJARET

### *Résumés*

Français English

Les bureaux sont non seulement des espaces de travail mais aussi des espaces de vie dans le sens où les activités qui y sont effectuées ne sont pas systématiquement associées aux obligations professionnelles. Ces activités (travailler, manger, faire la fête, jardiner, décorer, etc.) ont un rôle dans l'inscription territoriale des salariés sur leur lieu de travail. À travers l'analyse des modes d'occupation et d'appropriation de ces espaces sur près d'un siècle, nous montrons comment s'est opéré le passage d'un aménagement uniforme à un aménagement qui mêle proposition de l'institution et décor personnalisé de l'employé. Dans ce contexte, l'usage des objets familiers (papiers, téléphone, plantes vertes, etc.) dévoile les fonctionnements organisationnels, hiérarchiques et communicationnels au travail et plus précisément bureaucratiques.

Offices are not only working spaces but also living spaces in the way activities that take place there are not systematically associated to professional obligations. These activities (working, eating, partying, gardening, decorating, etc.) have a role in the territorial appropriation of the workroom by the employees. Through the analysis of the modes of occupation and appropriation of these spaces over almost a century, we show how a uniform organization of offices turned into a more complex one, which mixes proposals from the institution and personalized decoration. In this context, the use of familiar objects (papers, telephone, house plant, etc.) reveals the « working of working » (organization, hierarchy, communication, and more precisely bureaucracy).

### *Entrées d'index*

## ***Texte intégral***

- 1 Comme nous l'écrivions déjà en 1996 dans un article consacré aux différents modes d'appropriation dans les bureaux, les architectes, les aménageurs, les ergonomes, les designers, les producteurs de mobilier ont examiné depuis longtemps les espaces de travail et leur physionomie. À l'occasion de programmations d'immeubles, ces acteurs se trouvent réunis. Les responsables de direction qui seront en poste dans les futurs locaux sont associés aux prérogatives. Les sociologues, eux, peuvent être sollicités lors des phases d'aménagement.
- 2 Les mouvements de l'immobilier, l'architecture externe et interne des locaux, le cadre de travail (ses formes, ses couleurs et ses matériaux), le mobilier et ses incidences sur le bien-être des employés sont autant de thèmes abordés par ces spécialistes. Si, en France, les sciences sociales s'y sont penchées, on doit cet intérêt aux psychosociologues (Fischer, 1989) et aux sociologues de l'organisation qui ont cherché à cerner les effets de cet environnement sur le travail. Les ethnologues habitués à l'étude des ateliers découvrent depuis peu le secteur tertiaire, parmi lesquels Moulinié (1993), Guigo (1994). Leurs approches restent encore trop isolées. Il s'agit donc d'entreprendre une anthropologie des « organisations modernes » (entreprise, administration, institution de service) pour rendre compte de leurs cultures matérielles et symboliques.
- 3 Les établissements professionnels doivent se lire dans la multiplicité de leurs temps, ordinaires et extra-ordinaires, et de leurs espaces, de travail (les bureaux, les salles de réunion), de passage et de circulation (le hall d'entrée, les couloirs), de restauration et de détente (restaurant d'entreprise, cafétérias). Nous avons choisi ici de présenter l'un de ces derniers : le bureau. On peut se demander en quoi il est pertinent de s'intéresser à un tel objet d'étude. Sans être exhaustif, deux raisons peuvent être avancées pour expliciter ce choix : la première est que les travaux ethnologiques en font aujourd'hui l'impasse, la seconde est que ce lieu incarne à la fois un passé administratif à l'image poussiéreuse et, paradoxalement, un présent et un futur tournés vers le progrès, une communication rapide possible grâce aux nouvelles technologies (fax, informatique-internet, téléphone portable) qui changent les données du travail et les rapports entre les sphères professionnelles et privées, on va vers une toujours plus grande imbrication<sup>1</sup>. En outre, à un moment où les questions de société se polarisent autour des thèmes de la mobilité, du télétravail ou de la R.T.T., son étude contribue, en contrepoint, à évaluer l'inscription territoriale des salariés pleinement ou partiellement sédentaires, au travail, en utilisant les objets qui les entourent comme indicateur d'un potentiel ancrage.
- 4 Partir de l'analyse environnementale des employés, de leur unité écologique, c'est comprendre comment ces derniers évoluent au quotidien dans leur univers professionnel, c'est aussi considérer que l'espace au travail est non seulement un espace de travail mais plus largement aussi un lieu de vie. En effet, nous concevons les bureaux comme des espaces occupés, habités<sup>2</sup>, vécus par les salariés, ce qui sous-entend qu'ils ne s'y exercent pas uniquement des activités professionnelles (Nippert-Eng, 1996).
- 5 Cet article<sup>3</sup> examine, dans une perspective historique et sociologique<sup>4</sup>, comment les employés occupent leur bureau, comment ils fabriquent un territoire plus ou moins protégé, plus ou moins partagé. Les objets et les usages (légaux, tolérés ou interdits) quotidiens sont, pour nous, les indices de

formalisation de cette occupation et d'élaboration d'un bien-être. À travers les marquages institutionnels et individuels ainsi que les modes d'appropriation et leur reproduction normative, nous chercherons à saisir l'organisation sociale des établissements professionnels. On peut se demander en quoi ces pratiques sont favorables à la communication entre salariés, participent au développement du lien social sur les lieux de travail, et par là à la construction des identités professionnelles et sociales. De même, en quoi les mises en scène types dans ces locaux peuvent-elles sous-entendre l'existence d'une culture des bureaux ? Telles sont les questions auxquelles nous tenterons de répondre.

## Les bureaux : de l'habitation à l'immeuble spécialisé

- 6 Les bureaux n'ont pas toujours été installés dans des immeubles spécialisés. C'est au XVIII<sup>e</sup> siècle, comme le décrit Natacha Coquery (1997), que s'amorce la conversion des hôtels particuliers aristocratiques qui servaient à la fois de logement et de lieu de travail, en bureaux aux aménagements normalisés et rationalisés dont l'uniformité devait exprimer l'égalité. On assiste ainsi au passage de la propriété privée à la propriété publique. Vient ensuite la construction de bâtiments administratifs, à l'architecture monumentale, symbole du pouvoir tout puissant de l'État.
- 7 Le XIX<sup>e</sup> siècle signe l'amplification de ce phénomène bureaucratique mais les lieux de travail plus communs, plus diversifiés aussi, restent installés dans des bâtiments à double fonction : « *Au début du siècle, un même immeuble offre à la fois des habitations et des lieux de travail dans une véritable continuité urbaine, les bureaux se situent de préférence au rez-de-chaussée et à l'entresol (...) Les besoins en bureaux restent modestes* » (Pélegrin-Genel, 1995 : 26). En dehors des bâtiments administratifs d'État, il faut attendre le Second Empire pour voir se développer la demande en espace de travail, afférente entre autres à l'expansion du système bancaire. Un quartier d'affaires émerge entre l'Opéra et la Bourse.
- 8 Au XX<sup>e</sup> siècle, les immeubles de bureaux se font toujours plus nombreux suivant l'essor du secteur tertiaire qui connaît une forte expansion dans les années 1960. Les années 1970 sont marquées par la modernisation de ce secteur dont les activités se diversifient. L'émergence de l'informatisation et de la télécommunication conduit à l'édification d'immeubles spécialisés et encourage les sièges sociaux à s'installer hors des sites de production. Ces exigences technologiques dictent les configurations spatiales. De nouvelles conceptions managériales se mettent en place avec l'aménagement des bureaux paysages (open space) qui rappellent étrangement les salles de pool de dactylos du début du XX<sup>e</sup> siècle.
- 9 De nouveaux quartiers d'affaire surgissent comme ceux de La Défense et de Cergy Pontoise. L'augmentation des loyers parisiens et de la taxe professionnelle a incité certaines entreprises à sortir de Paris. Le parc immobilier s'étend jusqu'à la saturation observée ces dernières années. L'externalisation des activités de service autant que l'usage d'instruments de travail tels le téléphone et l'ordinateur portables qui ont contribué à la mobilité des salariés (Lautier, 2000), participent à une diminution des besoins. Durant les années 1990, les bureaux désertés sont réhabilités en appartement. Les boutiques de quartier, anciens commerces, sont métamorphosées en bureau.
- 10 Au cours des siècles, les bâtiments de bureaux se sont donc modifiés, et avec

eux, leur morphologie spatiale interne (clos, paysage, caisson). Toutes ces transformations impliquent de nouvelles conditions de travail et permettent de révéler les changements de politique de gestion dans les administrations et les entreprises.

## Poser le décor : à l'origine des bureaux

- 11 Le bureau n'a pas toujours été le lieu de travail que l'on connaît aujourd'hui. « Le mot « bureau » vient certainement de « bure », grosse toile de laine qui, placée sur les tables à écrire, permettait par son épaisseur et sa matière d'isoler le parchemin sur lequel on écrivait, évitant ainsi de le détériorer » (Rheims, 1990 : 1108). Ainsi, « par métonymies successives, on est passé dudit tapis de table à la table à écrire elle-même, puis de ladite table à la pièce dans laquelle elle était installée, puis à l'ensemble des meubles constituant cette pièce, et enfin aux activités qui s'y exercent, aux pouvoirs qui s'y rattachent, voire même aux services qui s'y rendent » (Perec, 1989 : 89).
- 12 On doit la physionomie moderne du bureau au développement de l'administration. Cette pièce se définit par sa culture matérielle que l'on pourrait qualifier de typique : mobiliers spécifiques (tables, bibliothèques, classeurs, etc.) et fournitures (papiers, stylos, etc.) en sont les principaux éléments fonctionnels et décoratifs.
- 13 L'atmosphère particulière de ces lieux a été dépeinte par de nombreux écrivains. Balzac, Courteline, Perec sont de ceux-là. Ils apportent un regard sur les habitudes bureaucratiques qui modèlent les rythmes professionnels et plus encore qui transforment physiquement la figure de l'employé. Balzac (1838, 1841) évoque l'ennui, le besoin de s'occuper pour combler le temps. Il dresse un tableau pessimiste des conditions d'hygiène (lumière, poussière.) ; ce constat explique, pour lui, le besoin qu'éprouvent les employés de ne jamais s'attarder et de quitter leur bureau au plus vite. Ce lieu a toujours évoqué et continue à évoquer l'idée de monotonie, de tristesse, de travail ordinaire et routinier, de paperasserie et d'encombrement mais aussi de stress, de contrainte horaire, de poids de la hiérarchie. Soulignant leur aspect « anonyme », Georges Perec décrivait ces espaces de travail comme des « lieux vagues encombrés de dossiers mal ficelés, de tampons, d'attaches-trombones, de crayons suçotés, de gommes qui n'effacent plus, d'enveloppes jaunasses. où les employés généralement revêches vous renvoient « de bureau en bureau » en vous faisant remplir des formulaires, signer des registres et attendre votre tour »(1989 : 90). Cette image stéréotypée, un peu passéiste, renvoie à celle du système bureaucratique et en constitue une mémoire. Ces représentations du bureau d'employé appartiennent à une idéologie de l'ordinaire. Qu'en est-il vraiment ?

## Transformations d'un cadre de vie

- 14 En dehors des ouvrages d'Elisabeth Pélegrin-Genel (1994, 1995), peu de textes abordent, à notre connaissance, d'une façon approfondie, la question de la transformation spatiale et décorative des bureaux en France. Au cours du XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, nous passons progressivement d'une uniformisation à une personnalisation des bureaux. Si nos travaux ne nous permettent pas actuellement de dater ce passage, nous pouvons supposer que des changements

significatifs s'opèrent à partir des années 1960 et 1970, suivant les mutations globales de la société française, et en particulier une tendance à l'individualisme. Cependant, l'impact d'une « tradition » organisationnelle (administration, entreprise paternaliste, etc.) rend, sans doute, les conditions de ce processus plus lent alors que l'émergence de nouveaux secteurs d'activités plus propices à l'innovation favorise, en revanche, des politiques et des formes de travail inédites et avec elle, des aménagements plus originaux et variés des locaux.

## De l'uniformisation des bureaux...

<sup>15</sup> Les premiers espaces de travail occupés par des employés sont plutôt collectifs et principalement masculins. À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, les femmes qui travaillent sont secrétaires – personnels attachés au « chef de bureau » et symbole, par excellence de l'employée –, sténographes et dactylographes, demoiselles du téléphone, etc.. Le modèle d'agencement des bureaux ou plus exactement de l'espace de travail rappelle celui de l'usine. Ce modèle s'organise autour d'un principe de standardisation de l'environnement et de rationalisation des tâches que l'on pourrait rapprocher du modèle tayloriste, faisant du bureau, un espace impersonnel. Rendement, efficacité restent les points forts de cette organisation qui régent également le temps libre, le hors travail des employés ; et si les bureaux sont en espace ouvert, c'est pour mieux en faciliter le contrôle. Bureau collectif d'employés ou pool de dactylographes, les lieux du travail se ressemblent par leur structure conformément aux règles d'agencement : plan de travail en enfilage et sur plusieurs rangs avec un poste de surveillance situé en surplomb sur une estrade ou à un angle visuel stratégique ; le mobilier est identique – table, meuble ou casier de rangement, corbeille ; le port de la blouse obligatoire accentue ce contexte d'uniformisation. La décoration reste sommaire. Les affaires personnelles sont pour une part rangées dans des vestiaires, ce qui présuppose le retrait, dans l'espace public, de tous les objets intimes. Ces vestiaires servent également selon les moments de la journée au rangement des tenues de travail. Pour le XIX<sup>e</sup> siècle. Honoré de Balzac évoque « *des armoires et des endroits obscurs où chacun met l'habit de travail, les manches en toile, les garde-vue, casquette, calottes grecques et autres ustensiles de métier ; où se déposent les socques, les doubles souliers, les parapluies* » (1841 : 46). Encore en 1974, dans un hôpital parisien, comme nous l'avons noté sur une photographie, les bureaux de la gestion ont un caractère austère, accroché sur un mur, un calendrier et posés sur les bureaux, des piles de dossiers délimitant le plan de travail et marquant une frontière entre l'employé et le visiteur. L'uniformisation s'impose comme une norme difficile à contourner qui pourrait laisser supposer une dépersonnalisation des lieux. Pourtant, la présence d'objets quels qu'ils soient offre la possibilité d'un réagencement personnel même minime du plan de travail. Il suffit de déplacer instruments de travail, fournitures, cet acte étant une manière discrète, pour le salarié, de réordonner et de faire sien un territoire réglementé.

