

Services généraux : Open space, le réaménagement « user centric »

Centrer la réflexion sur le bien-être du salarié plus que l'économie de surface, la clé d'un investissement productif



Déconcentrant, pressurant, fatigant... le travail en plateau partagé dit "open space" a été accusé de bien des maux. C'est que l'aspect économique a souvent primé sur la réflexion autour de l'ergonomie du poste de travail et le bien-être des salariés. Pourtant, grâce à un mobilier adapté et à des règles pour travailler ensemble, l'open space peut être un lieu de partage et de convivialité. En jeu : créer un environnement coopératif et productif bénéfique pour l'entreprise.

Comment vivriez-vous votre vie professionnelle si un toboggan, des billards, des cabines de sieste, des aquariums et des mini-parcs thématiques étaient installés dans les locaux de votre entreprise ? Seriez-vous plus épanouis, plus efficaces ou au contraire plus distraits et dispersés ? Ces équipements a priori saugrenus ont trouvé toute leur place dans les locaux

de Google, à Zurich, incroyable espace de détente s'étalant sur 12 000 mètres carrés, censé "booster la créativité" des employés. Conçu par le cabinet d'architecture suisse Camenzind Evolution, le projet était également pensé comme un message de tolérance aux employés du géant américain, encouragés à laisser se déployer toutes leurs intuitions et leur créativité. Bien sûr, les folies de l'économie dématérialisée américaine restent de curieuses, mais appréciées, anomalies. Pourtant, en France aussi, les entreprises s'activent pour soigner les espaces de travail.

Open space, ni bien, ni mal

Longtemps sacrifiée sur l'autel de la fonctionnalité (les fameux espaces cloisonnés hiérarchisés), l'architecture d'intérieur pour les entreprises avait connu une grande déflagration il y a une vingtaine d'années avec l'apparition des open space, si décriés par les employés, mais appréciés des entreprises pour l'optimisation de l'espace qu'ils permettent.

En 2008, l'ouvrage d'Alexandre Des Isnards et de Thomas Zuber, L'Open space m'a tuer* avait fait le buzz, en pointant les travers et le fonctionnement parfois ubuesque des plateaux de 25 personnes : espionnage des écrans d'ordinateur, surveillance de vos horaires par les collègues, vacarme, ambiance impersonnelle... De 18 à 20 mètres carrés alloués par salarié il y a une vingtaine d'années, le chiffre tourne autour de 15 aujourd'hui. Selon Carine de Landtsheer, consultante et architecte d'intérieur chez Aremis, une entreprise belge avec des bureaux à Paris, qui s'occupe de concevoir des espaces de travail, *"les open spaces ont poussé les collaborateurs à se désengager de leur travail. Aujourd'hui, nos clients en reviennent, ils se rendent compte de la perte de productivité que ce système a pu engendrer. Bien sûr, on ne revient pas au cloisonnement, mais les plateaux énormes totalement ouverts, c'est plutôt le passé. Aujourd'hui, on fonctionne par communauté de travail"*.

Pourtant, en soi, l'open space peut ne pas être vécu comme un problème. Si les entreprises y ont massivement recouru, dans un souci de réduire les coûts au mètre carré, c'est surtout le manque de préparation des salariés et l'absence de conception du vivre-ensemble qui a péché. **Jean-Vincent Rischard, cofondateur du cabinet d'architecture parisien Xolf avance : "Cela fait 25 ans que l'on critique les open spaces. Mais c'est une notion relative. D'abord, les énormes open spaces ne concernent qu'une petite part des**

salariés. Ensuite, il faudrait également faire la critique des bureaux fermés, qui sont des freins à la créativité, qui imposent une hiérarchie et qui sont égoïstes d'un point de vue environnemental". On pourrait donc concilier plateau partagé et bien-être au travail ? "Bien sûr. Il faut simplement que l'open space ait un usage. Prenez la question du bruit, dont on parle tant. C'est une notion psychologique, qui dépend de la culture de l'entreprise. Un léger brouhaha, auquel on prend part, peut être apprécié. Ce qui est insupportable, c'est le différentiel de son, le bruit subi" tranche Jean-Vincent Rischard.

Le président du conseil scientifique de l'observatoire Actineo de la qualité de vie au travail, Alain d'Iribarne, abonde en son sens : "L'open space n'est ni un bien ni un mal. Il faut qu'il soit en harmonie avec la morphologie du bâti, l'organisation du travail et une bonne gestion des ressources humaines. C'est ce qui crée un bon système pour la coopération et la performance des salariés, et que l'on peut vérifier grâce aux indicateurs d'absentéisme et de désimplification au travail".

