



Open space : l'enfer, c'est les autres !

DANS **ALTERNATIVES ÉCONOMIQUES 2012/11 (N° 318)**, PAGE 32

ARTICLE

Le bureau paysager est devenu la norme dans l'aménagement des espaces de travail. Ce qui entraîne nombre de nuisances et de difficultés pour les salariés.

Nous sommes dans les locaux d'un grand groupe de presse, en banlieue parisienne. Là sont réunies les équipes d'une trentaine de magazines, soit 750 salariés répartis sur quatre plateaux entièrement décroisonnés de plus de 1 000 mètres carrés chacun. Rédacteurs, maquettistes, secrétaires de rédaction et fonctions support (comptabilité, marketing, publicité...) doivent désormais cohabiter quotidiennement dans ces immenses *open spaces*.

1

Avec ce nouvel aménagement, la vie au bureau s'est profondément transformée. "Chaque salarié a droit à une surface de travail de 3 m², et est entouré de collègues qui ne font pas forcément le même boulot que lui, raconte une salariée. Nous ne disposons à chaque étage que d'une salle de réunion et de trois minuscules bureaux fermés pour réaliser des interviews, à partager entre six rédactions." Un mode d'organisation courant pour les rédactions de quotidiens, qui ont besoin d'interagir régulièrement dans un laps de temps court, mais qui s'avère beaucoup plus difficile à vivre dans le cas de rédactions de magazines, dont le travail demande davantage d'analyse et de concentration. Résultat : chacun porte un casque antibruit vissé sur les oreilles et prend garde à éviter de parler trop longtemps ou trop fort pour ne pas déranger ses collègues.

2

Malgré la pression des représentants syndicaux et les pétitions, la direction - qui, elle, "dispose de 300 mètres carrés pour douze personnes en bureaux individuels", précise la salariée - n'a rien voulu entendre : ce sera l'*open space* ou la porte. Rien

3

d'étonnant à cela : en une vingtaine d'années, "l'open space est devenu la référence de l'aménagement de bureau", estime l'économiste Alain d'Iribarne, conseiller scientifique du cabinet Actineo, l'Observatoire de la qualité de vie au bureau.

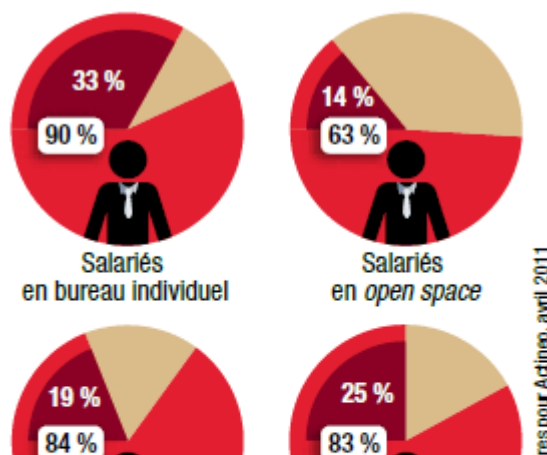
SOLLICITÉ PAR LES ENTREPRISES

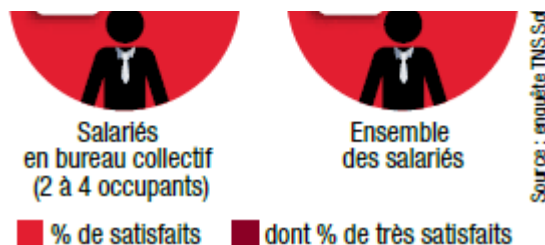
Le bureau paysager présente en effet, aux yeux des entreprises, un atout essentiel : il permet d'économiser 10 % à 40 % de mètres carrés par rapport à une surface composée de pièces cloisonnées. Dans un contexte où les grandes entreprises cherchent à créer toujours plus de valeur pour l'actionnaire et où les prix de l'immobilier, notamment en région parisienne, ont explosé, il est donc un bon moyen de réduire les coûts fixes.

