

10 IDÉES REÇUES
SUR LES ESPACES DE TRAVAIL
KARDHAM



SOMMAIRE



03

Introduction

06

5 idées reçues du côté
des professionnels
de la transformation

18

5 idées reçues du côté
des utilisateurs

32

Conclusion

33

Lexique

Depuis la crise sanitaire de 2020, la question des environnements de travail fait plus que jamais couler de l'encre. Alors que les lieux de travail sont moins fréquentés avec le développement du télétravail, l'immobilier se place au cœur de la stratégie des entreprises pour plusieurs raisons. D'une part, la diminution de la fréquentation des lieux de travail impose de questionner l'adéquation entre l'offre surfacique et les besoins des occupants sous un angle quantitatif. L'important coût de l'immobilier oblige en effet à ajuster l'offre puisqu'il est peu acceptable d'exploiter des m² partiellement vides. Cette dimension quantitative est cependant délicate à traiter puisqu'un surplus de surface engendre des coûts inutiles tandis qu'un manque de surface induit un déficit de ressource spatiale nécessaire aux salariés pour travailler. En outre, avec des flux désormais disparates au cours d'une même semaine avec des pics et des creux d'occupation, le bon dimensionnement devient difficile à trouver. D'autre part, l'évolution des modes de travail, hybrides selon le vocable consacré, nourrit une réflexion spatiale davantage qualitative. Les espaces de travail doivent désormais répondre à une fréquentation qui s'articule plus autour de besoins

interactionnels. Les fonctionnalités spatiales doivent alors satisfaire cette dimension collaborative.

La complexité de la conception et de l'exploitation des espaces de travail tertiaires est telle qu'il est difficile d'y voir clair. Il est d'autant plus difficile d'être clairvoyant que circulent des idées reçues qu'entretiennent aussi bien les professionnels du secteur d'un côté que les salariés de l'autre. Participer à la transformation des organisations à partir d'idées reçues est insatisfaisant et pourtant, les différents acteurs de la transformation les subissent et/ou les nourrissent alors qu'elles résistent assez peu à un examen de la littérature académique. Ce livre blanc a pour objectif d'examiner certaines de ces idées reçues non pas dans une approche manichéenne mais avec un regard nuancé. Les idées reçues choisies ici circulant fréquemment, nous les examinerons pour déceler ce qui est valable et ce qui l'est moins. Le lecteur trouvera alors dans ces pages des pistes de réflexion naturellement appelées à être confrontées à chaque contexte.



« Depuis la crise sanitaire, la question des espaces de travail agite de nombreuses réflexions et le moins que l'on puisse dire, c'est que de nombreux acteurs de cette transformation, au premier rang desquels les organisations et leurs collaborateurs, sont un peu perdus. Nous proposons cette synthèse dans l'objectif de soulever auprès de tous une réflexion sur la nécessité de prendre un peu de hauteur lorsqu'on traite les problématiques des espaces de travail. Céder à des effets de mode largement entretenus tout comme répandre des a priori sur les méfaits de certaines formes d'aménagement, parfois justifiés, souvent exagérés, n'est pas très pertinent.

La finalité est donc de parvenir à l'idée qu'au-delà des macro-tendances et des liens de cause à effet souvent trop facilement mis en avant, seule une approche contextuelle nourrie d'une littérature sérieuse et de retours d'expérience dûment analysés permet de bien penser le devenir des environnements de travail. »

Nicolas Cochard
Directeur R&D Kardham

5 idées reçues du côté
des professionnels
de la transformation

Les professionnels de l'aménagement, externes ou internes, sont régulièrement abreuvés d'une littérature professionnelle qui entretient largement les idées reçues. On promet des lendemains qui chantent aux salariés. Pourtant, les discours se fondent parfois sur des idées reçues entretenues entre professionnels, lesquelles deviennent quasiment des vérités puisqu'on les a lues plusieurs fois, sur les réseaux sociaux par exemple. En outre, des effets de mode permettent de faire couler de l'encre assez facilement tout en donnant le sentiment d'aller vers toujours plus de modernité, jamais clairement définie d'ailleurs. Cette première partie examine certaines de ces idées reçues afin d'en tirer des enseignements opérationnels en faisant la part des choses.