Espace partagé mais personnel



Un espace de travail bien pensé et propice à l'efficacité repose en fait sur la notion de confort du salarié. Le bureau détient bien entendu une place stratégique dans ce système. Aujourd'hui, un poste de travail d'environ 160 sur 80 centimètres ne ressemble plus en rien à son homologue en bureau fermé des années 80. Plus électrifié, avec moins de câbles et des dossiers quasi intégralement digitalisés, il apporte des problématiques différentes. "L'important, c'est la personnalisation. Il est primordial d'offrir au salarié un sentiment d'appartenance" insiste Thierry Grillot, du Bureau Contemporain, qui depuis 30 ans aménage les locaux de groupes comme Axa, BNP Paribas ou encore Vinci. À éviter absolument donc : le système hôtelier où le salarié ne sait pas quelle place lui sera allouée le lendemain, ni qui seront ses voisins. Au contraire, le modèle de la cellule isolée, du "bench", crée de la convivialité. Et bien sûr, le mobilier joue un rôle crucial : pour isoler et créer une ambiance cosy, il y a quelques règles ergonomiques à respecter.

"Si on prend un bench (îlot dans l'open space) de quatre personnes, il faut poser une cloisonnette acoustique entre les postes, que l'employé pourra personnaliser. Des petits meubles ou des modules polyvalents pour poser sacs et vêtements sont appréciables et permettre un bon rangement, même si la dématérialisation a supprimé beaucoup de paperasse. Des bras supports pour les écrans sont également très utiles pour pouvoir lire des mails privés en toute confidentialité", poursuit Thierry Grillot.

De drôles d'objets ont donc envahi les open space. Des tables modulables qui s'ouvrent en double et en simple, des fauteuils club qui permettent de travailler sur son ordinateur portable: l'ingéniosité dans la conception des architectes d'intérieur est très prisée par leurs clients. Mais surtout, la question du bien-être au travail s'aborde désormais avant tout dans une problématique générationnelle: si la génération Y est née avec l'open space et supporte plutôt bien le manque d'intimité, l'approche plus créative et moins hiérarchique des plus jeunes peut heurter la sensibilité des plus expérimentés.

De même, le bruit peut être trop déconcentrant pour certains, alors qu'il peut être source d'inspiration pour d'autres: il faut prendre en compte toutes les préférences. Les règles sont bien connues: éviter les matériaux réfléchissants au profit des matières micro-perforées, en mousse ou absorbantes de type Texaa, privilégier la moquette au détriment du carrelage... Les petits détails ne doivent pas être négligés: *"On travaillait avec un centre d'appel et nous nous sommes rendu compte que lorsque les employés utilisaient deux oreillettes, ils parlaient plus fort. Nous les avons donc poussés à n'en utiliser plus qu'une",* raconte Thierry Grillot du Bureau Contemporain. De même, le traitement de la lumière est incontournable. Les néons blafards n'ont ainsi pas la cote, et l'éclairage doit être adapté au moment de la journée et à la place occupée par le salarié. ***"Il faut bannir l'éclairage fluo, et nous conseillons plutôt un éclairage sur le poste de travail, qui est par ailleurs bien plus écologique. Il faut donner au salarié le sentiment qu'il contrôle son environnement. Je me bats également contre l'installation des ordinateurs face à la fenêtre car cela fatigue beaucoup la vue, même si on a l'impression que c'est plus agréable"*** explique Jean-Vincent Rischard de Xolf.

Pour Thierry Grillot, l'éclairage au plafond est également anxiogène: *"Nous avons installé dans nos bureaux des lampadaires qui éclairent de façon à la fois directe et indirecte et s'adaptent aux besoins du salarié en fonction du moment de la journée. Ils se déclenchent*

lorsque le collaborateur arrive le matin et se modulent en fonction de la luminosité, ce qui permet de réaliser des économies d'énergie".

Pas question non plus de négliger les couleurs. Alors que les espaces épurés ont plutôt les faveurs des décorateurs d'intérieur, sont-ils nécessairement adaptés aux espaces de travail ?

