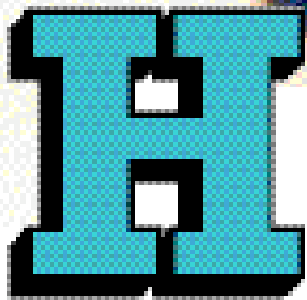


# Invivable open

Bruit, tensions, confidentialité impossible : malgré leurs défauts, les espaces ouverts ont la cote chez les employeurs. Pas sûr pourtant qu'ils soient rentables.



Par  
Santiago Funke

ario sur l'*open space* ! Dans son rapport sur les suicides survenus au Technocentre de Renault, le cabinet Technologia

liste ce modèle d'aménagement des espaces de travail comme l'un des facteurs de risques psychosociaux dans l'entreprise. Nuisances sonores et visuelles, défaut de confidentialité, accentuation

des tensions relationnelles : les ergonomes sont intarissables sur les travers de ces espaces ouverts, souvent fort mal conçus. « Imaginez que votre bureau soit face à la fenêtre et que vous ne puissiez pas le changer de place. Du fait d'un écart de luminosité avec le dehors, vous ne voyez plus rien sur votre écran d'ordinateur.

Vous êtes tenté de fermer le store : mais alors, c'est votre voisin qui n'y voit plus rien. Vous rouvrez donc le store. Finalement, vous vous faites une raison et vous vivez avec une fatigue visuelle récurrente... », raconte, mi-navré, mi-amusé, Laurent Van Belleghem, du cabinet d'ergonomie Omnia.

**Abattre les murs pour rassembler.** Sur le même registre, deux consultants, Alexandre des Isnards et Thomas Zuber, ont fait un tabac à la rentrée dernière avec un livre au titre évocateur, *L'open*

# n space!

*space m'a tuer* (éd. Hachette Littératures). Mi-cri de révolte, d'après une situation vécue, mi-analyse au vitriol d'un mode de management qui se voulait plus convivial. Pourtant, les baby-boomers se souviennent encore de la révolution du décroisement. Après la vogue des bureaux paysagers des années 60, ces larges plateaux de travail que le cinéaste Jacques Tati avait croqués dans son film *Playtime*

**Convivial, l'espace de bureaux ouvert? Le développement de la polyvalence et du travail collectif l'ont promu, tout autant que la nécessité de réduire le nombre de mètres carrés.**

(1967), les entreprises avaient opté pour de longs couloirs bordés de petits bureaux individuels ou partagés. Dans les années 80, ces espaces cloisonnés n'ont plus la cote : à l'heure de la polyvalence et du travail en équipe, il faut abattre les murs, rassembler tous les salariés sur le pont. Les unes après les autres, entreprises et administrations passent alors en open space. Aujourd'hui, s'il demeure la tendance lourde (60% des salariés, selon Actineo, association regroupant des professionnels de l'aménagement et du mobilier de bureau), le dogme de l'espace ouvert est soumis à un sérieux réexamen.

L'open space a été porté par deux mouvements parallèles, rappelle le chercheur Alain d'Iribarne. L'essor du modèle de la compétence et de l'organisation par projets incitait à sortir les salariés des bureaux afin d'accroître les coopérations au sein des équipes. Dans le même temps, la norme de la création de valeur pour l'actionnaire poussait à réduire les coûts fixes, notamment en

## Une place en salle de réunion pour deux : Sodexo a agrémenté son open space d'espaces cloisonnés

diminuant le nombre de mètres carrés par salarié.» Ces deux mouvements ont engendré la généralisation de l'open space «sauvage», tel qu'on le rencontre encore dans les industries automobile ou informatique : un large plateau nu alignant plusieurs dizaines de salariés.

**70 à 80 personnes sur un plateau.** «Travailler en open space implique beaucoup d'autodiscipline. Mais les salariés se comportent sans le vouloir comme des enfants à la cantine. Ils commencent par parler doucement, puis le niveau monte, monte. À la fin, vous êtes obligé de demander aux gens de se calmer pour pouvoir entendre votre interlocuteur au téléphone!» souligne Pierre C. Ce cadre a fait ses premiers pas en open space en 2004, lorsque son employeur, la Société générale, a rassemblé ses services administratifs par grands pôles d'activité ré-

gionaux. Le traitement des dossiers de prêt a été concentré à Saint-Quentin-en-Yvelines, dans des locaux flamboyants comportant de nombreuses commodités. Bémol de taille : les salariés étaient regroupés sur des plateaux de 70 à 80 personnes. Outre les nuisances sonores, ils vivaient une absence totale de confidentialité. «Il est périlleux d'adresser un reproche à un subordonné ou de réaliser un entretien de notation au milieu d'un open space...», rappelle Pierre C.

