

ENVIRONNEMENT

L'open space, has been ?

Alors que sont encore publiées des études sur les avantages et les inconvénients du bon vieux open space, de nouvelles approches d'aménagement spatial émergent, nées de réflexions qui vont au-delà de la problématique ouverture/fermeture. Ces nouveaux concepts spatiaux, aux appellations et acronymes anglo-saxons (et abscons) ne sont pas, pour autant, tous inédits. Explications et (tentatives de) traduction.

La nature du travail a beaucoup évolué depuis l'avènement des open spaces, mais on a aussi admis, depuis le début du siècle, que les espaces de travail favorisaient l'engagement, la satisfaction et la productivité des utilisateurs. Aujourd'hui, l'open space n'est plus un modèle en soi, mais une composante d'un système plus large à la disposition des entreprises quelque soit le niveau de sophistication de leurs modes d'organisation et de travail. Même le flex office (postes de travail non attribués), a évolué et intègre des variantes complémentaires : *Activity-Based Workplace (ABW)*, *Neighborhood-Based Choice Environment (NCE)*, ou *Maker Environments, Mobile Occupants (MEMO)*. L'idée est que l'espace de travail n'est plus un environnement statique où les employés répètent la même

tâche tout au long de la journée. Les solutions spatiales d'aujourd'hui doivent être suffisamment variées pour répondre à un vaste éventail de besoins et d'activités, tout en restant flexibles. Les lieux de travail doivent refléter les besoins de l'organisation et de ses utilisateurs. Les bureaux d'une entreprise commerciale, à forte population nomade, seront différents de ceux d'une entreprise dont le cœur de métier est lié à la créativité ou de ceux d'un centre de recherche où les employés collaborent et échangent en permanence.

Pourtant, de nombreuses entreprises conçoivent encore leurs lieux de travail sur un modèle classique parce qu'elles n'ont pas une claire connaissance de la manière dont leurs collaborateurs utilisent l'espace. Le Baromètre Actineo 2017 montre bien que ces nouveaux espaces ne concernent qu'une infime proportion des entreprises françaises. Pourtant, conserver un lieu de travail obsolète par souci d'économie est une fausse bonne idée, au vu des conséquences qu'un lieu de travail inefficace a sur la productivité et la satisfaction des employés. Le regroupement de toutes les entreprises dans un « pot commun », quelles que soient leur démographie, leur culture, leur mode de travail ou leur activité, serait une erreur. L'approche pertinente consiste à comprendre les besoins réels de l'organisation pour construire, ensuite, les bonnes solutions. L'open space peut, alors, être la bonne réponse avec ou sans recours à ces nouvelles propositions qui offrent aux collaborateurs une expérience à la carte avec options en matière de services, de localisation et de postures de travail.



L'Activity-Based Workplace (ABW, lieu de travail selon l'activité), est l'aménagement qui fait le plus parler de lui ces derniers temps.

Le principe est de concevoir des espaces non plus fondés sur les fonctions des personnes, mais sur la nature des activités qu'elles y réalisent. La plupart des bureaux sont encore pensés pour une activité sédentaire, alors que les travailleurs du savoir ne réalisent plus les tâches répétitives qui leur demandaient d'être assis au même endroit toute la journée. Un aménagement axé sur les activités encourage le mouvement et permet à chacun de choisir, à tout moment, le bon environnement en fonction du travail qu'il a à accomplir. La mise en place de cette solution est généralement le gage de réussite du *desk sharing* (bureaux partagés, c'est-à-dire non-affectés) associé à la mise en place du flex office. Celui-ci ne fonctionnera

correctement que si des zones consacrées à la convivialité, au travail individuel et aux réunions viennent compenser la réduction du nombre et de la taille des postes de travail ainsi que la perte du territoire individuel.

Les locaux ABW sont en effet conçus comme un système d'espaces couvrant quatre fonctions majeures : le travail en solo, le travail collaboratif, l'apprentissage et la socialisation. Dans la plupart de ces environnements, des hubs centralisés sont destinés aux rencontres informelles, (souvent autour de la fonction café/snacks) avec, alentour, différentes positions de travail (individuel ou en groupe) : cabines téléphoniques, zones de travail d'équipe, espaces de créativité, etc. Le concept ABW est apparu simultanément en Europe et en Australie, où certaines entreprises en sont, aujourd'hui, à leur quatrième, voire cinquième, itération de ce concept d'espace agile.

Certains ont affiné l'ABW en imaginant le *Neighborhood-Based Choice Environment* (NCE ou environnement colocalisé). Ces lieux restent dynamiques, mais à chaque service/département/business unit est affecté (sans caractère exclusif) un « quartier », une « maison » ou un « camp de base » où les collaborateurs peuvent se retrouver pour travailler, échanger et créer du lien avec leurs collègues et, au-delà, avec l'entreprise.

Depuis 2013, de nombreuses études scientifiques ont prouvé que la station assise prolongée pouvait être néfaste, voire nuisible à l'organisme humain. Les entreprises qui ont fait le choix de ces nouveaux environnements de travail mettent en avant ces conséquences funestes pour le corps, mais aussi pour l'esprit. Le fait de rester ancré au même endroit toute la journée immobiliserait également l'intellect. L'individu aurait besoin de mouvements réguliers pour pouvoir se ressourcer, changer d'horizon et de perspective.