Il n'y a pas de règle, si l'on en croit Jean-Vincent Rischard, le PDG de Xolf : "La couleur doit être acceptée au sein de l'entreprise, qui tient parfois à respecter son propre code couleur, très identifiable. Mais la tendance reste plutôt au blanc, avec des touches toniques". "Certaines entreprises arrivent avec leur identité. Si les coloris flashy marchent bien, on peut aussi varier les atmosphères au sein de l'entreprise : vintage, zen, nature, etc.", décrit Carine de Landtsheer, architecte d'intérieur et consultante d'Aremis, qui conçoit des espaces de travail.

"Il faut que la conception puisse intégrer de futures modifications. Nous pouvons travailler avec des entreprises locales pour réduire le coût des transports, et si l'aménagement en communauté de travail demande peu de cloisonnement, nous cloisonnons mieux en privilégiant des matériaux comme le bois et le verre, plus nobles, plus respectueux de la nature et plus résistants". Mais également plus coûteux... "Oui, mais nous restons compétitifs et cela répond à une demande des entreprises, de plus en plus concernées", veut croire Carine de Landtsheer.

Interactions, coopération, mouvement

Mais surtout, le système open space doit être repensé comme un possible lieu d'interaction optimisé pour les salariés. "Lorsque l'open space est un lieu de vie agréable pour les salariés, le manager a moins besoin de recourir à des pressions artificielles pour obtenir de l'efficacité" affirme Alain d'Iribarne d'Actineo. Il est ainsi possible – et plus facilement qu'on ne le croit – de conjuguer la convivialité et la concentration au sein des espaces partagés. Les bench de trois ou quatre salariés ne sont d'ailleurs pas forcément toujours la solution optimale : des bureaux installés comme un long pont au milieu de deux espaces de circulation peuvent être plus efficaces.

"Il faut prendre en compte la diversité des espaces de travail. Les cafétérias et les cantines

doivent devenir des lieux d'échange et de collaboration. Un open space bien pensé, avec ce type d'espace, est plus cher en coûts fixes mais peut produire un travail très efficace", affirme Alain d'Iribarne. Car si l'open space a été initialement conçu comme une manière d'optimiser les mètres carrés disponibles, il faut bel et bien repenser le dogme du tout-économie, et consacrer des mètres carrés à la mobilité des employés, qui doivent s'extraire, plusieurs fois dans la journée, de leur poste de travail pour être plus concentrés et efficaces.

"Il faut absolument créer des espaces de confidentialité, cloisonner certains espaces en fonction du travail à accomplir", avance Carine de Landtsheer d'Aremis.

Les boxes installés au cœur de l'open space, dotés de téléphone et de petits espaces de réunion sont devenus incontournables. Et organiser la communication informelle entre les salariés permet également à ces derniers de prendre leurs aises. Thierry Grillot du Bureau Contemporain raconte : *"Nous préconisons systématiquement une cuisine, afin de donner une sensation de chez soi, de home, à un collaborateur qui est souvent sous pression".* D'ailleurs, les espaces fumeurs font également l'objet de considération de la part des concepteurs. *"Très peu d'entreprises ont anticipé ce problème. Les box fumeurs reviennent très cher et les non-fumeurs n'aiment pas leur présence au sein de l'entreprise. Souvent le fumeur doit donc aller dehors, ce qui entraîne une perte de productivité considérable!"* poursuit Thierry Grillot, du Bureau Contemporain. **Jean-Vincent Rischard, le PDG de Xolf, confirme : "Nous conseillons des espaces mixtes pour ne pas créer une césure. Et les fumeurs amassés à l'entrée, ça fait mauvais effet..."**

Les intéressés impliqués

Penser collectif dans l'habitat, certes, mais comment associer les salariés, les premiers concernés, à la création de leur nouvel environnement ? **Chez Xolf, après un audit des besoins, on multiplie les ateliers créatifs auxquels sont associés les salariés. "Nous préconisons trois ateliers : un consacré à l'ergonomie, un à l'échange et un à l'usage. Tout est ensuite validé par la direction",** raconte Jean-Vincent Rischard, le PDG de la société. *"Les entreprises viennent souvent nous voir car elles manquent de place et veulent reconfigurer leurs moyens. C'est là qu'on en profite pour ouvrir le débat sur le bien-être au travail",* avance Carine de Landtsheer chez Aremis. Thierry Grillot distingue lui les petites

entreprises des grosses boîtes : "Les grands groupes, qui constituent les deux tiers de notre activité, se trouvent souvent dans une logique de mètres carrés. Alors que les PME veulent souvent investir, notamment pour acquérir une image de marque", confie-t-il. Et oublie-t-il parfois leurs salariés ? Pour Alain d'Iribane d'Actineo, une des grandes erreurs des entreprises est de se lancer dans un aménagement objectif ou rationnel. Alors qu'il faut mettre les dimensions psychologiques et sociales au cœur du projet de réaménagement.