<sup>16</sup> Bien que Balzac affirme qu'« *à Paris, presque tous les bureaux se ressemblent* » (1841 : 41), insistant ainsi sur leur uniformisation, il propose au lecteur de saisir ces espaces et leur mode d'appropriation au regard des différentes personnalités qui les habitent et en croque des portraits pointus, décrivant les habitudes, les manies de chacun. Dans ces bureaux, les activités s'apparentent à celles de la maison : on y mange, on pouvait même y dormir jusqu'en 1913 (Gazier, 1941). L'uniformisation n'est donc pas synonyme d'absence de vie. Mieux on peut considérer que les employés prendront

progressivement la liberté de réaménager leur espace de travail, comme bon leur semble. Par ailleurs, à partir des années 1950, designers et ergonomes se penchent sur ces lieux pour les rendre plus attrayants et plus confortables aussi. « Avec la création de lieux spécifiques de travail correspond la naissance d'un art de vivre des « employés » au bureau » (Pélegrin-Genel, 1995 : 32).

## ...à une personnalisation

- 17 Le décor des bureaux va prendre de nouvelles allures. Elisabeth Pélegrin-Genel note que « la décoration est perçue comme quelque chose de féminin, de superflu, qui n'a pas sa place dans la lutte économique » (1995 : 110). Si l'on en croit ces propos, l'espace de travail doit se différencier de l'espace domestique dont la décoration serait un des éléments qualificatifs. Pourtant les ateliers d'hommes ne sont pas exempts d'objets décoratifs (affiches souvent à caractère érotique, photographies, calendrier...). La question porte plutôt sur la nature de la décoration et sur ce qu'une proximité féminine aurait changé dans le rapport au hors travail.
- 18 En effet, si les femmes ont toujours travaillé, elles accèdent, à partir de la fin de XIX<sup>e</sup> siècle et plus sûrement dans les années 1960 à des emplois de bureau peu ou pas qualifiés. Cette féminisation de l'emploi, toutes fonctions confondues, conduit à formuler l'hypothèse d'une redéfinition des relations sociales et des conditions de travail dans les bureaux. Les femmes, peut-être plus sensibles à leur cadre de vie – elles ont longtemps été confinées au foyer, formalisant leur compétence dans l'entretien de leur intérieur domestique – n'auraient-elles pas, par un jeu de transfert, favorisé des modes d'appropriation spatiale personnalisés ?
- 19 Avec la mixité des lieux professionnels, on peut dire aujourd'hui que les employés des deux sexes s'approprient les lieux de travail non seulement par un marquage matériel, décoratif de leur territoire (Fischer, 1989 ; Monjaret, 1996a) mais aussi par des activités extra-professionnelles : manger, jouer, faire la fête, etc. (Bozon, Lemel, 1990, Monjaret, 1997a, 2001b, 2001c). La privatisation de la sphère professionnelle est un fait difficile à contredire, bien que, dans certaines entreprises, le concept de « bureau zéro » ait pu être développé et mis en pratique, empêchant d'emblée l'appropriation stable d'un espace ; dans ce cas, le caisson devient le territoire individuel minimal d'occupation et se définit par sa possible mobilité. Cette initiative aurait été mal reçue du personnel, se pliant contraint et forcé aux nouvelles règles de fonctionnement. Confortant nos thèses de l'imbrication des sphères, il est intéressant de signaler que l'année 2000 a vu le jour d'un nouveau concept venu des pays nordiques, le « bureau-cocon » : on doit désormais se sentir au bureau comme à la maison. Les locaux professionnels sont aménagés en conséquence : espace cuisine, espace ludique et de détente, fauteuil confortable sont proposés aux employés. Si l'on ne peut pas généraliser cette tendance, notons qu'en France, certaines agences de publicité en ont adopté les principes.
- 20 L'agencement du mobilier, le décor de bureau qu'impose l'institution sont souvent revus par l'employé qui cherche à s'entourer d'objets référentiels. Prenons le cas du siège d'une banque implantée à La Défense qui permet de souligner la dissension entre direction (encadrement) et salariés dans leur façon d'appréhender l'usage de l'espace. En 1996, lors d'une visite du site, un représentant de l'encadrement explique que les employés n'ont pas de « culture des bureaux » dans le sens où ils ne se tiennent pas à un aménagement rationnel. Il préconise leur formation à ce sujet ; des bureaux témoins sont installés et les

employés ainsi guidés peuvent sélectionner leur mobilier constitué de pièces mobiles (modèle, agencement, couleur). Ils peuvent également se fournir en affiches encadrées dans une boutique située dans le hall principal de la société. Est-ce une façon de contrecarrer les initiatives personnelles et par là l'hétérogénéité du décor mural ? Estimation des besoins matériels et souci décoratif personnalisé orientent le choix des salariés qui vont, une fois installés, redéplacer leur ordinateur reconsidérant les principes ergonomiques, et très vite occuper l'espace avec des objets personnels et des plantes vertes. Il semble que, quelles que soient les conditions d'aménagement, l'individu veuille prendre possession des lieux en en modifiant le cadre initial. La « niche » individuelle, dans des espaces clos comme dans ceux plus ouverts, apparaît nécessaire dans la construction du bien-être des employés au travail.

21 Selon la politique de l'établissement ou selon les circonstances, ces pratiques soumises à un cadre législatif (règlement interne, code du travail) sont autorisées, tolérées ou interdites. Ainsi, prendre ses repas dans les locaux affectés au travail ou plus encore consommer de l'alcool peuvent être permis ou relever de la sanction. Quand l'espace est accessible au public, les règles sont plus strictes. L'écoute d'un poste de radio peut être interdite. Cette règle n'est toutefois pas toujours respectée. Un contexte de tensions dû à des perspectives de fermeture, comme nous l'avons observé dans des services administratifs hospitaliers, a conduit des agents à adoucir leur ambiance de travail par un fond sonore radiophonique ; la particularité de la situation a rendu, semble-t-il, aux yeux de la hiérarchie, ces initiatives tolérables.

22 S'il existe donc des directives institutionnelles, parfois l'obligation de se référer à son supérieur hiérarchique proche pour modifier son environnement de travail, l'individu n'hésite pas à réaménager son cadre de vie, contournant les règles pour s'ajuster à une norme collective ou pour adapter une « niche écologique » à ses propres critères de confort. La marge d'autonomie des employés s'exprime, entre autres, dans cet espace de liberté. Pour le nouveau venu, la prise de possession des lieux se fera progressivement, suivant les codes du groupe de proximité ou s'en détachant afin de s'affirmer comme individualité. Cela pose la question de l'existence d'une culture commune des bureaux et du modèle, explicite ou implicite, à reproduire car, on le sait, le bureau d'un employé n'est pas celui d'un dirigeant. Plus somptueux, il est le symbole de son pouvoir, il est « le Saint des saints » (Perec, 1989 : 90). Le bureau est à l'image de son occupant et réciproquement.

23 Dans tous les cas, le bureau reste un espace habité. La culture des bureaux doit donc se lire plus finement à travers toutes les logiques (économique, sociale, organisationnelle, affective...) qui coexistent autant qu'à travers les profils d'activités spécifiques qui s'observent dans l'entreprise. Le bureau renvoie à la personnalité, l'activité et la position hiérarchique de l'individu et apporte des indices sur la politique d'aménagement et de gestion humaine des établissements.

## **Les objets ordinaires, objets d'une culture de bureau...**

24 Les bureaux sont aménagés avec l'aide d'une profusion d'objets fournis par l'entreprise, offerts par des collègues ou amenés volontairement au bureau par le salarié. En dehors du mobilier, ordinateurs, téléphones, papiers, bouilloires ou cafetières, plantes vertes, tableaux ou affiches, bibelots, etc. participent au décor. À ce titre, ils sont non seulement des indices mais aussi des analyseurs des

normes et des pratiques de travail et de hors travail sur les lieux professionnels, des temps solitaires ou partagés, des formes de sociabilité. Nous avons choisi ici d'en présenter trois, représentatifs des usages au bureau.

## **Pas de bureau sans papier**

25 Le papier, sous toutes ses formes, est l'une des caractéristiques des bureaux ; la paperasserie en est le symbole. Rames de feuilles blanches, stocks de papier brouillon, post-it, chemises en carton, rapports ou livres, etc., leur masse est telle qu'elle est difficilement évaluable. Ces papiers qui encombrent les espaces de travail circulent, s'échangent, se trient aussi. Ils finissent inmanquablement au rébus ou aux archives (Fischler, Lahlou, 1997). Sources ou supports d'activités comme l'écriture, le classement ou la lecture, ils font partie du décor. L'occupation de l'espace professionnel commence, pour certains, par l'accumulation progressive de documents papiers jusqu'à parfois former des piles, véritables contreforts, constructions remparts qui protègent le plan de travail du regard étranger, en délimitant matériellement l'espace. D'autres préfèrent faire table rase, classer au fur et à mesure de l'arrivée des documents, ranger soigneusement leur stock de fournitures. Chaque employé a sa manière de parfaire son environnement familial et de circonscrire son territoire.

26 Le papier n'est pas seulement support des productions (notes de service, rapports...) ou de pense-bête, il est aussi support iconographique. Les images restent un élément central dans la décoration du cadre de vie au travail. Papier peint imagé (plage et palmiers, coucher de soleil), tableaux, affiches, dessins (souvent d'enfants), collages, cartes postales, photographies (de famille, du groupe professionnel), photocopies de croquis humoristique, plus récemment images scannées installées sur l'écran de veille de l'ordinateur trouvent leur place dans les bureaux parce qu'ils disent les liens, cristallisent les souvenirs. Les acquisitions personnelles se mêlent aux biens de l'entreprise ou du groupe de travail. Punaisés, collés sur le mur, sur des panneaux, sur les portes, les documents recouvrent parfois entièrement ces surfaces. Accrochés des années, parfois non remplacés par un nouveau venu ou au contraire immédiatement enlevés, ils sont instruments de communication, de revendication, parfois d'autodérision. Ils permettent la production de discours. Avec le temps, le non-renouvellement des images fait oublier leur présence. On ne les remarque plus, elles font partie du paysage et d'une certaine manière, leur neutralité les sort d'un processus de réappropriation.

27 La façon dont chaque individu organise son panneau d'affichage est significative d'un rapport spécifique à l'espace de travail et à l'activité professionnelle. Dans le secrétariat d'un musée, une collection de cartes postales qui tapisse entièrement un panneau, souligne les relations sociales entretenues en dehors du temps de travail et montre le lien incessant entre la vie professionnelle et la vie privée. Dans un autre bureau, les panneaux qui offrent l'exposition d'images évoquant l'évasion et renvoyant aux hobbies de l'occupant. Dans celui d'un chercheur, des images souvenirs aux pense-bêtes, la composition du tableau montre qu'en s'éloignant du poste de travail, l'affichage perd de sa densité. Il s'agit d'avoir certains documents professionnels à porter de main. Ces images qui s'exposent, se donnent à voir dans les bureaux apportent des indices sur la personnalité des occupants, sur leur organisation de travail et sur leur construction d'un bien-être.

## Le téléphone, le lien permanent

28 Le téléphone en est un autre exemple (Monjaret, 1996b, 1997b). Il est par excellence l'objet des contacts à distance, dans l'entreprise et avec l'extérieur. L'histoire du téléphone en fait d'abord un instrument de travail avant d'être un outil de la communication privée et domestique. Aujourd'hui, il brouille les frontières du domestique et du travail.

29 En interne, la relation avec un collègue est possible sans avoir à se déplacer ; l'employé qui déjoue ainsi les regards indiscrets, peut prendre des moments de détente téléphoniques échappant à une sanction que des déplacements abusifs appelleraient. Dans un bureau partagé, le téléphone peut provoquer des nuisances acoustiques ou des gênes dues aux interférences des sphères professionnelles et privées. Bien qu'il existe des textes internes qui réglementent l'usage des communications, interdisant souvent les appels personnels, le téléphone professionnel sert, durant la journée de travail, à communiquer avec les amis et avec la famille, conjoint ou enfants, parfois parents. Les femmes l'utilisent pour une gestion du domestique à distance (prise de rendez-vous chez le médecin, surveillance des devoirs des enfants, démarches administratives). Ces pratiques qui empiètent sur la sphère de travail conduisent le groupe de proximité à établir des normes de fonctionnement qui leur sont propres : ainsi, même si les communications privées sont interdites dans l'entreprise, l'organisation du familial au bureau est admise. En revanche, les communications relevant de situations intimes telles la maladie, un décès, une relation extra-conjugale qui installent un malaise entre collègues ne sont pas souhaitées. Il en est de même des appels personnels de longue durée. Ces conduites excessives seront vite sanctionnées. La mesure des différents degrés d'introduction de la sphère privée sert au cadrage des usages et à la régulation des normes au sein du groupe de travail de proximité.

## Décor végétal dans l'espace de travail

30 Les plantes vertes, et le végétal en général, introduisent d'autres types de rapports sur les lieux de travail ; éléments de décoration, ils sont sources d'échange, de discussion entre collègues. C'est ainsi qu'ils occupent une place non négligeable dans les bureaux (Pélegrin-Genel, 1994). Pots ou bacs de plantes vertes (naturelles ou artificielles), affiches représentant des bouquets de fleurs, la campagne ou papiers peints paysages sont autant de formes végétales réelles ou imagées qui composent le décor. À l'hôpital où dans certains services les fleurs en pot ou coupées sont interdites, les posters ou dessins viennent pallier l'absence florale. Les bacs de plantes en créant des barrières naturelles peuvent servir à une recomposition spatiale. Les bouquets de fleurs sur le coin d'un comptoir sont les marques d'un accueil qui se veut chaleureux.

31 Parfois la verdure trouve un prolongement à l'extérieur grâce à la présence d'un jardin. Dans les hôpitaux, le jardin n'est pas seulement un espace public ; lieu de circulation, il est aussi un lieu de détente, de balade pour le personnel comme pour les malades, et par là même de rencontres. Le jardinier, ce professionnel de l'extra-professionnel, qui entretient les pelouses, sculpte les massifs, est plus qu'un artisan maîtrisant un savoir-faire. Il est un véritable artiste, jouant avec les formes, les couleurs, les espèces ; il aime à formaliser des messages, langage parallèle. Il manie l'écriture non sur le papier mais sur un sol terreux sur lequel il exerce l'art de la mosaïciculture s'inspirant de nombreux motifs (logos, dates de commémoration, figurations animales, etc.). Le jardinier

compose en outre des tableaux à l'aide de copeaux de bois colorés ; par exemple à proximité de l'entrée d'une maternité, à même le sol, une cigogne est représentée transportant un nouveau-né dans un balluchon de linge blanc qu'elle retient par le bec. Cet ouvrage symbolise ce lieu des naissances.

32 Jardins, plantes vertes d'intérieur, fleurs coupées améliorent le cadre de vie professionnel ; cet environnement naturel fait vivre les salariés aux rythmes saisonniers et calendaires : chrysanthèmes de la Toussaint, sapin de Noël, muguet de mai, gerbes de commémoration.

33 Les plantes vertes révèlent, elles, une culture de jardinage. L'arrosage, l'échange de boutures ou le prêt d'un pot à un collègue qui « a la main verte » durant les vacances, les cadeaux entretiennent ou créent des réseaux de sociabilité. On voit ici comment s'élaborent des relations d'entraide et d'échange au sein des locaux de travail en dehors du contexte directement professionnel. Ces éléments sur le végétal dans l'entreprise dévoilent la richesse d'un tel thème dans la compréhension métaphorique et empirique du lien social.