> IDÉES REÇUES <

01

Décloisonner favorise
la communication
et la collaboration

02

Les espaces ouverts
favorisent la créativité
et la sérendipité

03

Les nouveaux espaces
permettent de casser
les silos

04

Les espaces de travail
permettent d'attirer
les talents

05

La vocation
du bureau de demain
sera exclusivement
collective



01

Décloisonner favorise la communication et la collaboration

Depuis plusieurs décennies, les espaces de travail ont tendance à être décloisonnés, faisant disparaître progressivement les bureaux individuels fermés, même s'ils persistent dans bien des entreprises. Le décloisonnement est promu sous l'angle de la facilitation de la communication et de la collaboration qu'il permet. Cela va sans dire qu'il est aussi et avant tout un choix économique car il permet des gains de surface. Les liens de cause à effet n'ont jamais été vraiment établis entre le fait de retirer des cloisons et la capacité des personnes à davantage communiquer et collaborer. D'ailleurs, on ne sait jamais très bien de quel type de communication il s'agit. Cherche-t-on à augmenter quantitativement ou qualitativement les interactions ? Les études disponibles peinent à démontrer qu'une ouverture des espaces permet davantage d'interactions. C'est même plutôt le contraire qui est mis en avant, avec des comportements davantage aseptisés dans les espaces ouverts. En effet, l'espace influençant les comportements, l'exposition à l'altérité tend à diminuer les interactions. En vertu du principe de proxémie*, les situations interactionnelles sont facilitées lorsque l'interaction est choisie dans un environnement que l'on contrôle or, l'ouverture expose aux autres. C'est pour cela que l'open space n'a jamais été propice à stimuler les échanges car il a plutôt tendance à inhiber ses occupants, dans un réflexe tout à fait naturel.



Puisqu'il n'est pas prouvé que les interactions sont facilitées par le décloisonnement des espaces, il s'agit alors de concevoir, à côté des espaces de travail ouverts, des espaces qui permettront de satisfaire le besoin de privacité* des occupants. Dans ces espaces diversifiés, l'interaction sera choisie et le sentiment de contrôle* retrouvé.

Qu'en pense la recherche ?



Cette étude, réalisée sur le campus Novartis de Bâle, est basée sur l'observation de la communication en face-à-face pendant 120 h dans deux zones - espaces ouverts et bureaux cellulaires - avec plus de 2 000 échanges recensés. Les chercheurs ont constaté un triplement des interactions en bureau ouvert, en notant toutefois une baisse de la durée des échanges (3min vs 9min) et une hausse du temps sans communication (29% vs 5%).

R. Boutellier, F. Ullman, J. Schreiber, R. Naef, Impact of office layout on communication in a science-driven business, R&D Management, 2008.



Cette étude examine le postulat généralement admis que l'aménagement de bureaux à aire ouverte facilite la communication et l'interaction tout en promouvant la satisfaction au travail et l'efficacité du travail en équipe, malgré les nombreux inconvénients que cela soulève. L'analyse s'appuie sur un sous-ensemble de la base de données des évaluations post-occupation du CBE (Center for the Built Environment) de Berkeley, à savoir 42 764 échantillons recueillis depuis 2000 dans 303 immeubles de bureaux de différents types d'occupation. Les chercheurs constatent que la distraction par le bruit et la perte de privacité sont les deux principales causes d'insatisfaction dans les open spaces et que la facilité de communication et d'interaction des espaces ouverts ne compense pas les impacts négatifs du bruit et du manque de privacité.