D'autres qualités lui sont prêtées : il permet davantage de souplesse et de flexibilité dans l'organisation de l'espace, en facilitant l'évolution des configurations d'aménagement. Ses promoteurs estiment en outre qu'il favorise la circulation de l'information, la transparence et le travail en équipe. Il permet aussi en théorie de gommer les liens hiérarchiques, en logeant tous les salariés à la même enseigne, quel que soit leur statut, même si, de fait, l'encadrement est généralement traité différemment ^[1]. De manière moins avouable, il permet, enfin, d'exercer un contrôle accru sur le travail de chacun, et de "casser les clans" en modifiant régulièrement les attributions de postes.

Au final, 14 % des salariés employés dans des bureaux travailleraient en *open space* (bureaux paysagers de plus de quatre personnes), selon un sondage TNS-Sofres réalisé en 2011 pour Actineo. 41 % travaillent dans des bureaux collectifs de deux à quatre personnes, 40 % en bureaux individuels et 5 % n'ont pas de bureau dédié. Aucune statistique plus précise n'est disponible, ni aucun chiffre permettant d'établir des comparaisons historiques.

PART DE SALARIÉS RÉPONDANT POSITIVEMENT À LA QUESTION " ÊTES-VOUS SATISFAIT DE VOTRE ESPACE DE TRAVAIL ?", SELON LEUR TYPE DE BUREAU, EN %





BROUHAHA CONTRE-PRODUCTIF

Le travail en *open space* peut s'avérer difficile à supporter. Le bruit est omniprésent : déplacements, bourdonnement des conversations alentour, cliquetis des doigts pianotant sur le clavier des ordinateurs, vrombissement des imprimantes et des photocopieuses, etc. Chacun devient une gêne sonore pour l'autre et est gêné par l'autre. *"On a vite l'impression d'être dans un poulailler*, confirme Vincent, ingénieur informaticien, qui a travaillé pendant cinq ans dans un bureau paysager d'une quarantaine de personnes. *Si bien que chacun finit par se mettre un MP3 sur les oreilles pour pouvoir se concentrer.*" Au final, on obtient l'inverse de ce qui était attendu. Les gens se regardent en chiens de faïence, restreignent leurs échanges verbaux pour limiter le bruit, construisent une bulle autour d'eux pour ne pas se gêner... Au lieu de favoriser la communication, l'*open space* renforce finalement l'isolement de chacun.

8

UNE NOUVELLE TENDANCE, LE DESK SHARING

Accenture a été l'une des premières entreprises à l'imposer à ses salariés : le *desk sharing* constitue la forme la plus extrême de la logique de l'*open space*. Il consiste, pour gagner encore plus de mètres carrés, à ne plus attribuer à chaque salarié un bureau précis, mais à distribuer aux salariés un poste en fonction des disponibilités au moment où ils arrivent. Un moyen de pouvoir disposer de moins de postes de travail au total et de ne pas se retrouver avec des postes inoccupés lorsque des salariés sont en déplacement, en congés ou malades. Concrètement, cela implique, pour les salariés, de ne jamais avoir le même bureau et de ne même pas savoir s'ils trouveront une place proche de leurs collègues de travail. Cela oblige aussi à ne laisser aucune affaire sur son bureau à la fin de chaque journée, et donc de ne pas pouvoir s[roprier un espace de travail. *"Ce type d'organisation peut se justifier pour des catégories de salariés qui sont souvent en déplacement ou en réunion, et qui bénéficient d'autres formes de reconnaissance de la part de l'entreprise, comme une rémunération élevée*, estime le chercheur Michael Fenker. *Mais on impose aussi le desk sharing à d'autres catégories de salariés pour qui cela n'a aucun sens et à qui cela retire de la reconnaissance. Cela remet en cause leur légitimité et leur place dans*

l'entreprise. C'est extrêmement stressant et généralement très mal vécu."