34 Tous ces objets utilitaires et/ou décoratifs qui renvoient à des pratiques particulières, professionnelles ou extra-professionnelles, sont révélateurs du fonctionnement de la vie en groupe ainsi que des relations que chaque salarié entretient avec son espace de travail, qu'elles soient normatives, neutres, personnalisées voire transgressives. Dans tous les cas, ils contribuent, par leur présence, à une forme de stabilité territoriale et morale qui, quand elle est remise en cause lors d'un déménagement, engendre d'une façon cyclique insécurité, tension, repli ou besoin festive des membres du personnel (Monjaret, 2001a). Cette situation de passage qui se construit sur des temps successifs (séparation, entre-deux, appropriation) tend à souligner la place accordée par les individus à leur espace de travail et la crainte du nouveau : nouvelle organisation de travail, nouveaux locaux, car tout transfert implique un changement, parfois en complète rupture avec le vécu dans les anciens locaux. Les objets personnels (plantes vertes, photos, tableaux, bouilloires...) constituent un territoire minimal pour l'employé. Dans une situation de mouvement, ils deviennent des points de repère, une marque de stabilité, bien que leur intégration dans un nouvel espace en modifie l'ordre visuel initial. C'est en cela que les bureaux peuvent être considérés comme des espaces habités.

35 Plus qu'un espace de travail, le bureau est un « lieu » dans le sens où l'entend Marc Augé (1992). Pour lui, le lieu anthropologique se définit entre autres comme « celui au 'occupent les indigènes qui y vivent, y travaillent, le défendent, en marquent les points forts, en surveillent les frontières » (1992 : 57). En effet, espace imposé par l'institution, le bureau est avant tout un espace de vie, c'est-à-dire un lieu occupé, parfois partagé, toujours réinvesti par les occupants qui en délimitent les frontières et lui donnent un nouveau caractère dans lequel le groupe (ou l'individu) se reconnaît et affiche ses appartenances. La spécificité de chaque bureau se lit à travers les activités et des interactions qui s'y déroulent, une organisation spatiale particulière et une culture matérielle singulière. C'est ce qui nous fait dire que, s'il existe une culture des bureaux, elle ne peut être envisagée que dans une lecture plurielle. L'existence d'une culture dominée par les intentions directionnelles, souvent stéréotypale car motivée par des modèles commerciaux, ne doit pas nous permettre de faire l'économie des formes individuelles d'appropriations des espaces de travail pour définir la culture des bureaux, car cette dernière ne se réduit pas, loin de là, à celle imposée par une politique interne d'aménagement. C'est dans ce contexte complexe et dans ce contexte seulement que s'élaborent les identités au travail.

## Bibliographie

- AUGE, M., *Non-lieux, Introduction à une anthropologie de la surmodernité*. Paris : Seuil, 1992.
- BALZAC, H. de. *Physiologie de l'employé*. Paris : Ed. Aubert et Lavigne, 1841.
- BALZAC, H. de, *Les employés*. Paris : Gallimard, 1985 (1838). BOZON, M., LEMEL Y., Les petits profits du travail salarié. *Revue française de sociologie*, 1990, n° 30, p. 101-127.
- COQUERY, N., Patrimoine privé, patrimoine public : la conversion de l'hôtel aristocratique parisien en bureaux au XVIII<sup>e</sup> siècle. In GRANGE, J., POULOT, D. (Ed.). *L'esprit des lieux. Le patrimoine et la cité*. Grenoble : P.U.G., 1997, p. 377-390.
- FISCHER, G.N., *Psychologie des espaces de travail*. Paris : Armand Colin, 1989.
- FISCHLER, C, LAHLOU, S., Le bureau surchargé. *Sciences Humaines*, 1997, n° 65, p. 42-45.
- GAZIER, A., *L'employé, ses droits, ses devoirs*. Paris : P.U. F., 1941. GUIGO, D., *Ethnologie des hommes des usines et des bureaux*. Paris : L'Harmattan, 1994.
- LAUTIER, F., Les transformations des espaces de travail et la mobilité urbaine. In BONNET, M., DESJEUX, D. (Ed.). *Les territoires de la mobilité*. Paris : P.U.F., 2000, p. 69-83.
- MONJARET, A, « Etre bien dans son bureau ». Jalons pour une réflexion sur les différentes formes d'appropriation de l'espace de travail. *Ethnologie française*, 1996a, n° 1, p. 129-139.
- MONJARET, A., Les communications téléphoniques privées sur les lieux du travail : partage sexué des rôles dans la gestion des relations sociales et familiales. *Traverse*, 1996b, n° 9, p. 53-63.
- MONJARET, A., 1997a, *La Sainte-Catherine, culture festive dans l'entreprise*. Paris : Editions du C.T.H.S.
- MONJARET, A., Ethnographie des pratiques téléphoniques de « cadres » parisiens. *Réseaux*, 1997b, n° 82-83, p. 101-127.
- MONJARET, A., Fermeture et transfert de trois hôpitaux parisiens. L'ethnologue, accompagnateur social. *Ethnologie française*, 2001a, n° 1, p. 103-115.  
DOI : 10.3917/ethn.011.0103
- MONJARET, A., La fête, une pratique extra-professionnelle sur les lieux de travail. *Cités*, 2001b, n° 8, p. 87-100.
- MONJARET, A. (Ed.), L'alimentation au travail. In *Consommations et Sociétés*, 2001c, n° 2.
- MOULINIE, V., La passion hiérarchique. Une ethnographie en usine. *Terrain*, 1993, n° 21, p. 129-142.
- NIPPERT-ENG, C. E., *Home and work*. Chicago & London : University of Chicago Press, 1996.  
DOI : 10.7208/chicago/9780226581477.001.0001
- PELEGRIN-GENEL, E., *L'angoisse de la plante verte sur le coin du bureau*. Paris : EST éditeur, 1994.
- PELEGRIN-GENEL, E., *L'art de vivre au bureau*. Paris : Flammarion, 1995. PEREC, G., *L'infra-ordinaire*. Paris : Seuil, 1989.
- RHEIMS, M., *Histoire du mobilier*. In POIRIER, J. (Ed.), *Histoire des mœurs*. Paris : Gallimard (Encyclopédie de La Pléiade), 1990, 1.1, p. 1075-1165.

## Notes

- 1 Si celle-ci a toujours existé, ce n'est seulement qu'aujourd'hui qu'apparaît une prise de conscience unanime et significative de ses effets sur les conditions de travail suscitant études et débats juridiques et organisationnelles.
- 2 Pour se référer à un terme utilisé dans le cadre des études sur les logements mais aussi parce que nous regardons ces locaux de la même manière que les espaces domestiques.
- 3 Bien que remanié, il utilise des extraits d'un texte, « L'ufficio : uno spazio vissuto e un

nuevo campo per l'etnologo. L'esempio Francese », à paraître dans *Archivio Antropologico Mediterraneo*, Italie.

4 En dehors des maisons de couture, banques, lycées, grands magasins etc., terrains d'une recherche sur la fête de sainte Catherine à Paris (Monjaret, 1997a), plusieurs enquêtes ont été effectuées depuis 1995 entre autres dans un bureau de la SNCF, deux musées, trois hôpitaux (Monjaret, 2001a) parisiens.

## ***Pour citer cet article***

### *Référence électronique*

Anne Monjaret, « Les bureaux ne sont pas seulement des espaces de travail... », *Communication et organisation* [En ligne], 21 | 2002, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 14 mars 2018. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2645> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2645

## ***Cet article est cité par***

- Troussel, Guillaume. (2016) L'action syndicale à l'épreuve de l'espace aéroportuaire. *La Nouvelle Revue du Travail*. DOI: 10.4000/nrt.2878
- Benedetto-Meyer, Marie. Cihuelo, Jérôme. (2016) L'espace dans l'analyse du travail. *La Nouvelle Revue du Travail*. DOI: 10.4000/nrt.2859
- Monjaret, Anne. (2011) Ethnographier les liens entre travail et domicile : manières de traiter un questionnement (1970-2010). *Sciences de la société*. DOI: 10.4000/sds.2076

## ***Auteur***

### **Anne Monjaret**

Anne Monjaret, ethnologue, chargé de recherche au CERLIS (CNRS-Paris 5), développe une anthropologie des entreprises et des métiers. Considérant les bureaux et les ateliers comme des espaces habités, des lieux de vie, elle s'intéresse aux articulations entre le travail et le hors travail, entre les temps de stabilité et les temps de mobilité, en leur sein ; elle conduit actuellement des travaux sur les fermetures institutionnelles, accompagnées ou non d'une délocalisation, Mail : [anne.monjaret@paris5.sorbonne.fr](mailto:anne.monjaret@paris5.sorbonne.fr)

## ***Droits d'auteur***

© Presses universitaires de Bordeaux



CAIRN

167-188

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

Distribution électronique Cairn pour L'Harmattan © L'Harmattan. Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent article, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

## MANAGER LE TRAVAIL À DISTANCE : L'EXPÉRIENCE DU TÉLÉTRAVAIL DANS UNE GRANDE ENTREPRISE INDUSTRIELLE

Emmanuelle Frank

Patrick Gilbert

Travail à distance utilisant les technologies de l'information et de la télécommunication <sup>1</sup>, le télétravail est d'abord une nouvelle forme d'organisation du travail. Or, on le sait bien, les innovations organisationnelles ne s'implantent pas au hasard. Elles sont contingentes aux contextes dans lesquels elles émergent. Mais, simultanément il faut considérer l'environnement plus général du télétravail. En effet, comme tout changement organisationnel, le télétravail s'analyse aussi en relation avec l'environnement technologique, social, économique et politique dans lequel il se déploie. La connaissance de cet environnement offre quelques clés de compréhension de la situation du télétravail dans l'entreprise enquêtée et dans les autres entreprises qui se sont illustrées dans ce domaine, aussi commencerons-nous par l'aborder.

### 1 - L'ENVIRONNEMENT DU TÉLÉTRAVAIL DANS LES ENTREPRISES FRANÇAISES

#### 1.1 - DES FACTEURS STRUCTURANTS

L'environnement du télétravail, en France, s'est structuré principalement sous l'influence de quatre grands facteurs : le progrès technique qui a permis l'avènement de la communication électronique, la tertiarisation de l'économie, l'impulsion politique visant l'aménagement du territoire et enfin, l'évolution de la conception même du travail. <sup>2</sup>

Ce serait une grande exagération de réduire le télétravail à la conséquence d'une évolution technologique. Cependant, sans les technologies de l'information et de la communication, il serait bien difficile de l'envisager. Le téléphone et l'ordinateur personnel furent, au début des années quatre-vingt, les instruments principaux du travail à distance. C'est le développement du premier, associé à l'augmentation de la puissance et à la réduction des coûts du second, qui a ouvert de nouveaux horizons. Ajoutons à cela les bouleversements que furent les téléphones mobiles et les ordinateurs portables et, plus récemment, le courrier électronique, la vidéoconférence et, surtout, l'Internet. <sup>3</sup>

Le télétravail s'inscrit également dans le mouvement de tertiarisation de l'économie qui s'est amplifié au cours des dix dernières années. Après avoir optimisé la productivité de leurs activités industrielles, les entreprises s'efforcent aujourd'hui d'accroître la compétitivité de leurs activités tertiaires. C'est sur ces dernières que la compétitivité internationale portera dans l'avenir, comme elle portait, au cours des décennies précédentes sur l'augmentation de la productivité industrielle. Le service est devenu un secteur d'activité dans lequel les entreprises réalisent une part substantielle de leur chiffre d'affaires. A cette tertiarisation de l'économie s'ajoute la nécessité de se rapprocher du consommateur - ou de l'utilisateur final - du produit. Le télétravail apparaît comme une organisation compétitive du secteur tertiaire apportant des éléments de réponse à ces nouvelles contraintes d'efficacité. Par sa pratique, il permet à l'entreprise d'accroître sa performance en jouant sur la proximité, la flexibilité et la réduction des délais de réponse. <sup>4</sup>

L'État, et plus largement les responsables politiques et administratifs, participent <sup>5</sup>

amplement au débat sur le télétravail et lui portent un intérêt récurrent. Les premières réflexions sur le télétravail sont nées à la fin des années soixante-dix, dans la foulée du rapport Nora-Minc qui célébrait le mariage de l'informatique et des télécommunications. En 1993, la réflexion a été relancée par le rapport demandé par le Premier Ministre à Thierry Breton sur la faisabilité et les conditions du développement du télétravail. Deux acteurs publics dominent pendant les premiers temps la scène du télétravail : la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (Datar) et la Direction générale des télécommunications, devenue France Télécom. Ils trouvent des relais auprès des responsables locaux, en particulier les conseils régionaux.

En interaction avec ces facteurs, la conception du travail évolue, aussi bien chez les dirigeants que chez les salariés. Les entreprises développent des formes nouvelles d'aménagement du temps de travail en réponse aux exigences d'efficacité productive (meilleure organisation du travail, chasse aux activités chronophages...) et à la pression du législateur sur la réduction du temps de travail à 35 heures. Les changements dans l'organisation du travail sont aussi dans la tête des salariés qui disposent d'une plus grande latitude dans la réalisation de leur travail et, pour les catégories les plus qualifiées, souhaitent l'étendre à un contrôle de l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée.

Sous le jeu conjugué des facteurs précédents, l'environnement du télétravail a évolué au fil du temps, de l'enthousiasme peu raisonné de l'époque pionnière aux applications concrètes et étendues que l'on peut constater aujourd'hui dans quelques grandes entreprises.

## 1.2 - RAPPEL HISTORIQUE ET ACTUALITÉ

On peut distinguer quatre périodes au cours desquelles le télétravail a été présenté sous des dehors variables et promu par différents acteurs.

### 1.2.1 - À LA FIN DES ANNÉES SOIXANTE-DIX : UN DÉMARRAGE LABORIEUX

Le thème du télétravail est lancé à cette époque pour faire échec aux engorgements des villes, répondre à l'idée nouvelle de qualité de la vie et à l'apparition des technologies de l'information et de la communication qui se développent dans les services et le tertiaire en général.

L'expression « télétravail » est apparue en France à la suite d'expériences internes de délocalisation des emplois, menées par la Direction générale des Télécommunications (DGT). Pour extraordinaire qu'elle soit au regard de l'époque, cette expérience paraît, avec le recul, bien modeste. Quelles sont les nouveautés de l'époque : une secrétaire affectée à Rennes travaille désormais près de son domicile à Saint-Brieuc en « télélectylographie » (elle reçoit ses travaux par télécopie et dispose d'un téléphone mains libres) ; cinq salariés de l'agence commerciale de Cannes exercent leur activité sur leur lieu de résidence à Grasse et au Cannet ; quatre salariés de Joigny voient leurs tâches centralisées à Sens (ils exercent d'autres activités en restant près de leur domicile). C'est un peu juste pour parler de révolution ! L'effet d'entraînement escompté s'est d'ailleurs révélé nul.