La plupart des êtres humains apprécient de pouvoir effectuer des choix et de bénéficier de différentes options. Le milieu professionnel n'échappe pas à cette volonté. Aussi, l'une des idées fausses sur les postes de travail non attribués serait que les gens ne pourraient pas s'asseoir tous les jours dans la même zone ou au même bureau. Le déplacement doit être encouragé dans les lieux de travail agiles, mais être assis au même endroit tous les jours n'est pas défendu, s'il convient à l'individu ou au travail d'un groupe. Les bureaux NCE présentent l'avantage de créer un sentiment d'appartenance communautaire et de satisfaire nos instincts territoriaux. Ces environnements permettent aux collaborateurs d'être connectés tout en répondant aux besoins de flexibilité de l'entreprise.

Les principales réticences des dirigeants envers les aménagements ABW ou NCE concernent le niveau de bruit ambiant. Ce serait une idée fautive cependant, de croire que les salariés préfèrent les lieux totalement silencieux. Le silence monacal n'est pas obligatoirement désirable, car chaque bruit sera exacerbé et attirera d'autant plus l'attention. Sans un léger bruit de fond, les employés peuvent entendre distinctement toutes les conversations de leurs collègues. Il faut chercher à créer une atmosphère avec un bruit de fond non dérangeant, mais supérieur à celui d'une bibliothèque. Plantronics, spécialiste américain du son, a initié une grande vague de réaménagement de ses sièges sociaux aux quatre coins du monde. Dans ses open spaces, des enceintes intégrées au plafond créent un masquage sonore en émettent un son neutre et continu. À Paris, le son est celui, enregistré et amplifié, d'une contante installée dans les locaux. Ce léger bruit va contribuer à contrarier la propagation de la voix dans l'espace ; les conversations seront donc moins compréhensibles.

En parallèle des espaces ABW ou NCE, les lieux de coworking sont apparus comme une alternative aux environnements de travail traditionnels et se sont généralisés. Aux entreprises qui cherchent à se développer sur de nouveaux marchés, le coworking offre la flexibilité nécessaire pour répondre à l'évolution rapide ou incertaine de leurs besoins en bureaux. Au cours des derniers mois, de nouveaux modèles de coworking se développent dans des secteurs inédits. Les promoteurs, par exemple, commencent à réserver des mètres carrés dans leurs bâtiments pour une offre d'espaces collectives. Ces derniers sont perçus comme un service qui attire et

Interdire aux collaborateurs de s'asseoir, tous les jours, à la même place dans un *base camp* n'est pas une bonne pratique.

connecte les locataires, au même titre qu'un centre de fitness ou qu'une conciergerie. Si l'on tient compte du fait que, selon une étude de Bureaux à partager et La Fonderie, près de 50 % des utilisateurs des coworkings sont salariés, ces tiers-lieux peuvent inciter leurs employeurs à repenser leur stratégie en matière de lieux de travail, en cherchant à reproduire les meilleures pratiques de ces expériences coopératives dans leurs propres locaux, tout en gardant leur identité et leur culture. Ces lieux de *corpworking* entrent désormais en concurrence avec les offres de coworking.

Autre modèle émergent (surtout outre-Atlantique), les *Maker Environments*, *Mobile Occupants* (MEMO, ou environnement fablab à occupants nomades). Ces espaces sont une adaptation en entreprise des tiers-lieux de type *hackerspaces*, *makerspaces* et *fablabs*. Les MEMO sont des lieux ouverts où une communauté de gens aux centres d'intérêt communs, se retrouve pour « faire », librement et de manière autonome. On y trouve toutes sortes de machines et de technologies ; le poste de travail y est superflu. L'objectif est de créer, d'échanger des ressources et de transmettre son savoir au sein d'un espace-outil où l'on a tout à sa disposition pour travailler rapidement et efficacement. Inspirés de ces expériences diverses, les MEMO apparaissent dans les entreprises qui favorisent la créativité et l'innovation. Ces espaces agiles séduisent les secteurs où un développement rapide est essentiel. Un concept d'avenir, mais pas vraiment nouveau, puisqu'il n'est pas sans rappeler le garage de Steve Jobs et Steve Wozniak ou celui de Bill Hewlett et Dave Packard et, de manière plus générale, l'informatique et la contre-culture des années 1970.

Mais comment déterminer les bonnes solutions d'aménagement, répondre aux besoins d'une main-d'œuvre de plus en plus nomade, revisiter les modèles spatiaux traditionnels et créer une expérience pour les équipes tout en évitant une standardisation des solutions ? Il faut, bien sûr, faire appel à des conseils qualifiés qui, pour immerger les utilisateurs dans leurs futurs locaux, utiliseront, de plus en plus souvent, des outils de réalité virtuelle. Les logiciels de visualisation 3D, les systèmes immersifs et interactifs avec réalité augmentée, tirent les meilleures leçons des espaces de travail passés et les adaptent pour répondre aux besoins spécifiques de chaque entreprise. Ils permettent d'aménager des espaces de travail complexes du point de vue de la forme, de la conception et du design, en tenant compte des besoins individuels de chaque utilisateur. Garantie de bureaux zéro défaut ? La réalité (non virtuelle) n'est bien sûr pas si simple, car un environnement de travail vit et évolue avec l'entreprise, son contexte et ses contraintes. Les utilisateurs doivent se l'approprier. S'ils ne remplacent pas une expérimentation réelle in situ, ces espaces immersifs permettent de se concentrer sur les fonctions souhaitées, les résultats et la création de lieux convaincants et moins sur les tendances du moment.

Laëticia Fritsch ■