En outre, dans un contexte bruyant où chacun peut être dérangé à tout moment, les salariés ont du mal à conserver leur niveau de productivité. Si bien qu'ils s'arrangent pour rattraper leur retard d'une manière ou d'une autre, aux dépens de leur vie personnelle : *"certains choisissent d'arriver très tôt au bureau ou de repartir très tard pour pouvoir travailler de manière plus isolée, d'autres déjeunent devant leur écran ou apportent du travail à la maison"*, souligne Alexandre des Isnards, coauteur de *L'open space m'a tué* (voir "En savoir plus"), gros succès de librairie en 2009.

Deuxième difficulté de l'*open space* : l'impossibilité de concilier les demandes légitimes de tous ceux qui doivent cohabiter. Alors que l'un souhaite allumer les néons pour mieux y voir, son voisin de bureau exigera de les éteindre. Sans parler de l'opposition entre les pro et les anti climatisation. Autant de situations qui peuvent vite dégénérer en conflits.

NÉOMANAGEMENT

A cela s'ajoute l'impression d'être constamment surveillé, par sa hiérarchie mais aussi par ses collègues. *"L'open space, c'est l'autosurveillance mutuelle"*, souligne Stéphanie Guemmi, ergonome au cabinet Technologia ^[2]. *Chacun est là pour voir à quelle heure arrivent et repartent ses voisins de bureau, pour vérifier ce qu'ils font dans la journée, pour chronométrer la durée de leurs pauses café."* En outre, les salariés sont confrontés à une forme d'injonction paradoxale qui peut les mettre en position inconfortable : d'un côté, l'entreprise impose à ses salariés de cohabiter en *open space* pour mutualiser leurs savoir-faire, de faire confiance aux autres et de travailler ensemble de manière harmonieuse ; de l'autre, elle les met en concurrence les uns avec les autres, en individualisant leurs modes de rémunération, en leur fixant des objectifs personnels à atteindre...

Autant de facteurs qui génèrent beaucoup de stress, des tensions interpersonnelles et une grande fatigue. *"J'ai vu des gens en open space faire des ulcères à 24 ou 25 ans"*, raconte Alexandre des Isnards. Des effets qui ne sont bien sûr pas seulement liés à l'*open space*, mais à un mode de management dont cette forme d'aménagement de l'espace serait le symbole : un "néomanagement" *"qui veut entretenir la fiction que tous les salariés sont égaux et logés à la même enseigne, et qui exige de chacun de s'investir pleinement dans son travail, jusqu'à l'excès"*, estime Alexandre des Isnards. *"Nous assistons fréquemment à des crises de nerfs, des larmes soudaines, des éclats de voix..."*, confirme la salariée du groupe de presse évoqué plus haut.

9

10

11

12

UN MODÈLE IMPOSÉ PAR DES BAILLEURS

Pertes de productivité, dégradation de l'ambiance et du bien-être au travail, perte de motivation des équipes et potentiellement de la qualité de service qui en dépend s'enchaînent donc. Devant ces inconvénients, comment expliquer qu'une grande partie des entreprises continue de voir dans le bureau paysager un eldorado ? *"Il est difficile de mesurer scientifiquement l'effet de l'aménagement des postes de travail sur la baisse de productivité des salariés, isolé de tout autre facteur, tandis qu'il est très facile pour les entreprises de voir quelles économies le passage en open space leur fait faire, note Michael Fenker, architecte, chercheur au Laboratoire espaces travail de l'Ecole d'architecture de Paris-La Villette. Si bien que les entreprises appliquent le modèle de l'open space sans jamais le questionner, et sans réfléchir au mode d'aménagement qui leur conviendrait le mieux."*

13

Les promoteurs immobiliers ont aussi leur part de responsabilité : un grand nombre d'entreprises sont aujourd'hui locataires de leurs locaux, après avoir vendu leurs actifs immobiliers dans les années 1980 et 1990. *"Or, les promoteurs font logiquement des modèles de locaux qui peuvent s'adapter aux besoins du plus grand nombre et permettre des aménagements flexibles, analyse Michael Fenker. Si bien que c'est le modèle de l'open space qui s'impose de plus en plus aux entreprises."*

14

PAS N'IMPORTE COMMENT

Pour autant, faut-il tout jeter dans le bureau paysager ? *"Non, il peut présenter des avantages dans certains cas, notamment pour des salariés qui travaillent en équipe, estime Alain d'Iribarn, Il faut comprendre comment travaillent les gens au quotidien, quels sont leurs besoins, et se demander si l'open space est adapté à leurs contraintes".* Il faut en effet avoir conscience qu'il n'est pas adapté à toutes les activités, notamment à celles qui demandent de la confidentialité ou de la concentration, ou celles qui exigent au contraire beaucoup d'échanges téléphoniques. Avant tout projet d'aménagement de locaux, les entreprises doivent donc s'interroger sur les métiers qu'elles rassemblent..