### 1.2.2 - VERS LE MILIEU DES ANNÉES QUATRE-VINGT : UN FOISONNEMENT DE MICRO-EXPÉRIENCES

Le télétravail ressurgit avec l'extension du thème de la flexibilité du travail, l'aménagement du territoire et le projet d'une redistribution spatiale des travailleurs (Datar). Le télétravail est présenté alors comme un moyen de désenclaver économiquement certaines zones défavorisées (zones rurales, zones de montagnes, zones insulaires...) et plus généralement comme un outil d'aménagement du territoire permettant de rééquilibrer la répartition économique et sociale entre les régions, les villes et les campagnes, ou les villes et leur périphérie.

A partir de 1983, les Assurances Axa réalisent des expériences, qui s'avèreront peu concluantes, de télétravail pour des tâches de secrétariat et de traitement de dossiers. A cette époque, France Télécom lance une série de projets, les appliquant à des populations et à des activités variées (renseignements, accueil, télégramme...). Entre

1988 et 1990, l'Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (Idate) conduit un programme de télétravail pour quinze travailleurs handicapés. IBM et Digital Equipment entament des expériences de télétravail visant à « tailler dans les frais de fonctionnement » de leurs sièges sociaux.

Les applications recensées restent peu nombreuses, en France, comme ailleurs en Europe. Il s'agit toujours d'expériences bien circonscrites et localisées. Un chercheur relève, non sans ironie : « *Il y a plus de gens qui font de la recherche sur le télétravail que de télétravailleurs eux-mêmes* ». Le télétravail est alors, en France, une affaire de croyance. Et il y a beaucoup de sceptiques. <sup>13</sup>

### 1.2.3 - AU DÉBUT DES ANNÉES QUATRE-VINGT-DIX : LE TÉLÉTRAVAIL PREND DE L'AMPLEUR

Le télétravail refait surface, de manière très officielle avec un rapport gouvernemental de Thierry Breton (1993) et la mobilisation des Conseils régionaux, grâce à une opération lancée par la Datar. Il y avait alors en France, selon le rapport Breton, environ 16 000 télétravailleurs. Ce faible nombre est à rapprocher du taux d'équipement des ménages en micro-ordinateurs qui est en France de 12 % contre 40 % aux États-Unis. Le télétravail parvient difficilement à décoller. Les débats sémantiques (le télétravail est-il un faux-vrai concept ?) et les querelles de chiffres qui les accompagnent rendent contestables toute estimation. Cependant, au cours de ces années, les réalisations n'ont cessé de se multiplier. <sup>14</sup>

Une nouvelle génération de techniques de l'informatique et de la télécommunication laisse entrevoir de nouvelles possibilités. Le télétravail prend place au sein de la concurrence internationale du tertiaire des services informatisés et dans les enjeux politiques et économiques de la société de l'information. Certes, il continue encore à avoir une dimension d'exception. Mais le marché des idées se déplace d'une approche visionnaire à une approche plus pragmatique. *Télétravail Magazine*, créé dans le prolongement de la tendance passée, disparaît après quelques numéros <sup>15</sup>. Internet arrive et avec lui les premiers sites Web consacrés au télétravail <sup>16</sup>.

L'actualité de l'époque montre que, quand les contraintes sont là, le télétravail s'organise presque naturellement... La région parisienne connaît des embouteillages énormes au cours des semaines de grève qui paralysent les transports à la fin de l'année 1995. Outre les nombreuses trouvailles d'organisation que les Franciliens ont utilisées pour se déplacer malgré les difficultés, une pratique de la réunion à distance s'est renforcée. Les réunions à distance par téléphone qui relient jusqu'à vingt personnes sur vingt sites différents ont vu leurs réservations augmenter de plus de 60 % en décembre 1995. Les visioconférences qui utilisent des terminaux spécifiques et des studios aménagés, avec images et son, ont augmenté de 100 % à la même période. <sup>16</sup>

Depuis la fin des années quatre vingt dix : recentrage économique et organisationnel, et développement du télétravail dans les grandes entreprises <sup>17</sup>

Poussées par la conjoncture et les évolutions technologiques, les entreprises ont peu à peu appris à découvrir le télétravail qui devient moins mythique et plus présent dans les faits. <sup>18</sup>

En 1997, se crée l'Association française du télétravail et des télé-activités (AFTT) pour assurer « *la promotion et le développement du télétravail* », encourager « *l'élaboration et l'adaptation de codes déontologiques, ainsi que la mise à jour de la réglementation* », et regrouper l'ensemble des informations sur ce domaine. <sup>19</sup>

Le télétravail n'a pas progressé de manière identique dans tous les secteurs d'activité. En France, ce sont essentiellement de grandes entreprises, souvent liées à l'informatique (HP, Bull, IBM...) ou aux télécommunications (France Télécom) qui ont été les pionnières. L'introduction du télétravail dans les PME-PMI reste confidentielle. <sup>20</sup>

### 1.3 - OÙ VA LE TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE ?

Une étude récente de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris <sup>21</sup> montre que, parmi les PME-PMI ayant introduit le télétravail, beaucoup mettent en avant des <sup>21</sup>

raisons « *humaines et sociales* » : des collaborateurs qui habitent loin, des enfants en bas âge, des problèmes de santé. A l'inverse, « *pour les décisionnaires défavorables, le télétravail est coûteux, inapproprié aux métiers de l'entreprise, incompatible avec sa culture et son mode de management* ».

L'évolution la plus marquante en matière de télétravail n'est sans doute pas d'abord technologique. Elle tient plutôt au changement de perspective qui s'est amorcé. En une vingtaine d'années d'expériences du télétravail, on voit que celui-ci s'est nettement déplacé dans ses orientations. <sup>22</sup>

### **1.3.1 - D'UNE APPROCHE CENTRÉE SUR LA TECHNIQUE À UNE APPROCHE CENTRÉE SUR LES ASPECTS SOCIAUX**

Les premières expériences de télétravail s'apparentent à des validations des technologies naissantes de l'information et de la communication. Le discours qui domine alors est un discours de l'offre technique. Les technologies d'information et de communication sont présentées comme des facteurs incontournables, auxquels les individus doivent s'adapter sous peine de se voir exclus d'une société « en marche vers le progrès ». Les problèmes de communication du télétravailleur avec ses collègues, ses clients, son manager, se résument alors à une mauvaise utilisation des technologies. <sup>23</sup>

Une telle approche ne prend pas en compte l'adaptation, souvent techniquement réalisable, des modes de télétravail aux cultures et aux individus. L'évolution des systèmes d'information, avec des ordinateurs plus communicants et la diffusion d'une culture technologique dans le grand public, ont peu ou prou démythifié l'informatique. <sup>24</sup>

« *Il importe de prendre en compte davantage la dimension sociale et humaine de la télématique* » avertissait déjà, en 1981, le député Gérard Braun <sup>25</sup>. Mais, il ne fut pas tout de suite entendu.

### **1.3.2 - DU TRAVAIL À DOMICILE MODERNISÉ AU TRAVAIL À DISTANCE**

Beaucoup d'expériences menées au début des années quatre-vingt ont été conçues comme des délocalisations d'activité au domicile du salarié. Les organisations syndicales se montrent souvent très prudentes envers cette forme d'organisation du travail, qu'elles perçoivent comme du travail à domicile « new look ». Le télétravail leur paraît souvent une menace vis-à-vis du contrat de travail et du lien syndical. <sup>26</sup>

Aujourd'hui, le profil du télétravailleur ne s'attarde plus sur l'emblème de la ménagère reléguée à la maison par le télétravail ou de la jeune mère avec des enfants en bas âge ! Télétravail et travail à domicile ne se confondent plus, même s'ils peuvent partiellement se superposer. Ce n'est d'ailleurs pas la forme de télétravail la plus répandue aujourd'hui. <sup>27</sup>

### **1.3.3 - DU PORTAGE POLITIQUE AU PORTAGE ORGANISATIONNEL**

Les pouvoirs publics ont longtemps été les principaux promoteurs du télétravail. Malgré cet accent des pouvoirs publics, les administrations françaises, pour leur part, ne se sont pas encore vraiment intéressées au télétravail. Pour elles, le grand défi pour le passage à la société de l'information consiste souvent à mettre en place des équipements et de nouvelles modalités de fonctionnement en réseau... <sup>28</sup>

Depuis quelques années déjà, l'introduction du télétravail en entreprise est le fait d'initiatives privées de la part de dirigeants auxquels il apparaît comme une réponse organisationnelle à des enjeux de performance économique et de qualité de service. <sup>29</sup>

### **1.3.4 - D'EXPÉRIENCES ISOLÉES À LA MISE EN ŒUVRE DE « SYSTÈMES ORGANISATIONNELS »**

Avec le recul, les premières expériences tant vantées paraissent anodines. Par exemple, en 1981, un journal à grand tirage citait le cas remarquable d'une banque ayant décidé d'installer à domicile... deux personnes. Aujourd'hui, à l'autre bout du spectre, il existe des entreprises dont le mode de fonctionnement dominant est le travail à distance ; tel est le cas d'une filiale de Hewlett-Packard et Ericsson, la société <sup>30</sup>

EHPT, qui fonctionne essentiellement en travail à distance sur ses dix-sept implantations... dont celle de Paris.

Entre l'application ponctuelle à quelques individus et l'application à l'ensemble de l'entreprise, on trouve évidemment de nombreux cas de figure. Ainsi, des entreprises du secteur industriel et tertiaire présentent des projets nombreux, circonscrits mais reliés dans une politique d'ensemble.

31

## 2 - LE TÉLÉTRAVAIL DANS L'ENTREPRISE INDUSTRIELLE ENQUÊTÉE

### 2.1 - LE CONTEXTE GÉNÉRAL DE L'ENTREPRISE

Le cas de l'entreprise industrielle, auquel cet article est spécialement consacré, est d'autant plus remarquable que le télétravail reste en France un objet quelque peu paradoxal. Selon les données recueillies en 1994 dans le cadre du projet européen Téldet, la France est, après l'Espagne, le pays d'Europe occidentale le plus enthousiaste en matière de télétravail. Plus qu'en Grande-Bretagne, où le travail à distance s'est pourtant davantage implanté. Alors, pourquoi un tel écart entre les attitudes et les pratiques ? Avançons une hypothèse : les mythes associés aux nouvelles technologies d'information et de communication suscitent l'enthousiasme (ou la peur) jusqu'à ce que la pratique démythifie l'outil. Cela peut expliquer le décalage entre la France et le Royaume-Uni. De même, l'Espagne est l'un des pays d'Europe les moins bien équipés dans le domaine des télécommunications, mais le plus enthousiaste en matière de télétravail. Le problème n'est donc pas d'engendrer, avec force communication, un excès d'enthousiasme. Les fièvres finissent toujours par retomber ! Il s'agit plutôt de s'attaquer aux obstacles au développement du télétravail.

32

Ces obstacles ont été analysés par différents observateurs. Le sociologue Michel Lallement (1990) <sup>(6)</sup> en identifie essentiellement trois. Il y a, tout d'abord, un vide législatif tant en ce qui concerne la circulation des informations immatérielles qu'en ce qui concerne les garanties apportées au télétravailleur. Il n'y a pas de nouveautés sur ce registre ; mais la jurisprudence compense progressivement l'apparent vide juridique <sup>(7)</sup>. Le second obstacle est le coût des télécommunications ; le coût réel des services de télécommunication s'abaissant, cet obstacle est en voie d'être franchi. Le troisième et dernier grand obstacle réside dans la défiance générale de la main-d'œuvre salariée. A la base, les salariés craignent l'isolement et la perte de visibilité dommageable pour la carrière. L'encadrement, quant à lui, est entraîné à raisonner en termes de présentisme et veut « son monde sous la main » ; avec la réduction du nombre des échelons hiérarchiques et la mise en œuvre de moyens de communication latéraux au sein même de l'entreprise (via les intranets) le « verrou » hiérarchique pourrait bien sauter.

33

Dans cette entreprise industrielle, le télétravail est une idée qui fait son chemin depuis près de 10 ans. Par télétravail, il faut comprendre ici un mode d'organisation du travail à distance appuyé par les technologies de l'information et de la communication. On distingue trois modalités. La première fait référence à la notion de télécoopération. Dans ce cas, les salariés contribuent au pilotage d'activités à distance de leur hiérarchie, tout en restant dans leurs bureaux. La seconde renvoie à une organisation du travail en centre de proximité (bureau satellite, télécentre). Il s'agit pour les salariés concernés de travailler dans un local distant appartenant à l'entreprise ou dans un local loué pour la circonstance ou bien partagé avec d'autres entreprises. Le troisième vise une organisation du travail hors des murs de l'entreprise (à domicile ou chez un client). Cette troisième formule n'est pas actuellement encouragée dans l'entreprise.

34

En 1998, l'entreprise décide de développer le travail à distance en se donnant pour objectif l'amélioration de la compétitivité, doublée d'initiatives sociales. La création d'une structure spécifique (Centre d'expertise télétravail) s'est avérée opportune dans un contexte de transformation organisationnelle visant l'amélioration des performances et la réduction des coûts (économies d'échelle et d'infrastructure, réactivité accrue dans le cadre d'un fonctionnement en réseau) et la création d'avantages compétitifs (proximité avec le terrain et avec le client, mode d'organisation du travail asynchrone et télé-coopération entre structures différentes,

35

partage et capitalisation de compétences dans une organisation en groupware).

Les deux cas décrits, choisis parmi les quatorze situations de télétravail que nous avons examinées, s'inscrivent dans un contexte de réformes des activités commerciales et comptables. La réflexion « télétravail » a eu lieu à des niveaux différents selon les trois expériences. En effet :

- le cas n° 1 qui participe de la réorganisation de l'activité « marché de clientèle » a pour objectif l'amélioration des conditions de management et de fonctionnement en situation de travail à distance. La mise en œuvre du projet commercial a eu pour conséquence une réponse « télétravail remède » ;
- le cas n° 2 qui participe de la réorganisation de l'activité comptable a pour objectif l'accélération de l'évolution des organisations dans le cadre d'une réforme de structures, une plus grande fluidité de la gestion des compétences, la création de réseaux de coopération étendus et, *in fine*, la séparation des structures et des organisations territoriales. La réflexion tactique sur la réforme comptable a abouti à une réponse « télétravail outil ».

## 2.2 - « TÉLÉTRAVAIL REMÈDE » : LE CAS D'UNE AGENCE COMMERCIALE

La réorganisation de la Direction commerciale de l'entreprise a abouti à la mise en place d'agences délocalisées. Une agence commerciale revoit son organisation pour favoriser la proximité avec les clients, valoriser les compétences métier des commerciaux et fluidifier la gestion des ressources humaines. Ce cas s'inscrit dans une démarche d'amélioration des conditions de management et de fonctionnement en situation de travail à distance.