J. Kim, R. Dear, Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices, Journal of Environmental Psychology, 2013

02 Les espaces ouverts favorisent la créativité et la sérendipité

La sérendipité* est un terme fréquemment utilisé par les acteurs de la transformation des espaces de travail. On vise alors l'émergence d'une idée à forte valeur ajoutée qui viendrait subitement à la faveur d'une rencontre impromptue, facilitée par l'aménagement. Avec un déterminisme spatial*, les espaces de travail ouverts favoriseraient donc l'activité créative dans des circonstances formelles ou informelles. Une première nuance s'impose puisque tous les travailleurs de bureau n'ont pas vocation à être créatifs et il y a dans cette promesse une forme d'élitisme. Les liens de causalité entre les caractéristiques spatiales et la créativité n'ont pas été démontrés. L'espace matériel peut donner des conditions satisfaisantes pour être créatif mais c'est bien plus l'environnement humain qui prévaut. De belles salles de créativité au cœur d'un management castrateur verront sans doute peu d'idées neuves émerger. D'ailleurs, n'y a-t-il pas une confusion entre la créativité, l'idéation, la résolution de problèmes ou le soutien social ? Autrement dit, l'espace peut participer à faciliter les circuits d'échange des idées et c'est peut-être cela qui est entendu comme de la créativité puisqu'elle est rarement définie. Mais les espaces ouverts ont plutôt tendance à inhiber les occupants. En outre, il n'est pas certain qu'une salle de créativité réservée sur un créneau prévu à l'avance soit réellement vectrice de créativité. La créativité en entreprise n'a heureusement pas attendu la conception d'espaces « inspirants » à l'effet « wahou » supposé pour qu'émergent des idées constructives.



Les espaces les plus propices à la créativité sont souvent ceux de l'informel, où se déroulent des échanges imprévus et une organisation a tout à gagner à promouvoir non seulement ces espaces mais aussi les temps informels qui lui sont bénéfiques. Cela complète une offre spatiale variée qui invite les occupants à être dans des dispositions cognitives différentes, en fonction des espaces pratiqués, ce qui peut faciliter l'idéation et l'échange créatif.

Qu'en pense la recherche ?



Ce projet de recherche appliquée, mené pendant deux ans, examine la littérature, suivi d'études sur le terrain, concernant la conception et la gestion des espaces de travail destinés à l'interaction, la créativité et l'innovation. Des enquêtes ont été menées dans les bureaux de cinq organisations à travers le programme WorkWareCONNECT. Les chercheurs constatent que le fait d'être créatif est davantage lié à la culture organisationnelle et que beaucoup de pensées créatives se déroulent seul. Ils notent également que la quantité et la qualité de l'espace sont importants et que les conditions matérielles de l'interaction jouent un rôle dans la qualité de l'interaction (température, air, lumière, IT, mobilier).

N. Oseland, A. Marmot, F. Swaffer, S. Ceneda, Environments for successful interaction, Facilities, 2011

Cette étude analyse l'influence de l'espace de travail sur la capacité d'une organisation à partager des connaissances, indispensables pour innover, en mettant l'accent sur les moments de réunion. Le site d'étude est l'un des principaux fournisseurs mondiaux de gestion de documents et d'impression pour les professionnels. Le bâtiment, aux Pays-Bas, dispose de deux étages avec une typologie variée de bureaux. 269 employés dont 139 en R&D ont été suivis pendant une semaine et ont rempli un journal. Le postulat qui lie les espaces ouverts à une meilleure communication, innovation, créativité n'est pas vérifié car la qualité de la communication est très aléatoire. Les chercheurs constatent que les espaces flexibles peuvent favoriser fortement les échanges à condition qu'une dynamique pour inciter les salariés à se rassembler soit mise en œuvre. Ils notent qu'un niveau élevé de coprésence - plus de dix personnes - peut rendre difficile la circulation des informations et de la connaissance. Toutefois, ils observent que la conception spatiale est un soutien : des espaces en face-à-face sont indispensables pour diffuser la connaissance et l'information de manière qualitative, de même des petits espaces de réunion favorisent les échanges et les espaces de concentration permettent de s'isoler du bruit.