De nombreux aménagements ont été imaginés pour remédier à ces travers. Outre les équipements mobiles, les sols et plafonds acoustiques, les éclairages individuels, les *space planners* prennent soin de compléter les plateaux de travail de salles de réunion, voire d'espaces d'isolement et de relaxation. Autant de ressources offertes aux salariés désirant se retirer du bourdonnement ambiant pour

consulter un dossier ou une formule mathématique. Cette facilité ne résout pourtant pas tout. «Au moment où l'on éprouve le besoin d'être au calme pour réfléchir un peu, on ne trouve pas nécessairement de salle. Les systèmes de réservation ne sont pas toujours au point. En plus, pour travailler au calme, il faut emporter tout son barda...», pointe Marc R., un actuaire plutôt discret d'AON UK, la branche britannique d'une société de consulting en assurance.

**R**este que les palliatifs se paient au prix fort. «Une fois que l'on a amélioré l'acoustique, adapté l'éclairage, prévu des espaces de réunion, un open space coûte sensiblement la même chose que des bureaux fermés, note Jacques Boulet, architecte, space planner et enseignant à l'École supérieure d'architecture de Paris

la Villette. Cela devrait inciter les entreprises à mieux penser la raison d'être de leurs aménagements de travail.» C'est exactement ce qu'a fait Sodexo. Ses dirigeants ont longuement mûri le déménagement récent de leur siège à Issy-les-Moulineaux. S'ils ont opté pour un open space intégral, dûment agrémenté de nombreux espaces cloisonnés – «une place en salle de réunion pour deux salariés», annonce fièrement Laurent Voisin, directeur de projet à la DRH de l'entreprise –, c'est que cet aménagement véhicule le mieux les valeurs et le projet managérial de l'entreprise, fondé sur la «fluidité» et la «communication». «70% des salariés du site travaillent en mode projet, l'ergonomie du site répond à cette spécificité», avance Laurent Voisin. De fait, l'entreprise n'a pas lésiné sur les moyens, assumant même, selon le manager, un coût légèrement supérieur à celui de bureaux cloisonnés.

### Ouvrir les espaces, pour quoi faire ?

Lorsque Marie-Hélène Gervais a été nommée ergonome à la direction des personnels et de l'adaptation de l'environnement professionnel (DPAEP) du ministère des Finances, l'administration vivait à l'ère de l'*open space* pour tous. Le Minefi cherchait coûte que coûte à rationaliser l'utilisation de ses bâtiments. La création d'espaces ouverts constituait la «traduction spatiale de la réorganisation des services». Comme ailleurs dans le secteur privé, il s'agissait de minimiser les mètres carrés par personne tout en intensifiant la communication et les

synergies. «Je mets quiconque au défi de me prouver que deux personnes assises à 15 mètres l'une de l'autre dans un open space communiqueront plus que si l'une devait se rendre dans le bureau de l'autre», lance-t-elle. Comme de nombreux ergonomes et architectes, cette cadre hyperactive déplore les raisonnements mécaniques qui inspirent parfois les *space planners*. Elle leur oppose la prise en compte de l'activité réelle de travail. Un open space peut-il être utile ? Oui, dans certains cas. Par exemple, lorsque le travail exige

de partager des ressources communes. Dans les services de traitement des déclarations de revenus, il importe que chaque agent accède aisément aux dossiers des contribuables. Cela justifie l'existence d'archives partagées, mais pas nécessairement d'un open space. Préférant des aménagements à échelle humaine, la DPAEP a ainsi opté pour des espaces partiellement cloisonnés : un alignement de bureaux ouverts sur un côté, donnant sur un espace de classement commun. Une telle démarche n'est pas propre aux ergonomes du Minefi.

C'est aussi celle qu'Odile Duchenne appelle de ses vœux. Pour la directrice générale d'Actineo, association de professionnels de l'aménagement, «on n'en est plus au temps de l'open space à tout prix, mais plutôt à concevoir les espaces de travail en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise». Cela implique d'associer les utilisateurs directs, les salariés, à la conception des aménagements. «Des avancées dans ce sens se font jour, observe le chercheur Alain d'Iribarne. Mais, dans ce domaine, la marge de progrès demeure considérable.»

**Un reflet de l'organisation.** Pour Alain d'Iribarne, l'expérience d'entreprises comme Sodexo illustre une conception nouvelle des espaces de travail, «plus proche de la spécificité de chaque entreprise, de son management et de ses métiers. L'organisation des espaces de travail reflète l'organisation du travail elle-même». Chercheur au Laboratoire espace travail de l'École supérieure d'architecture de Paris la Villette, Michaël Fenker s'interroge cependant sur la pertinence de tels investissements. «Il convient de se demander ce que le "plus de communication" que disent rechercher les entreprises apporte véritablement à la production et au bien-être des salariés. C'est alors que l'on pourra mesurer la contribution réelle des aménagements de travail à la performance de l'entreprise.» ■