15

Dans les cas où le bureau paysager s'avère la solution adéquate, il ne doit pas être non plus mis en place n'importe comment. *"Il ne faut pas oublier que le bureau est un lieu de travail, mais aussi un lieu de vie, fortement investi par les salariés",* souligne Alain d'Iribarne. *"Pour être vivable, un open space nécessite la mise en place d'un diamètre d'au moins 4 mètres de distance avec chacun des bureaux entourant un poste de travail",* ajoute Stéphanie Guemmi. Une norme Afnor, non contraignante, pose de même la nécessité que chacun dispose d'un espace de travail de 10 m

16

Plusieurs règles de base doivent aussi être respectées : éviter les immenses

17

plateaux à perte de vue ; créer des sous-espaces rassemblant des équipes de travail ; porter une attention particulière à l'ergonomie de l'espace, à la lumière, à l'atténuation du son, à l'esthétique ; prévoir des espaces de circulation séparés des espaces de travail, ainsi que des espaces de convivialité et de réunion fermés ; mais aussi donner à chacun la possibilité de personnaliser un minimum son espace de travail.

18

LES CRITÈRES IMPORTANTS POUR LES SALARIÉS CONCERNANT L'AMÉNAGEMENT DE LEUR LIEU DE TRAVAIL, EN %



En résumé, *"un open space intelligent est un espace où la nuisance n'existe plus"*, estime Alain d'Iribarne. Notre groupe de presse en banlieue parisienne est encore très loin de cet idéal. L'intervention des syndicats n'y a pas changé grand-chose et les salariés menacent désormais de se mettre en grève.

19

NOTES

[1] Dans les faits, certains cadres, en particulier les cadres dirigeants, conservent un bureau individuel, notamment pour des questions de confidentialité. Dans d'autres cas, les hiérarchies sont marquées d'une manière ou d'une autre dans l'*open space* : les chefs sont par exemple placés à côté de la fenêtre ou disposent d'une armoire, même s'ils n'ont rien à y mettre dedans, tandis que les stagiaires doivent se contenter d'un bureau près du couloir et d'un écran d'ordinateur placé à la vue de tous.

[2] Cabinet d'expertise spécialisé sur l'évaluation et la prévention des risques

professionnels. Il intervient pour le compte des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), dans le cadre de projets de déménagement ou de réaménagement de bureaux. Voir www.technologia.fr

PLAN

Sollicité par les entreprises

Brouhaha contre-productif

Néomanagement

Un modèle imposé par des bailleurs

Pas n'importe comment

BIBLIOGRAPHIE

L'open space m'a tuer, par Alexandre des Isnards et Thomas Zuber, Hachette Littératures, 2009.

Performance au travail : et si tout commençait par les bureaux ?, par Alain d'Iribarne, Italiques, 2012.

"Conception et usages de l'espace. Une autre lecture des risques psychosociaux", par Thérèse Evette et Michael Fenker, dans *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?*, par François Hubault (coord), Octarès Editions, 2011.

"Les open space", par Pierre Labardin, dans *L'état des entreprises 2012*, par Dauphine Recherches et management, coll. Repères, La Découverte, 2011.

Mis en ligne sur Cairn.info le 29/11/2012

<https://doi-org.ezproxy.u-paris.fr/10.3917/ae.318.0032>

← PRÉCÉDENT

SUIVANT →

Pour citer cet article

Distribution électronique Cairn.info pour Alternatives économiques © Alternatives économiques. 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.

Cairn.info | Accès via Université Paris - Cité