R. Appel-Meulenbroek, B. de Vries, M. Weggeman, Knowledge Sharing Behavior: The Role of Spatial Design in Buildings, Environment and Behavior, 2017

03

Les nouveaux espaces permettent de casser les silos

Avec le développement du télétravail, la fréquentation des bureaux a une vocation sociale sans doute plus affirmée. On vient sur site pour rencontrer et échanger physiquement car on connaît les limites du travail à distance. Les nouveaux espaces de travail ouverts et décroissés sont souvent promus par leur capacité à favoriser les liens sociaux en cassant notamment les fameux « silos ». Pourtant, aucun lien n'a vraiment été établi et conformément au principe de proxémie déjà évoqué, les espaces ouverts sont peu favorables aux échanges. L'ouverture des espaces ne brise pas les silos si facilement et les frontières matérielles disparaissent souvent au profit de frontières immatérielles reconstituées. Au contraire, dans les espaces dédiés à l'échange informel, les liens sociaux sont plus observables, on pense par exemple aux discussions privées ou aux rires, rarement faciles dans des espaces de travail ouverts et pourtant si importants en société. La forte valeur ajoutée des espaces de convivialité est alors admise puisque les comportements y sont moins régulés que dans les espaces dédiés au travail de production. Dans les espaces de travail où prévaut une logique de territoire d'équipe, les liens sociaux seront plus faciles à établir entre membres d'une même équipe qui feront ancrage sur ce territoire idéalement animé par une dynamique managériale positive et propice à l'établissement de riches liens sociaux.



Si les espaces de travail ouverts favorisent finalement peu les liens sociaux, une diversité spatiale peut offrir aux occupants des conditions qui permettent l'échange informel si précieux pour une organisation, à plus forte raison en contexte de travail hybride. Les grands espaces de convivialité ont leur intérêt mais de petits espaces disséminés sur les plateaux et propices aux échanges en face-à-face doivent permettre des échanges autres qu'exposés au plus grand nombre. A noter, les bavardages ont aussi leur intérêt pour tisser des liens.

Qu'en pense la recherche ?



Cette revue de littérature examine l'impact de l'environnement de travail physique sur la santé et le bien-être des occupants, à travers l'analyse de 50 articles parus entre 1995 et 2017. Les chercheurs en tirent les conclusions que les territoires d'équipe favorisent les liens sociaux du fait du confort psychologique* apporté alors que les relations interpersonnelles ne sont pas facilitées avec l'ouverture. Des zones dédiées au calme sont donc indispensables pour compenser les insatisfactions. Les auteurs notent en outre que les environnements flexibles sont jugés favorables socialement après un temps d'adaptation.

Susanne Colenberg, Tuuli Jylhä & Monique Arkesteijn, The relationship between interior office space and employee health and well-being – a literature Review, Building research & information, 2020

Cette étude analyse l'influence de différents types de bureaux sur la satisfaction des employés et leur santé psychologique. 469 employés ont noté leur perception et leur satisfaction à l'égard des environnements de bureaux avec différents types de configuration, depuis le bureau individuel fermé jusqu'au flex office. Si le bureau individuel reste le plus plébiscité, les chercheurs observent que les aspects sociaux (interactions, échanges) sont négativement perçus dans les bureaux fermés et relèvent une grande insatisfaction dans les grands et moyens open spaces concernant le bruit et le manque d'intimité. Les chercheurs observent toutefois de bons résultats en matière de confidentialité et d'interaction sociale en flex office.