En 1997, la Direction commerciale de l'entreprise décide de mutualiser son activité en créant des agences par marchés de clientèle. Cette réforme de structure s'est réalisée selon deux logiques : une logique d'implantation centralisée avec création d'une agence régionale, une logique « proximité du client » qui a conduit à « laisser » sur le site des centres une partie du personnel commercial (vendeurs, un chef des ventes).

L'ensemble du personnel a ainsi dû travailler à distance. Le Centre d'expertise télétravail a accompagné l'agence pendant plusieurs mois pour l'aider à tirer le meilleur parti possible de cette situation de distance.

### 2.2.1 - LA DÉMARCHE

Après la création de l'agence, l'accent a tout d'abord été mis sur le traitement des questions urgentes de logistique et de performance économique. Le cahier des charges prévoyait notamment la consolidation d'actions en matière de management. Mais, après un an de fonctionnement et au regard des contraintes liées à la répartition des effectifs sur des sites différents, le responsable de l'agence et le Centre d'expertise télétravail ont décidé de mener une enquête pour faire un état des lieux sur les situations de travail à distance aux plans collectif et individuel et aider le personnel à progresser dans l'apprentissage du travail à distance.

Le référentiel de l'enquête s'appuie sur une analyse comparative réalisée chez un leader dans le secteur de l'imprimerie, et dont le réseau commercial est composé de plusieurs dizaines de vendeurs répartis géographiquement. Ce référentiel de compétences a donné lieu à l'élaboration d'outils d'autodiagnostic à destination des managers et des personnels à distance. Ces outils ont été conçus par le Centre d'expertise télétravail.

Six domaines de compétences sont décrits dans ce référentiel :

- deux s'adressent spécifiquement aux managers (management individuel, management collectif) ;
- deux concernent les managers et les travailleurs à distance (communication interpersonnelle, autonomie dans le travail) ;
- deux s'adressent spécifiquement aux travailleurs à distance (organisation personnelle, développement personnel et professionnel).

Par ailleurs, les personnes en situation de travail à distance n'ont pas eu de formation, préparatoire au travail à distance. Néanmoins, elles ont suivi un stage sur l'utilisation des outils bureautiques.

## 2.2.2 - LE TRAVAIL À DISTANCE DANS LA PRATIQUE

L'enquête a mis en évidence trois éléments significatifs. Le premier a trait à l'insuffisance constatée sur le travail en équipe, la capitalisation des expériences et le partage des compétences et des ressources. Le second a trait à la ressemblance des modes de fonctionnement de l'agence avec ceux de la société avec laquelle elle a été comparée. Le troisième est relatif au ciblage de compétences liées aux situations de travail à distance. Parallèlement, le diagnostic met en évidence la concordance étroite qui existe entre la vision des responsables hiérarchiques et des collaborateurs concernant les capacités nécessaires à l'encadrement. <sup>43]</sup>

### **Les compétences nécessaires à l'encadrement des télétravailleurs**

- maîtriser l'usage des outils informatiques ;
- écouter les membres de son équipe à distance ;
- faire confiance, responsabiliser les travailleurs à distance ;
- se rendre disponible physiquement ou téléphoniquement, s'obliger à rencontrer régulièrement chaque collaborateur ;
- être un soutien moral et technique ; formuler clairement les objectifs individuels ;
- être le lien entre la structure et le travailleur à distance ;
- définir des règles précises quant aux modalités de contrôle et de suivi ;
- adapter son style de management en tenant compte des besoins de chaque collaborateur à distance, tout en favorisant le maillage des membres de l'équipe.

Il ressort que l'idée que se font les personnels à distance de l'agence à propos de leurs propres compétences individuelles est proche de la cible. <sup>44]</sup>

## 2.2.3 - LE BILAN DE L'EXPÉRIENCE À CE STADE

L'enquête réalisée auprès des personnels travaillant à distance de l'agence, l'analyse comparative auprès d'un prestataire de service dans le domaine de l'imprimerie et l'utilisation des outils d'autodiagnostic du Centre d'expertise Télétravail (support pour les entretiens annuels d'appréciation) ont permis de cerner les besoins en termes de compétences spécifiques au travail à distance sur les plans individuel et collectif. La réalisation d'un état précis des compétences individuelles sur le référentiel télétravail a eu pour objectif de repérer les écarts entre l'existant, l'acquis et le requis (cible de compétences définie sur le référentiel), de sorte à engager des améliorations. <sup>45]</sup>

Les besoins détectés sont triples et font référence aux outils liés au travail à distance (Word, Excel, Powerpoint, Lotus Notes, Intranet, Internet...) au savoir-faire en matière de contribution au réseau commercial (partage et collecte d'information, capitalisation) et à l'organisation personnelle (utilisation des NTIC, gestion du temps et des priorités). <sup>46]</sup>

En outre, s'agissant du perfectionnement individuel et collectif, le Centre d'expertise télétravail joue un rôle important. Les actions de perfectionnement ont abouti à l'élaboration d'un cahier des charges « Formation au travail à distance ». <sup>47]</sup>

Enfin, depuis avril 2000, l'organisation des agences commerciales a de nouveau évolué. En effet, le nombre d'agences a été réduit et les gestionnaires de contrat ont rejoint les agences (en exerçant leur travail à distance depuis leur centre respectif) accroissant, de ce fait, la proportion du personnel géré à distance. <sup>48]</sup>

## 2.3 - « TÉLÉTRAVAIL OUTIL » : LE CAS DE DEUX AGENCES COMPTABLES

La réorganisation de la Direction Comptable de l'entreprise a abouti à la mise en place d'une entité nationale et d'agences comptables délocalisées. Deux agences volontaires revoient leur organisation pour permettre une plus grande proximité avec les clients internes, valoriser les compétences des salariés et introduire une certaine souplesse en matière de gestion de ressources humaines. Ce cas s'inscrit dans une démarche d'accélération de l'évolution des organisations. <sup>49]</sup>

### 2.3.1 - LA DÉMARCHE

En 1998, la Direction Comptable de l'entreprise a pris la décision de réorganiser ses processus de production comptable en les partageant entre, d'une part, les centres qui assurent toujours la responsabilité de la collecte des faits économiques et de la protection du patrimoine et, d'autre part, les agences comptables, rattachées hiérarchiquement à l'Unité comptable nationale, qui doivent traduire ces faits en comptabilité, conformément aux normes établies et dans le cadre d'un contrat de prestation.

Le Centre d'expertise télétravail accompagne ces deux agences volontaires pour l'élaboration et la mise en place de solutions en matière de management à distance et de gestion des ressources humaines.

### 2.3.2 - L'ACCOMPAGNEMENT ET LE SOUTIEN

Les réponses apportées sont multiples. Elles mettent en avant :

- l'élaboration commune et par étapes d'un outil permettant d'harmoniser les procédures métier et organisationnelles à partir d'un partage d'expériences sur les manières de faire ;
- un plan de formation individualisé élaboré à partir de l'outil d'autodiagnostic des compétences ;
- une lettre de confiance précisant les modalités de « reporting » et d'évaluation entre les salariés délocalisés et leur hiérarchie ;
- une convention de mise en travail à distance précisant les modalités réglementaires de rattachement administratif au centre employeur et les modalités pratiques de fonctionnement.

### 2.3.3 - LE TRAVAIL À DISTANCE DANS LA PRATIQUE

Tout d'abord, l'encadrement met en avant la disponibilité, l'écoute, la flexibilité et l'adaptabilité comme conditions nécessaires au management à distance. L'expertise technique dans le domaine comptable devient le minimum requis au regard de l'énergie à déployer dans l'animation d'équipes à distance.

Ensuite, la charge de travail apparaît conséquente depuis la création des agences, tant pour l'encadrement que pour les salariés. Cet état de fait serait dû à la phase de lancement : déplacements nombreux, correspondance téléphonique et par messagerie notamment...

Puis, les salariés délocalisés se rejoignent pour exprimer leur satisfaction quant au soutien dont ils bénéficient sur les plans technique, psychologique et professionnel de la part de leur hiérarchie de proximité et à distance de leur centre d'origine. Ils marquent également leur satisfaction quant à la qualité du climat social au sein des équipes (intra et inter-centres) et quant aux conditions et aux moyens techniques de travail. Ils s'estiment plus autonomes et plus responsables. Mais ils craignent aussi de voir leur charge de travail augmenter.

### 2.3.4 - LE BILAN DE L'EXPÉRIENCE À CE STADE

La phase de lancement du projet conjugue à la fois des effets organisationnels et d'apprentissages d'un mode d'organisation en *groupware*, voire en *workflow*.

Cependant, il apparaît que l'organisation du travail à distance suscite des exigences plus fortes pour l'encadrement et pour les travailleurs. Pour l'encadrement, elle implique un effort soutenu dans l'animation des équipes ainsi que la création d'un climat de confiance, non seulement au sein des équipes encadrées, mais aussi dans les échanges entre les équipes des différents centres. Pour les salariés, elle nécessite l'appropriation d'un fonctionnement coopératif générant un « esprit de corps » inter et intra-équipes ainsi que l'évolution des comportements individuels vers la recherche d'information, pour leur propre usage et pour alimenter une connaissance collective.

La réorganisation de l'activité a généré, en outre, des améliorations auxquelles l'outil informatique a fortement contribué.

## 2.4 - QUELQUES ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX

Sans nous livrer à une analyse minutieuse et systématique des cas afin d'en tirer d'hypothétiques leçons à valeur universelle, il nous semble possible de dégager quelques grands enseignements transversaux. Dans une analyse au premier degré, nous nous efforcerons d'abord de dégager les points de convergence et de divergence résultant d'une comparaison des cas. Puis nous nous intéresserons à trois grandes catégories d'acteurs : les salariés et leurs perceptions, la hiérarchie et l'évolution du management, la position des organisations syndicales. <sup>59</sup>

### 2.4.1 - UN CONTEXTE EN RESTRUCTURATION ET DES ENJEUX INSTITUTIONNELS FORTS

Il semblerait que le point de convergence le plus saillant en ce qui concerne l'ensemble des réalisations réside dans l'évolution de l'environnement de l'entreprise. Les deux expériences détaillées ont en commun des restructurations. En effet, les organisations sont amenées à être de plus en plus proches de leurs clients, de plus en plus flexibles et compétitives et de plus en plus qualifiantes et réactives. <sup>60</sup>

Les agences comptables et l'agence commerciale ont pour enjeu principal l'augmentation de la productivité et l'accroissement de la flexibilité par la mutualisation des moyens et des compétences, et par la réduction des coûts. Dans le cas de l'agence commerciale, la localisation des commerciaux au plus près de leurs clients constitue un enjeu fort. <sup>61</sup>

### 2.4.2 - DES SITUATIONS PERSONNELLES CONTRASTÉES, À FORT POTENTIEL D'APPRENTISSAGE

Les salariés comptables souhaitent demeurer dans leurs centres d'origine pour ne pas déménager et pour ne pas changer de métier. Leur refus de mobilité a été à l'origine du mode d'organisation retenu. <sup>62</sup>

Les commerciaux se sont vus fonctionner à distance du jour au lendemain. Les personnels se sont donc pliés à ce nouveau mode d'organisation qui, à bien des égards, ressemble à celui des agences comptables. Retenons surtout que la mise en situation de travail à distance n'a pas été choisie (contrairement à ce que l'on observe dans les deux agences comptables). <sup>63</sup>

Dans l'ensemble, les salariés des cas décrits préalablement ont développé leurs facultés d'adaptation (intégration au quotidien des technologies de l'information, *reporting*...) ainsi que leur autonomie doublée d'un accroissement de responsabilité. <sup>64</sup>

### 2.4.3 - PAS DE RÉPONSE « TÉLÉTRAVAIL » STANDARD

Les réponses « télétravail », dans les deux cas, ont été introduites de manière différenciée. <sup>65</sup>

Dans le cas de l'agence commerciale, il s'est agi essentiellement d'accompagner « en douceur » des personnels non préparés à la mise en télétravail brutale. Le levier compétences a été le fer de lance de la démarche initiée par le Centre d'expertise télétravail : formation aux outils bureautique, référentiel compétences, grille d'autodiagnostic à destination du manager et des salariés... <sup>66</sup>

Le cas des agences comptables est différent, puisqu'il y a eu une phase de préparation en amont (plan de formation individualisé, convention réglementaire de mise en travail à distance, modalités explicites de *reporting* et d'évaluation du travail par la hiérarchie...). <sup>67</sup>

### 2.4.4 - VERS DE NOUVELLES RÉGULATIONS

On l'a vu dans les cas rapportés, le développement du travail à distance pose, à différents stades, la question de la régulation des relations entre acteurs investis dans le changement qu'il représente par lui-même et le changement, plus large, dans lequel il s'inscrit (transformation des organisations, mutation du lien entre l'entreprise et son environnement, diffusion de nouvelles technologies de l'information et de la communication). <sup>68</sup>

Par ailleurs, bien que cette entreprise industrielle mette légitimement en avant des objectifs d'efficacité pour chacune des expériences relatées, celles-ci apparaissent aux observateurs comme des compromis entre l'atteinte d'objectifs économiques et la satisfaction des besoins des salariés.

Mais dans le même temps, si l'on se penche plus avant sur les deux cas, on constate que :

- l'expérience de l'agence commerciale correspond d'une part à une logique d'implantation centralisée et au déménagement du personnel « fonctionnel » de l'agence et d'autre part à une logique de « proximité du client ». Dans ce cas, la situation de travail à distance a été « décrétée ». On aurait tendance à penser qu'il s'agit plutôt là de l'intérêt de l'entreprise et du client (le Centre d'expertise télétravail a accompagné le projet dans l'optique d'une démarche compétence pour recadrer l'expérience du côté de l'intérêt des salariés ;
- l'expérience des agences comptables se caractérise par le refus de mobilité des salariés (facteur décisif dans le choix de l'organisation retenue).

Il n'y a pas de forme canonique de travail à distance, mais une diversité des formules organisationnelles retenues. Des cadres de cohérence sont établis dans chaque cas, mais les modalités d'application sont variées.

#### **2.4.5 - TRANSFORMATIONS DE LA RELATION MANAGÉRIALE ET NOUVELLES EXIGENCES**

Dans les cas étudiés, les salariés affichent de fortes exigences à l'égard de l'encadrement. Parfois (cas de l'agence commerciale en l'occurrence), les occasions de contacts et de partage d'informations et d'expériences semblent peu nombreuses. Dans certains cas, les attentes convergent vers l'organisation et la planification des programmes de réunions selon un rythme cohérent avec l'activité des salariés. Dans d'autres, elles convergent vers une plus grande proximité des salariés délocalisés vers leur agence de rattachement. Dans tous les cas, le management à distance requiert des compétences sociales et un volontarisme notoires.