"Un bâtiment n'est performant que si toutes les dimensions humaines, d'organisation du travail et de l'espace, sont réunies", affirme-t-il. Selon lui, il faut également repenser l'implantation des entreprises, pour qu'elles ne soient pas trop excentrées car les lieux privés et publics sont de plus en plus interdépendants. *"La tendance est encore bien trop souvent au saucissonnage des projets, insiste Alain d'Iribane. La coquille ne fabrique pas du contenu. On perd toute la notion d'usage ! Les salariés dénoncent parfois des 'gestes architecturaux' qui sont loin de leurs préoccupations."*

Mais alors que la plupart des groupes se serrent la ceinture et réduisent leurs frais généraux, rénover le bâti ne fait plus clairement partie des priorités pour les managers. **"Le marché se réveille un peu, mais nous avons eu beaucoup de projets annulés ou bloqués à cause de la crise. Et la concurrence est de plus en plus rude : lors des appels d'offres, le niveau de qualité a augmenté",** souligne Jean-Vincent Rischard. Mais parfois, rénover les locaux, ravalier les façades et investir dans le mobilier, c'est une façon pour les entreprises de conjurer le marasme et d'amorcer un nouveau départ... pour peu que le bien-être – et donc l'efficacité – des salariés en bénéficie. Si le projet est bien pensé, l'investissement à consacrer – 1 000 euros en moyenne pour le réaménagement d'un poste de travail, voire plus lorsque de nombreux accessoires viennent enrichir l'environnement – ne sera pas à perte.

Santé au travail : Bienfaits du mouvement, vertus de la pause

Si le travail statique est à éviter à tout prix, la clé du bien-être réside avant tout dans la diversité des positions. Il y a quelques mois, une étude de l'International Chair on Cardiometabolic Risk (ICCR) sur la sédentarité en entreprise tirait la sonnette d'alarme. Le fait de rester assis sur son siège tuerait davantage que le tabac, réduirait considérablement l'espérance de vie en créant un terrain favorable au diabète et à l'hypertension artérielle.

Pour preuve, la cigarette aurait été responsable de 5,1 millions de morts en 2012 alors que le manque d'activité physique aurait engendré 5,3 millions de décès. Alors faut-il changer radicalement notre façon de travailler ? Le jeune entrepreneur américain Arshad Chowdhury a décidé de rester en position debout toute sa journée active, en réalisant quelques aménagements : un clavier inclinable adapté, une sieste et de la méditation intégrée à son emploi du temps etc. Cette expérience radicale lui a, dit-il, permis d'atténuer son mal de dos et sa fatigue, même si en réalité la position debout permanente entraîne souvent des douleurs aux genoux que les coiffeurs connaissent bien.

Sans aller jusqu'à ce mode de vie extrême, introduire des moments de travail debout dans sa journée est vivement conseillé. **L'aménagement de l'espace de travail doit prendre ceci en compte comme l'explique Jean-Vincent Rischard, de Xolf : "Cela peut consister en une marche pendant que l'on téléphone ou alors des échanges informels debout, à la cafétéria"**. Le rapport de l'INRS intitulé "Travailler assis ou debout", réactualisé en 2008, soulignait bien la nécessité d'un juste équilibre : *"Il n'existe pas de posture idéale : qu'on travaille assis ou debout, rester dans la même position pendant une longue période est pénible"*. Le rapport souligne également que l'immobilité a des effets délétères : *"Travailler régulièrement debout et de façon prolongée peut causer des douleurs aux pieds, le gonflement des jambes, une fatigue musculaire généralisée et des douleurs lombaires"*. En réalité, ce n'est pas tant la station debout ou assise qui importe, mais plus l'optimisation des pauses, qui doivent toutes comporter un moment de mobilité.

* *"L'Open space m'a tuer"*, Alexandre Des Isnards et Thomas Zuber, Hachette Littératures, 2008

Par Anne-Laurence Gollion

Publié le 16/10/2013 | Mots clés : Achats & Services généraux