C. Danielsson, Difference in satisfaction with office environment among employees, In different office types Journal of architectural and planning research, 2009



04 Les espaces de travail permettent d'attirer les talents

L'attraction des « talents » est une promesse omniprésente dans le discours des acteurs de la transformation des espaces de travail. La qualité du lieu de travail est un élément non négligeable pour les salariés mais impacte peu leur rétention ou leur fuite. Concernant le recrutement, l'espace n'influence que très peu les choix des candidats et, encore une fois, beaucoup n'ont pas le luxe de choisir leur futur job en fonction de l'espace proposé. Cependant, la localisation est importante voire déterminante et interroge la géographie des bureaux et le rapport centre/périphéries. La fluidité des parcours mobilitaires est en effet une dimension importante aux yeux des salariés puisqu'elle influence leur qualité de vie globale. Les salariés préfèrent souvent un bureau peu qualitatif mais bien situé que le contraire. Mais concernant l'espace de travail, important mais pas primordial aux yeux des candidats, n'oublions pas qu'il véhicule des valeurs symboliques. L'image de marque de l'entreprise est en partie transmissible par l'espace et une logique de care intervient également. Une entreprise transmet, via ses espaces de travail, des valeurs entre autres liées à sa culture managériale, à sa modernité ou à sa capacité à prendre soin des salariés. Toutefois, des espaces peu qualitatifs ne véhiculent pas nécessairement des valeurs inverses. Dans tous les cas, la symbolique communiquée par l'espace doit s'accompagner d'un alignement avec la réalité.



L'espace étant en partie un objet culturel, il convient d'insérer la problématique spatiale dans une stratégie globale liée à la culture d'entreprise. Une approche sur-mesure est alors nécessaire pour comprendre ce qu'est l'entreprise et ce qu'elle cherche à transmettre par les espaces qu'elle donne à voir ou à vivre. Attirer les talents ne se fait pas prioritairement par l'espace mais ce dernier permet de donner des premières impressions, positives ou négatives.

Qu'en pense la recherche ?



Cette revue de littérature, réalisée entre mars et juillet 2020, fait le point sur les recherches effectuées dans la littérature académique et par les grands cabinets de conseil sur les premiers impacts de la crise sanitaire du Covid-19 sur les environnements de travail. Les chercheurs concluent que la standardisation des espaces est un risque, que la localisation doit fluidifier les parcours géographiques - pour être propice à l'attachement, l'engagement et la performance - et enfin que l'attractivité du lieu central de l'entreprise est plus forte dans un contexte multi spatial et passe par l'autonomie de gestion de son espace/temps de travail.

A. de Lucas Ancillo, MT del Val Núñez, S. Gavrilá, Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach, Economic Research, 2020



A travers une double considération, démographique avec les départs des babyboomers, et concurrentielle avec l'attraction des talents, l'auteur interroge les éléments concrets des environnements de travail qui attirent les jeunes. Il dresse les constats suivants. Les jeunes ne veulent pas seulement un job, ils veulent une place qui fait sens, et l'autonomie en fait partie. Les études montrent que l'environnement de travail est important dans le choix des jeunes d'accepter un job, sans être primordial, contrairement à ce que prétendent beaucoup de professionnels de l'immobilier. Une nuance est enfin indiquée puisqu'au-delà des grands effets d'annonce, l'auteur affirme que le contexte est important et, qu'en matière d'attractivité, ce qui fonctionne pour une entreprise ne fonctionnera souvent pas pour une autre.