Ces situations de travail à distance renvoient beaucoup à la problématique du management d'équipes virtuelles. Le passage en travail distant remet en cause les modes de coordination habituels des équipes. La supervision directe perd de son efficacité, car l'autorité ne peut plus s'exercer simplement à la voix et au regard. L'ajustement mutuel ne peut plus s'appuyer sur le substrat d'échanges informels qui se déroulaient « naturellement » lorsque les salariés étaient réunis dans un même lieu. Les nouvelles technologies restituent en partie une capacité d'interaction dans le collectif de travail, mais d'une façon plus structurée. Cela impose de construire d'autres modes de régulation, tant en ce qui concerne la conduite des équipes que la gestion des personnes.

L'évolution de la relation managériale, par ailleurs, montre dans le cas de l'agence commerciale que managers et collaborateurs convergent pour mettre en avant des compétences d'encadrement fondées à la fois sur du « lien froid » (formuler des objectifs, définir des règles...) et sur du « lien chaud » (écoute de l'équipe, soutien moral, attention au développement des collaborateurs...). Ce second point est important car la sensibilité devient plus forte vis-à-vis d'un détachement qui pourrait être interprété comme une forme de mépris, voire d'abandon, par les « travailleurs délocalisés ».

Dans le cas des agences comptables, la relation managériale semble reposer plus sur un savoir-être que sur un seul savoir-faire technique. Les deux responsables de personnels délocalisés se rejoignent pour exprimer que le temps passé à communiquer et à aller au devant des problèmes rencontrés par les salariés est plus important, dans la dimension à donner à la performance et à l'action, que la seule expertise technique. Du point de vue même des salariés, le rôle du management est déterminant. Plus leurs responsables prennent du temps pour expliquer, pour être à l'écoute et associer les salariés à la définition des objectifs, plus les salariés sont en mesure de constituer une force de proposition pour améliorer les procédures comptables et de se mobiliser sur la réalisation des objectifs.

Le travail à distance ne modifie pas seulement le lien social, il introduit aussi des exigences plus fortes sur toute une gamme de compétences individuelles : la gestion

du temps, l'organisation personnelle, la hiérarchisation des priorités... Ces exigences de type cognitif en appellent parfois aussi au relationnel comme lorsqu'il devient nécessaire d'afficher la transparence des emplois du temps. Simultanément, un besoin tout aussi vif s'affirme pour la mise en œuvre de nouveaux fonctionnements collectifs à travers le partage des expériences, leur mise en commun.

#### 2.4.6 - POSITIONNEMENT DES ORGANISATIONS SYNDICALES

Les organisations syndicales n'apparaissent pas très présentes dans les situations observées. Il existe certes des débats au niveau national, mais pas encore de prises de position. Au niveau local, en l'absence de consignes nationales, les partenaires sociaux hésitent à s'engager dans des discussions qui, estiment-ils sans doute, pourraient les mettre en porte-à-faux. Toutefois, ce raisonnement doit être nuancé. Les représentants du personnel au niveau local sont présents, mais leur action s'exerce de façon ponctuelle, à travers la défense d'intérêts individuels, plutôt qu'en relais de positions nationales sur des dossiers collectifs.

Au demeurant, le positionnement des organisations syndicales de cette entreprise n'est pas très différent de celui constaté dans d'autres grandes entreprises. Face aux enjeux du développement des nouvelles technologies, les syndicats adoptent une attitude prudente et pragmatique. On peut les comprendre. Si l'on regarde la situation nationale dans son ensemble, il apparaît que la stratégie française d'entrée dans la société de l'information n'a pas été marquée par l'adoption d'une ligne directrice très ferme, qui aurait permis aux acteurs sociaux de se situer, mais plutôt par un rapport à ces technologies quelque peu chaotique, l'État faisant alterner de brusques accélérations et des périodes de latence.

AFTT, OFEM, Direction de l'enseignement, Chambre de commerce et d'industrie de Paris. *Le télétravail en Île-de-France*, 3 février 2000.

BRETON T., *Mission télétravail. Document de synthèse : analyse tendancielle*. ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire, ministère des Entreprises et du Développement économique, 3 novembre 1993.

CARMONA-SCHNEIDER J., DI RUZZA R., LE ROUX S., VANDERCAMMEN M., *Le travail à distance - analyses syndicales et enjeux européens*, De Boeck Université, Bruxelles, 1999.

CATRAL, *Guide pratique du travail à distance*. Étude réalisée par le Catral pour le Conseil régional de l'Île-de-France. Catral/Agence régionale pour l'aménagement du temps, 1993.

Commission européenne DG XIII, *Charte européenne du travail à distance*, Programme ACTS, Projet Diplomat, juin 1997.

Commission européenne, *Rapport sur le télétravail en Europe - Nouvelles méthodes de travail 1999*, DG Information Society, août 1999.

DE BEER A., « Le développement du travail indépendant », *Actualités prospectives, Futuribles*, n° 250, février 2000.

DE BEER A., « L'essor du télétravail », *Actualités prospectives, Futuribles*, n° 250, février 2000.

DUVAL G., JACOT H. (dir.) *Le travail dans la société de l'information*, Liaisons, Paris, 2000.

LALLEMENT M., *Des P.M.E. en chambre*, L'Harmattan, Paris, 1990.

LECLAIR P., *Le télétravail existe-t-il ?*, Entreprise & Personnel, Paris, 1998.

ROSENHOLN. N., SCHNEIDER B., *Travail à distance, réalité ou espérance ?* Collection Le sociologue, PUF, Paris, 1997.

TURBÉ-SUETENS N., BÉRÉZIAT A., LAGORCE J., *Travail et activité à distance. Enjeux et mise en œuvre*, Ed. d'Organisation, Paris, 1999.

- [1] Cette définition suffira pour aborder notre sujet. Nous n'ignorons pas les débats sur la définition du télétravail, mais nous ne souhaitons pas nourrir les querelles byzantines à ce propos.
- [2] En 1995, l'éditorial du premier numéro titrait « Le télétravail, une utopie en marche ».
- [3] Aujourd'hui le mot-clé « télétravail » introduit dans le moteur de recherche *ad hoc* permet à lui seul de dégager plusieurs centaines d'adresses concernant de près ou de loin notre sujet.
- [4] Enquête réalisée par l'Observatoire de la formation, de l'emploi et des métiers de la CCIP auprès de 305 dirigeants d'entreprise de plus de 20 salariés en juin 1999.
- [5] G. Braun, député des Vosges, remit en mars 1981 un rapport au Premier Ministre sur le travail à domicile, y amorçant une réflexion sur le télétravail.

- [6] M. Lallement (1990) a proposé une analyse socio-historique des formes d'emploi délocalisé.
- [7] Pour Jean-Emmanuel Ray, professeur de droit à Paris I, si le droit du travail français s'est construit sur un univers industriel en voie de disparition, « *il n'est point besoin d'une révolution conceptuelle pour l'adapter aux contraintes du télétravail* » (voir les articles de cet auteur dans la revue *Droit Social*, n° 2, février 1996 et n°4, avril 1996).

**Français** Après avoir introduit le thème du télétravail et sa pratique dans les entreprises françaises, l'article montre comment une grande entreprise du secteur industriel décide de développer le télétravail avec comme objectif d'améliorer la compétitivité tout en permettant des initiatives sociales. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, l'entreprise doit s'adapter et réorganiser son offre pour être plus performante, plus souple, plus réactive, plus proche de ses clients. Le télétravail est alors envisagé comme une opportunité pour faciliter les réorganisations et opérer des mutualisations de moyens dans l'optique d'une stratégie gagnante pour le client, le salarié et l'entreprise.

**English** **Managing teleworking: the experience of teleworking in an industrial company**  
Having introduced the topic of teleworking and the way it is dealt with in French companies, this paper aims at showing the way a wide industrial company develops teleworking to improve competitiveness without preventing social initiatives. So as to increase flexibility, reactivity, partnership and performance, this company has to adapt and organise its offers to fit a more and more competitive environment. Opportunities to ease organisation and to pool means are linked to teleworking which favours customers, workers, and firm through the setting up of a strategy.

## Décryptage

# LE COWORKING: QUELS ENJEUX POUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL?

Les évolutions technologiques favorisent le développement de nouvelles formes d'organisation du travail comme d'emploi. Parmi celles-ci, le *coworking* rassemble en un lieu commun des travailleurs qui peuvent être d'horizons et de statuts très divers. Il interroge tant le modèle social que les conditions de travail. Ce décryptage éclaire ce phénomène émergent et propose des pistes de réflexion, pour que soient pris en compte les impératifs de santé et de sécurité des travailleurs.

**HOW DOES COWORKING AFFECT WORKING CONDITIONS? – Technological progress promotes the development of new forms of work and of labour organisation. Coworking, one of such new forms, brings together in the same place workers possibly of different backgrounds and statuses, and challenges both the social model and working conditions. This article sheds light on this emerging trend and proposes clues for thought, so that health and safety requirements could be taken into account.**

VINCENT  
GROSJEAN,  
MURIEL  
PRÉVOT-  
CARPENTIER  
INRS,  
département  
Homme au  
Travail

JACQUES  
LEICHLÉ  
INRS,  
département  
Expertise  
et conseil  
technique

**T**ant en France qu'en Europe et partout dans le monde, les liens au travail se diversifient. Se distinguant des deux modèles historiques que sont le salariat et le travail indépendant, de nouvelles formes de travail apparaissent, dans lesquelles le lien de subordination/dépendance se conjugue de manière variée quant aux possibilités de liberté et d'autonomie. Ainsi en est-il des espaces de *coworking*, qui constituent une de ces formes émergentes. *Stricto sensu*, un espace de *coworking* est un lieu de travail rassemblant des travailleurs, indépendamment de leur statut et de leur rattachement à une entreprise. Il permet, en théorie, de mettre en présence des salariés isolés ou liés à un même employeur, des salariés en télétravail ponctuel ou de longue durée, des indépendants, des travailleurs détachés, voire des bénévoles ou des personnes en recherche d'emploi<sup>1</sup>. Les personnes qui se retrouvent dans de tels espaces peuvent donc soit s'y retrouver ponctuellement, pour une journée ou quelques jours, soit, à l'inverse, en avoir fait leur lieu de travail habituel ou régulier, par choix personnel ou pour répondre à des contraintes liées à la nature de leur activité ou au choix de leur entreprise. Pour certains travailleurs, un des avantages est d'ouvrir la possibilité de télétravail, sans être présents pour autant à

### ENCADRÉ 1 UN TRAVAIL D'ENQUÊTE OUVERTE

L'état des lieux présenté ici est issu de la visite de 14 espaces de *coworking*:

- 10 en France dont un espace intra-entreprise, même si des travailleurs extérieurs peuvent s'y installer;
- 4 en Espagne (pays au fort taux de chômage chez les jeunes diplômés);
- des entretiens informels avec des travailleurs de ces espaces.

Cela a permis de tracer le contour du phénomène, avec pour visée de donner un point de vue axé sur les « conditions de travail » dans ce nouveau type d'espace de travail. Le phénomène est en expansion rapide. Selon une étude Deskmag 2017 [1], le nombre d'espaces dans le monde serait passé de 1 130 en 2011 à environ 14 000 aujourd'hui. Le décompte s'avère toutefois hasardeux : la seule ville de Barcelone, propice au développement de ces espaces, en annonce 195, parfois de simples appartements transformés et sans réelle plus-value en termes de construction de réseau.

leur domicile. Cela permet, par exemple, de limiter les temps de transport et les inconvénients qui y sont associés, tout en évitant l'isolement du travail chez soi et en créant du lien avec d'autres personnes travaillant dans le même espace, lien axé sur la dimension conviviale ou sur la possibilité de travail en commun. Pour les entreprises utilisatrices, il peut s'agir d'un moyen de limiter la fatigue des salariés liée au transport, de développer l'autonomie, de favoriser la créativité et potentiellement l'innovation, à travers la multiplicité des contacts professionnels que certains de ces espaces cherchent à favoriser. D'ailleurs, on rencontre dans ces espaces, en premier lieu, des jeunes diplômés<sup>2</sup> de haut niveau de qualification qui créent leur activité, construisent leur réseau, acquièrent leurs premières expériences de travail dans un « tiers-lieu »<sup>3</sup> pourvoyeur d'équipements partagés et d'opportunités diverses. Le développement de ces espaces est, par ailleurs, à mettre en lien avec la démocratisation de technologies comme les ordinateurs portables à bas coût, l'internet à haut débit et la téléphonie mobile, qui facilitent la mobilité des outils et le nomadisme des personnes. En outre, tous les espaces de *coworking* visités développent une politique de convivialité, facilitant les rencontres entre usagers de l'espace autour d'événements qui peuvent aller du ludique au professionnel.

La réalité des espaces de *coworking* s'est diversifiée et plusieurs modèles sont apparus. Nous proposons de les caractériser en quatre catégories, ordonnées du modèle le moins structuré au plus structuré, dans le sens d'une sophistication progressive (Cf. Encadré 1). Il est à noter que la première et la dernière catégorie sont plutôt caractéristiques de l'économie traditionnelle, tandis que la deuxième et la troisième sont plus fréquemment tournées vers l'économie sociale et solidaire.

**Modèle du lieu de passage:** le prestataire fournit les espaces de travail avec des postes où s'installer, même s'ils peuvent sembler peu formels, et des espaces de réunion, ainsi que tout ce qui est nécessaire au travail de bureau (la connexion internet, le service d'impression) et souvent aussi, un service de petite restauration. Comme dans les autres modèles, des activités connexes du type conférence sont organisées ponctuellement, mais l'axe convivialité n'est que légèrement développé. Ce type d'espace concerne des métiers réalisables principalement avec un ordinateur, une connexion et un peu d'impression. On constate moins d'échanges directs entre les personnes que dans les autres modèles, la majorité des usagers venant pour des durées courtes ou très courtes, ce qui ne permet pas la constitution d'un réseau d'affinités

ou d'entraide. Une salle de réunion peut aussi permettre aux usagers, ou à des sociétés installées aux alentours et qui n'ont pas d'espace à cette fin, d'organiser ponctuellement des rencontres ou des réunions.

**Modèle de l'oasis d'activité:** il s'agit, à l'inverse, d'un véritable lieu de vie dédié au travail. Plusieurs entreprises et travailleurs indépendants y ont mutualisé des espaces et outils d'utilité collective: salles de réunion, terrasse ombragée pour accueillir les clients, imprimantes haut de



© Fotolia

gamme et imprimantes 3D, en fonction des profils de compétence que la structure cherche à réunir. Les lieux de travail sont des espaces fortement personnalisés, regroupant au maximum trois personnes par pièce avec des métiers/activités et des statuts différents (indépendants, collaborateurs, salariés). Ils proposent éventuellement du matériel spécifique à leur activité professionnelle. Les *coworkers* sont installés pour des durées longues; si leurs espaces sont fortement privatifs, les espaces partagés correspondent à des nécessités particulières, comme organiser une réunion, recevoir des personnes extérieures ou prendre

L'espace de *coworking*, un lieu où se retrouvent des travailleurs, indépendamment de leur statut et de leur rattachement à une entreprise.



ENCADRÉ 2

UN LIEU POUR L'ÉCONOMIE DE L'INNOVATION

Les pouvoirs publics et les universités cherchent également à développer de tels lieux en mettant l'accent sur l'autonomie, la productivité novatrice (mouvement des *hackerspaces*, *fab labs* et *makerspaces*\* avec pour but de dynamiser un tissu local dans des espaces d'« horizontalisation » des rapports de pouvoir, favorables à l'entraide et à la créativité individuelle et collective (Cf. Figure 1).

Par exemples, le centre Blida à Metz ou celui d'Ici Montreuil, en région parisienne. La logique est celle de l'*open innovation* et s'appuie sur deux éléments: une conviction et le pari que la création d'un milieu fondé sur la mise en relation de personnes, de compétences, d'outils, peut faire émerger une créativité potentiellement porteuse d'avenir, productrice de résultats inattendus et commercialisables. Des start-ups peuvent émerger de ces espaces, et y rester plus

ou moins longtemps avec quelques salariés, le temps de se développer. Cohabitent alors des entrepreneurs en phase de recherche et des sociétés en cours de maturation.

\* Ces espaces appartiennent au mouvement des *makers* qui consiste à vouloir faire soi-même, c'est-à-dire « faire sans » ou « faire contre » les grandes organisations de l'économie traditionnelle. Il est fondé sur la capacité de chacun à fabriquer et à innover, à produire dans un espace coopératif une idée pensée par soi [2].

un repas. Comme dans un espace de vie communautaire, ces espaces partagés sont régis par des règles assez souples. Relativement peu d'événements y sont organisés. Le développement communautaire garde une dimension spontanée, les règles du vivre ensemble peuvent être pour partie co-construites, pour partie liées à des choix du prestataire (parfois, il n'y a pas de prestataire, par exemple lorsqu'il s'agit d'une forme de colocation). Les personnes tendent à rester pour des durées longues (cinq ans ou plus). Le plus ancien espace de *coworking* de Nancy correspond à ce modèle, avec une volonté d'affirmer une dimension éthique chez les membres initiateurs<sup>4</sup>.

**Modèle jeune et ludique:** c'est le modèle actuellement dominant des espaces de *coworking*. Ces espaces ciblent plus spécifiquement une population de personnes jeunes, en phase de construction de leur trajectoire de vie professionnelle. Présentant des similitudes avec les pépinières d'entreprises accueillant des start-ups dans les années 1990, ils mettent l'accent, dans leur communication et en plus de l'environnement matériel qu'ils proposent, sur leur contribution à la construction d'une insertion communautaire et d'un réseau professionnel. L'espace peut disposer de personnel dédié à cela (*community manager* par exemple). Certains de ces lieux s'adressent plus particulièrement à un type d'activité (communication, e-commerce, etc.). Les jeunes qui y travaillent viennent en fonction de leur progression de carrière, qu'il s'agisse de construire les premières briques de leur réseau et de leurs compétences, ou de les renforcer après un passage par le salariat.

Ils restent typiquement pour des durées de un à trois ans. Ils ne recherchent pas un contrat de tra-

vail durable de type CDI, mais à développer leurs compétences et un réseau relationnel, en vue d'élaborer l'avenir professionnel espéré. Lorsque le retour à ces espaces a lieu après une période de salariat, ils semblent motivés par l'envie d'éviter la routine et l'ennui et sont portés par un désir d'ouverture, de réalisation de soi. Des outils à coût relativement élevé (imprimante 3D, découpe laser...) peuvent être partagés. Les animations sont fréquentes; elles tournent autour d'intérêts potentiellement partagés par les usagers ou une partie d'entre eux, ou de convivialité (rencontre d'entrepreneurs, tournoi de ping-pong, etc.). Selon une étude récente, le sentiment « d'appartenance communautaire » que procurent ces espaces est en augmentation forte ces dernières années<sup>5</sup>, ce qui atteste de la vigueur et de l'importance de cette dimension de construction communautaire. Esprit d'entrepreneuriat, innovation, gestion par projet: autant de compétences qui font que des entreprises classiques s'intéressent de plus en plus au profil des jeunes passant par ce type de tiers-lieux pour leur recrutement (Cf. Encadré 2).

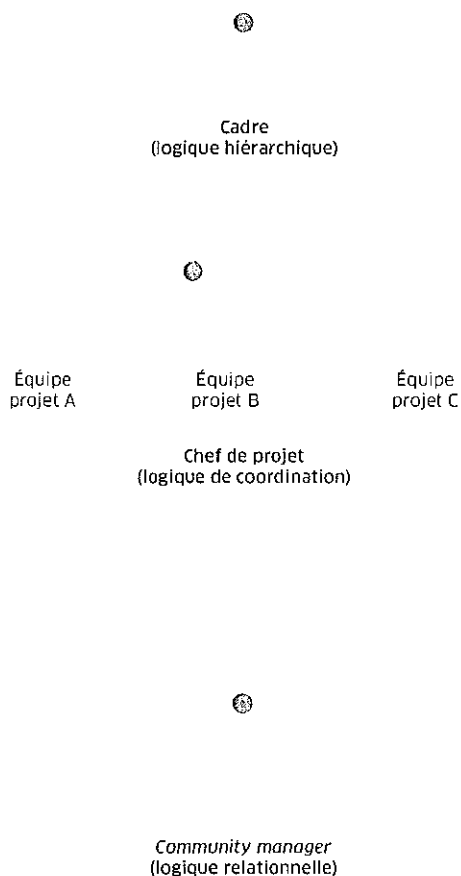
**Modèle de la plateforme (évolution du modèle précédent):** toujours ciblées vers un public de jeunes diplômés disposant de compétences techniques, travaillant essentiellement en free-lance (indépendants), ces espaces proposent également des animations visant à créer du lien, une communauté et à développer la convivialité. Ces lieux de vie et de socialisation paraissent s'inscrire en dehors de tout rapport hiérarchique. En sus du modèle précédent, ces espaces proposent une plus-value liée à la potentialité d'une mise en relation avec une clientèle s'adressant aux jeunes indépendants. S'appuyant sur la logique des

plateformes<sup>6</sup>, les gestionnaires de l'espace cherchent à capter des clients susceptibles d'être intéressés par le type de travail que réalisent les jeunes exerçant en free-lance et se placent en intermédiaires entre clients et prestataires, qui vont ensuite travailler avec une logique de projet, impliquant un collectif construit de façon *ad hoc*. Au vu de son expansion, le modèle semble rentable. Pour illustration, le gestionnaire d'un des centres de *coworking* visités envisage de doubler son chiffre d'affaires (construit d'abord sur la location d'espace) par ce travail d'intermédiation. Dans ce modèle, les jeunes *coworkers* bénéficient à la fois de la mise en réseau et de l'apport de clients, ce qui constitue une aide précieuse lorsqu'ils démarrent. Ce sont toutefois les gestionnaires de l'espace (et de la plateforme) qui disposent de la maîtrise de l'information stratégique (d'une part, la connaissance des clients qui cherchent des prestataires et d'autre part, celle des prestataires potentiels et de leurs compétences). En termes de conditions de travail, comme dans toute logique de plateforme (par exemples, la livraison de repas à vélo, le modèle Uber...), cela rend possible la création d'une relation asymétrique proche d'une

subordination, même si elle est instaurée en dehors d'un rapport classique salarié - employeur, avec des systèmes d'obligations implicites. La détention de l'information rend possible, en outre, une maîtrise partielle de la plus-value réalisée par les travailleurs et donc, de leur niveau de revenus et de la viabilité de leur activité.

La logique qui prévaut ici est celle du développement d'écosystèmes croisant des compétences. Cette logique peut aussi être portée par les collectivités locales dans un but de développement économique et de dynamisation d'un territoire<sup>7</sup>, même si elle l'est plus, actuellement, par des entrepreneurs qui cherchent à dégager une double plus-value (par la location de l'espace et par la création d'un réseau favorable à une innovation potentiellement commercialisable dans l'avenir).

Trois dimensions interviennent potentiellement dans la relation de pouvoir: verticalité (le rapport hiérarchique), horizontalité (la relation « pair à pair »), profondeur (l'authenticité relationnelle) [6]. La fonction de *community manager* et la construction d'un sentiment communautaire s'appuient sur une logique relationnelle et sont perçus comme de réelles plus-values pour les travailleurs des espaces de *coworking* (Cf. Figure 1).



## Conséquences sur les conditions de travail, le bien-être au travail, la préservation de la santé

Juridiquement, les espaces de *coworking* sont considérés comme des établissements recevant du public car des personnes extérieures y sont admises, contrairement à une entreprise qui, elle, n'est en général pas ouverte au public, mais seulement à son personnel. À ce titre, les espaces de *coworking* doivent respecter un certain nombre de règles issues non pas du Code du travail, mais du Code de la construction et de l'habitation.

Dans le domaine de la prévention des accidents du travail, le contrat de prestation de services qui, dans la plupart des cas, lie le *coworker* au gestionnaire de l'espace ne se substitue pas, lorsque le *coworker* est salarié, au contrat de travail liant le salarié à son employeur et ne supprime donc pas la responsabilité de ce dernier. Quel que soit le lieu de travail du salarié, l'employeur a une obligation de résultat en matière de santé et de sécurité; il doit donc notamment s'assurer des conditions de travail du salarié, même hors des murs de l'entreprise.

Mais, face à la diversité des situations que recouvre le *coworking*, en fonction du modèle suivi par le pourvoyeur d'espace et du niveau d'avancement dans le parcours professionnel du travailleur, il est bien difficile de conclure de façon univoque sur les conséquences en termes de conditions de travail. Dans le cas des travailleurs indépendants, y compris dans des activités se substituant à des

↑ FIGURE 1 Trois logiques managériales dont une posture post-salariale, celle de *community manager* ([3], p. 14).



emplois salariés, et plus particulièrement pour les jeunes générations, le dispositif est générateur d'une modification drastique des rapports au travail, aux autres travailleurs (pairs), aux donneurs d'ordre que peuvent être les entreprises et, dans le cas des plateformes, aux agents intermédiaires que sont les gestionnaires d'espaces. Le surcroît de flexibilité peut engendrer une plus forte précarité en termes d'activité comme de revenus.

Cependant, l'idée d'une construction contrainte de la trajectoire professionnelle, du fait de la précarité des jeunes qualifiés, apparaît partiellement fautive. En effet, un certain nombre de ces personnes ne reconnaissent pas au salariat et à la forme du contrat durable le statut d'emploi idéal. Dans un marché de l'emploi perçu comme peu stable, ils optent pour un choix de vie dynamique et cherchent à sécuriser leurs parcours en s'appuyant sur la construction d'un réseau affinitaire élargi, comprenant des pairs, des intermédiaires demandeurs de prestations et des clients. Ce faisant, en l'absence de couverture sociale, ils encourent seuls les risques liés à un accident de vie. Ils émettent, pour certains d'entre eux en tout cas, le souhait d'avoir une vie professionnelle moins linéaire que celle de leurs parents, voire aspirent à la construction de parcours de vie à cycles alternants, vus comme parcours d'intensité, sans en envisager le volet possiblement pénible dans la durée, en termes d'épuisement. Au-delà de l'aspect matériel (un lieu et des outils pour travailler), les travailleurs qui s'installent à moyen ou long terme dans ce mode de fonctionnement, et singulièrement les jeunes, viennent aussi y chercher, au dire des analystes, une « communauté émotionnelle » et un imaginaire commun, avant ou tout autant qu'une communauté de travail. On vient dans ces tiers-lieux pour trouver des « personnes avec qui tisser des liens de confiance », « un groupe de personnes qui s'aident mutuellement », des « valeurs partagées/

convergentes », une « atmosphère amicale, faite d'aide mutuelle ». Cette plus-value d'une « socialisation prête à vivre » est particulièrement valorisée par les jeunes travailleurs et singulièrement par ceux qui ont quitté un environnement rural ou péri-urbain pour travailler en zone urbaine [3]. On peut peut-être oser un parallèle avec l'esprit communautaire qui s'est construit au moment de la première révolution industrielle, lorsque les collectifs ouvriers se sont structurés pour mener des luttes sociales qui ont dessiné les rapports sociaux capital - travail de l'Europe occidentale. L'émergence de ces nouvelles formes de travail et d'emploi fait naître de nouvelles formes de solidarité. Elle appelle à une structuration parallèle des impératifs de santé et de protection sociale, c'est-à-dire bénéficiant de l'accompagnement de pouvoirs publics et partenaires sociaux instruits de cette nécessité inédite. ●

1. Le cas du *corpworking*, c'est-à-dire des espaces de travail proposés par un grand groupe sur un de ses sites pour accueillir des salariés d'autres de ses sites, n'est pas abordé ici.

2. La moyenne d'âge en Europe est passée de 34 ans en 2004 à 36 ans en 2017 [1].

3. Dénommé « tiers », car ce lieu n'est ni l'entreprise, ni le domicile.

4. Le lieu auquel nous faisons référence était un local d'habitation attenant à une pharmacie de la métropole nancéienne. À son départ en retraite, le pharmacien a rendu disponible son ancien espace de vie pour un collectif de professionnels divers à la recherche d'un espace de travail et de convivialité.

5. Passant de 58% en 2011-2012 à 70% en 2013-2014 (cf. [3], p. 14).

6. Nous reprenons ici une des définitions proposées par la Commission européenne [4-5]: « une plateforme est une entreprise active sur un marché bifaces (ou multifaces), qui utilise internet pour permettre des interactions entre au moins deux groupes distincts, mais interdépendants, d'utilisateurs de façon à créer de la valeur pour au moins l'un des groupes ».

7. En témoigne le récent rapport sur le développement des tiers-lieux dans les Parcs naturels régionaux [7].

## BIBLIOGRAPHIE

[1] 2017 Global Coworking Survey, Deskmag, 2017. Accessible sur: <http://www.deskmag.com/en/background-of-the-2017-global-coworking-survey>

[2] ANDERSON C. *Makers: The New Industrial Revolution*. New York, Crown publishing group, coll. Business, 2012.

[3] DE VAUJANY F.X., BOHAS A., FABBRI J., LANIRAY P. *Nouvelles pratiques de travail: la fin du clivage salariat - entrepreneuriat*. Livre blanc du Research Group on Collaborative Spaces, 2016, 36 p. Accessible sur:

<https://collaborativespacesstudy.wordpress.com/>

[4] VIRKKUNEN H., JUVIN P. *Rapport sur les plateformes en ligne et le marché unique numérique*. Commission européenne, 2017.

[5] MARTINS B. *An Economic Policy Perspective on Online Platforms*. Institute For Prospective Technological Studies Digital Economy - Working Paper 2016/05, Commission européenne, 2016.

[6] VAN DITZHUYSZEN L. *Notre relation au pouvoir*. In : MOOC

Gouvernance partagée, Module 5 - « Distribuer le pouvoir » (2017). Accessible sur : <http://ferme.animacoop.net/wikis/animacteurs05/wakka.php?wiki=MooocplanB>

[7] JAMGOTCHIAN S. *Étude « Les Parcs naturels régionaux, des territoires d'innovations pour le développement des tiers-lieux »*, Fédération des Parcs naturels régionaux de France, 2017. Accessible sur: [www.parcs-naturels-regionaux.fr/sites/federationpnrf/files/document/centre\\_de\\_ressources/tiers-lieux\\_-\\_avril\\_2017.pdf](http://www.parcs-naturels-regionaux.fr/sites/federationpnrf/files/document/centre_de_ressources/tiers-lieux_-_avril_2017.pdf)

**Le Dossier Documentaire de l'UODC**

**Quels espaces pour favoriser qualité du travail et performance ?  
Open space, télétravail, lieux de réunion, réseaux**

**- Partie III -**

- **Quatre vidéos de l'Uodc sur les liens entre espaces, organisation et qualité du travail..... pp. 100-104**
  - 1 - Transformer une entreprise avec le digital. La Société Générale du vertical à l'horizontal**  
Françoise Mercadal-Delasalle, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°221, décembre 2017
  - 2 - Transformer une organisation par le bonheur au travail. Le pourquoi, le comment, les effets**  
Vanhée Laurence, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°213, juin 2017
  - 3 - Penser les ressources humaines à l'horizon 2030. Les savoir-y-faire, le travail réel**  
Dominique Massoni, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°207, février 2017
  - 4 - Les travailleurs du savoir : La performance collective. Repenser l'organisation des travailleurs du savoir**  
Xavier Baron, *L'Uodc* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°163, mars 2014

## Transformer une entreprise avec le digital La Société Générale du vertical à l'horizontal

Françoise Mercadal-Delasalles

DG déléguée du Crédit du Nord, Ex-directrice des ressources et de l'innovation, Groupe Société Générale



**Digital ? Ce mot a envahi le monde, avec autant de sens que d'usages.** Dans un village africain, une rue de métropole ou une entreprise, chacun voit à sa porte qu'Internet, les réseaux et l'accès aux données changent le quotidien. Au travail, le mot est tellement à la mode qu'il est devenu le justificateur de tout processus de changement. La Société Générale s'en serait-elle emparée différemment ?

Le sujet de Françoise Mercadal-Delasalles en arrivant à la Société Générale - entre l'affaire Kerviel et la chute de Lehman Brothers - c'est d'**industrialiser la banque**. Grâce aux technologies.

Avouons-le : nous sommes à priori loin de l'intelligence collective...

### Les Séquences :

- 1. La Société Générale en 2008 : l'effondrement d'un monde et une opportunité (02:57)
- 2. Affaire Kerviel, crise des subprimes : la peur de mourir, mais un sentiment qui secoue (02:50)
- 3. Industrialiser la Société Générale ? Une mission dans un monde totalement hostile, qui résiste (03:42)
- 4. La révolution technologique de Société Générale : la rapidité du changement, à l'intérieur même d'une génération (05:44)
- 5. De la pyramide au réseau de neurones : jouer la multitude et le réseau pour transformer la banque (03:28)
- 6. Réseau social d'entreprise et consultation de la base : les premières brèches dans le dogme managérial de Société Générale (03:52)
- 7. « Digital for all » : sans l'accès au monde, on ne peut plus travailler ! (03:43)
- 8. Big data, deeplearning, blockchain... : une culture de la transition technologique indispensable au dirigeant (02:40)
- 9. 200 000 mètres carrés à construire, un déménagement contraint : la feuille blanche pour transformer le travail (04:15)
- 10. L'architecture des « Dunes » : une transformation des lieux du travail, le passage du vertical à l'horizontal (05:21)
- 11. Être cheffe aujourd'hui : le cap, la vision, l'envie, la peur. Et ne jamais se voir en haut de la pyramide (02:52)
- 12. Être cheffe aujourd'hui : le « lâcher prise totalement sincère », le courage, la cohérence (01:59)
- 13. Être cheffe aujourd'hui : l'intuition des situations, apprendre à bouger avec le mouvement en emmenant les autres (03:11)
- 14. Un grand groupe bancaire dans la transformation digitale et organisationnelle : les résistances, le deuil du monde d'avant (05:45)
- 15. La fonction RH dans la transformation d'un groupe : une alliée ? (02:50)
- 16. Universités « machin », évaluations 360°, formations : les outils classiques de la RH ringardisés par l'ère digitale (02:45)
- 17. Transformation digitale et évolution des métiers : quelle coopération avec la RH ? (03:47)
- 18. Peut-on s'appuyer sur les communautés et universités de cadres pour transformer l'entreprise, susciter l'innovation ? (04:11)
- 19. Pour faire passer une transformation d'envergure auprès de l'état major : quels arguments opposer ? (05:25)
- 20. Comment incuber l'entreprise avec l'intelligence collective produite par tous les agents ? (04:09)
- 21. Quand on dispose dans l'entreprise des compétences pour inventer demain : multiplier les startups internes (02:25)
- 22. Pourquoi il faut embarquer les partenaires et prestataires de l'entreprise dans sa transformation (02:20)
- 23. Diriger et... durer : un apprentissage de la relation au temps (02:41)
- 24. La banque à l'ère du « phygital » : un enjeu de transition et de management (03:30)

### Les Mots-clefs :

Conduite changement, management, changement organisationnel, secteur bancaire, Cas

## Transformer une organisation par le bonheur au travail

Le pourquoi, le comment, les effets

Laurence Vanhée

Chief Happiness Officer chez Happyformance



**Transformer une organisation par le bonheur au travail ? C'est une provocation !** Rien ne vaut un discours mobilisateur sur les nouveaux enjeux, une bonne réorganisation (la n-ième, mais qui celle-là sera la bonne), un nouvel organigramme et bien sûr une formation du management au management. **Laurence Vanhée** développe une approche radicalement différente, voire sidérante. Pas qu'avec des mots : **elle l'a fait !**

Pas chez Google, mais au sein du **Service public fédéral de la Sécurité Sociale Belge**. Une culture d'administration, aucune latitude sur les salaires, un taux de départ record, 40% des personnels à la retraite dans les 10 ans à venir. Et pas un candidat qui veut venir.

Alors qu'a-t-elle fait et **quels résultats cela a-t-il produit ?**

Ceux qui ont vu le fameux documentaire diffusé sur Arte en 2015 « Le Bonheur au travail » en ont découvert un petit aperçu, au côté d'entreprises comme Chronoflex en France (dont le Directeur, Alexandre Gérard est intervenu en 2014 à l'Uodc) ou Favi...

### Les Séquences :

- 1. Un gros burn out et une promesse : ne jamais plus être malheureuse au travail (05:23)
- 2. Parler du bonheur au travail : pourquoi c'est toujours compliqué ? (01:45)
- 3. Pourquoi il fallait mettre en œuvre le bonheur au travail à la Sécurité sociale belge (04:30)
- 4. Dans la ligne de mire de la transformation : le grand bureau du boss, la petite fenêtre de Joëlle... et l'évaluation individuelle ! (04:44)
- 5. Mais que peuvent encore bien faire les managers dans la Sécurité sociale belge « libérée » ? (04:32)
- 6. Pour conduire le changement : comment on change l'environnement de travail, les règles, les habitudes quotidiennes (03:35)
- 7. Que les RH arrêtent de se torturer avec les dicos de compétences ! Trois clés pour développer les personnes et le bonheur au travail (02:57)
- 8. Le télétravail ? Au Comité de direction de prouver qu'il y a des fonctions qui ne peuvent pas télétravailler... (05:34)
- 9. Instaurer la liberté + la responsabilité c'est aussi viser la performance (02:42)
- 10. Les chiffres du bonheur au travail : performance financière, performance opérationnelle. Tout sauf des licornes à paillettes ! (03:58)
- 11. Mettre en place le bonheur au travail : quels sont les types de résistance au changement ? (04:51)
- 12. Le bonheur au travail des collaborateurs très bien, mais est-ce que ça fait des clients heureux ? (06:51)
- 13. Pour mettre en œuvre le bonheur au travail : prendre le risque de jouer avec le temps de travail flexible (04:47)
- 14. Conduire le changement avec les personnes : un mode d'emploi, un vade-mecum (05:13)
- 15. Le bonheur au travail, un sujet pour grosses entreprises ou applicable partout ? Et quand le travail est vraiment dur ? (05:17)
- 16. Le bonheur au travail, comment cela évolue dans le temps au ministère de la Sécurité sociale belge ? Est-ce que ça diffuse dans la fonction publique ? (03:20)
- 17. À quel niveau de l'entreprise le « Chief Happiness Officer » doit-il travailler ? (04:40)
- 18. À la Sécurité sociale belge, avec les syndicats comment ça s'est passé ? Compromis à la belge et jeux d'acteurs (07:01)
- 19. Monter une dynamique bonheur au travail dans l'entreprise : quelles compétences nécessaires, comment s'organiser concrètement ? (04:24)

### Les Mots-clefs :

Conduite changement, changement organisationnel, organisation travail, Condition travail, Cas

## Penser les ressources humaines à l'horizon 2030 Les savoir-y-faire, le travail réel, les métiers

**Dominique Massoni**

Directrice du développement des RH et de la communication interne d'Arkema



**2030, les métiers au cœur de l'organisation ? Rien n'est certain** : Taylor est plus vivant que jamais dans les entreprises. Mais on peut imaginer que certaines vont s'orienter vers une organisation intelligente, novatrice, fondée sur les métiers. Parce qu'elles chercheront à allier très haute qualité du travail, santé des personnes et performance. Cela peut bien arriver d'ici 2030. Mais alors, quel sera le travail des ressources humaines ?

**La plupart des Directions de Ressources Humaines ont « oublié le métier »**. Parce qu'elles sont en cohérence avec l'organisation de la majorité des entreprises et des bureaucraties depuis F.W. Taylor et Henri Fayol. Au-delà des sempiternels discours sur l'autonomie nouvelle des salariés, comme le montre précisément François Dupuy (l'auteur du fameux *Lost in Management* (T.1 & 2), intervenu récemment à l'Uodc), les entreprises aujourd'hui ne sont absolument pas sorties du taylorisme.

Ce ne sont plus *Les Temps modernes* de Charlie Chaplin : les tâches ont évolué, le vocabulaire s'est largement modernisé...

### Les Séquences :

- 1. Le sens d'une rencontre : en quoi la problématique des métiers repasse par un questionnement du travail ? (05:35)
- 2. La place des métiers dans l'entreprise : le point de vue d'une praticienne des ressources humaines (03:24)
- 3. Un défi : mettre le métier et le travail réel au cœur de l'organisation (02:13)
- 4. Au cœur de l'hypercompresseur : le travail d'écoute des opérateurs (Usine chimique Arkema de Balan) (05:26)
- 5. Pour une GRH qui prenne en compte les « savoir-y-faire » des métiers (03:46)
- 6. La boîte à outils des DRH : quatre courants hérités de l'histoire (06:51)
- 7. Les clés d'une GRH centrée sur le métier (07:09)
- 8. Comment le modèle d'une GRH centrée sur le métier résiste aux évolutions du travail anticipées pour 2030 (03:47)
- 9. Deux scénarios vraisemblables d'évolution de la GRH pour 2030 (03:15)
- 10. Horizontalisation, ubérisation, collaboration homme-machine : pourquoi il faut dépasser l'analyse par processus (04:40)
- 11. En quoi et comment la gestion des ressources humaines va évoluer ? (06:14)
- 12. 2030 : une GRH centrée sur les métiers et les savoir-y-faire du travail (01:18)
- 13. Comment évaluer et rémunérer le travail en allant vers des cultures métiers ? (04:37)
- 14. La valeur ajoutée, le savoir y faire d'un technicien de maintenance (02:58)
- 15. Le grain de sel de la DRH dans les questions de métier (02:59)
- 16. Le manager et le DRH en 2030 : un déplacement vers le travail (02:49)
- 17. Le « manager jardinier » de demain : sera-t-il toujours un homme de métier ? (02:37)

### Les Mots-clefs :

Ressources humaines, gestion ressources humaines, fonction ressources humaines, métier

Vidéo séquencée n° 207  
© Pratiques & Stratégies / Uodc - février 2017

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, [uodc@uodc.fr](mailto:uodc@uodc.fr).  
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

## La performance collective Repenser l'organisation des travailleurs du savoir

**Xavier Baron**  
Expert en GRH



**Le travail d'aujourd'hui est devenu majoritairement informationnel, relationnel et communicationnel.** Avec la montée en puissance de l'économie tertiaire et des services, les salariés - au moins 80 % d'entre eux - sont amenés de plus en plus à produire de l'immatériel, **c'est-à-dire à effectuer un travail intellectuel**, à enrichir la pertinence de l'information et à mobiliser les savoirs au service de la production de valeur.

**Comment organiser la mise en œuvre de ces compétences intellectuelles ?** Est-il possible d'améliorer le rendement d'un salarié dont on ne sait pas mesurer la production ? L'entreprise peut-elle gagner en compétitivité sans sacrifier les hommes, source principale de valeur ? Comment imaginer et configurer des collectifs de travailleurs du savoir ?...

### Les Séquences :

- **Extrait découverte** > Mais pourquoi voulez-vous des indicateurs ?! (01:59)
- 1. Comment encore agir sur la création de valeur pour un GRH ? (05:34)
- 2. Mais qui sont les travailleurs du savoir ? (02:58)
- 3. Comment on s'épuise à chiffrer l'inchiffrable ? Un exemple chez Renault (04:17)
- 4. La qualité totale : ces foutus chiffres qui ne veulent rien dire. Un exemple à la SNECMA (03:32)
- 5. Vers une nouvelle définition de la valeur : ce que nous apprend la mutation d'une CAF (06:40)
- 6. Culture de la défiance, gestion par les talents individuels : la mutation ratée d'une agence de presse (04:38)
- 7. Une autre organisation pour un travail qui a totalement muté (04:11)
- 8. Une bonne nouvelle : demain l'essentiel de la valeur ne sera plus matérielle (04:15)
- 9. Quatre conditions de la performance de la production immatérielle (04:25)
- 10. Deux pistes pour construire la performance collective dans l'économie immatérielle (07:24)
- 11. La gestion des « talents » a-t-elle encore un sens dans l'économie immatérielle ? (rebond 1) (04:01)
- 12. Y a-t-il une forme organisationnelle pour le travail intellectuel ? (rebond 2) (03:29)
- 13. La notion de reconnaissance : pourquoi c'est une impasse aujourd'hui (rebond 3) (05:52)
- 14. L'entretien annuel : pas sur les objectifs, ni même sur les compétences ! (rebond 4) (03:33)
- 15. Quels indicateurs, quelle mesure pour le travail intellectuel ? (rebond 5) (03:16)
- 16. Quels indicateurs pour l'activité managériale ? (rebond 6) (03:10)
- 17. À la place du retour sur investissement : le pari de la confiance, un pari productif (rebond 7) (04:26)

### Les Mots-clefs :

Economie travail, Mutation travail, Organisation travail, Gestion performance, Ressources humaines, Analyse valeur

Vidéo séquencée n°163  
© Pratiques & Stratégies - mars 2014