H. Earle, Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent, Journal of Facilities Management, 2003

05

La vocation du bureau de demain sera exclusivement collective

Avec le développement du télétravail et, il est vrai, des besoins plus importants de fonctionnalités collectives, on promeut fréquemment le bureau de demain comme un lieu du collectif, parfois au détriment des fonctionnalités individuelles. Le bureau post-covid est à n'en pas douter un lieu à forte valeur collective car les échanges sont plus féconds avec une co-présence physique. La moindre fréquentation des lieux de travail engendre un besoin de co-présence sur site. Pourtant, réduire les espaces de travail à leur seule dimension collective risque de négliger des besoins individuels encore bien présents. Les travailleurs de bureaux n'ont en effet pas tous les mêmes tâches et la même part d'interaction dans leur journée de travail. D'autre part, même les travailleurs qui ont de forts besoins interactionnels ont une proportion non négligeable de leurs tâches qui relèvent de situations individuelles. D'ailleurs, les situations d'interaction sont plus efficaces lorsque les moments individuels sont assurés convenablement, ce qu'on peut appeler la *sollaboration**. Enfin, pour de multiples raisons (personnelles, familiales, logement), les travailleurs peuvent préférer venir au bureau pour travailler individuellement et il serait dommage que l'espace de travail ne prévoit pas de les accueillir dans les meilleures conditions. Si le travail de bureau est désormais plus collectif qu'auparavant, les postes de travail individuel doivent demeurer et venir nuancer des discours qui mènent parfois trop au tout collectif qui ne correspond pas toujours au travail réel observé.



Penser les espaces de travail de demain à travers le prisme collectif est important mais cela ne devra pas faire de l'espace une contrainte, car il doit rester une ressource fonctionnelle*. Dès lors, un équilibre doit être trouvé à partir du travail réel et donc d'une approche contextuelle. La ressource spatiale doit être pensée comme pouvant satisfaire d'indéniables besoins croissants de situations interactionnelles mais sans négliger d'immuables besoins de production individuelle.

Qu'en pense la recherche ?



Cette étude, qui mêle revue de littérature et enquête auprès de salariés à travers des scénarios fictifs d'hybridation, propose d'identifier dans quel contexte - domicile, bureau - les gens ont des situations de communication ou de concentration. Les chercheurs dressent les constats suivants :

- Travailler à domicile est reconnu comme plus propice à la concentration, avec toutefois des nuances car beaucoup de perturbations cognitives ont lieu à travers des interactions non subies. Les moments ou zones de repli sont aussi plus difficiles à trouver à la maison, sauf à se déconnecter. Les auteurs notent également deux nuances car d'une part, les femmes sont moins satisfaites en raison du lien télétravail-domesticité et d'autre part, les variables individuelles sont fortes avec une concentration aléatoire selon les individus.
- Travailler au bureau est reconnu comme plus propice à la communication, mais avec des nuances car la densité et la coprésence au bureau déterminent fortement la satisfaction. Les zones de rencontres déterminent la richesse des interactions informelles même si l'offre spatiale est souvent sous exploitée et nécessite donc d'être davantage expliquée.

Rianne Appel-Meulenbroek, Astrid Kemperman, Amke van de Water, Minou Weijs-Perree, Jan Verhaegh, How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences, Journal of environmental psychology, 2022

Cette étude identifie l'importance des liens entre perceptions des employés, caractéristiques de la tâche et capacité à empêcher les distractions et la surstimulation inhérentes à l'open space. La recherche a été menée dans deux lieux de travail aménagés en open space à Sydney, dans une entreprise publique et une entreprise privée, avec respectivement 54 et 61 employés soumis à des questionnaires. Il en résulte que l'open space doit être compensé par des espaces permettant d'éviter l'hyperstimulation lorsque la tâche à effectuer le nécessite. Selon les chercheurs, les employés réagissent négativement aux conceptions de bureaux à aire ouverte, en particulier s'ils subissent les interactions et que leur travail exige des niveaux élevés de concentration. Il semble également que la capacité à s'isoler pour des tâches complexes, qui permet d'éviter les différentes stimulations, entraîne des évaluations plus positives de l'open space. Enfin, les chercheurs notent que la communication accrue et l'interaction sociale promises par l'open space augmentent la satisfaction et le moral, nuanciant l'insatisfaction relative à l'hyperstimulation subie.

A. Maher, C. Von Hippel, Individual differences in employee reactions to open-plan offices, Journal of Environmental Psychology, 2005



5 idées reçues du côté des **utilisateurs**

Lorsque les salariés sont confrontés à une transformation de leur espace de travail, de nombreuses idées reçues circulent, en lien avec les craintes, tout à fait naturelles, que suppose le changement. Toutes les réactions ne sont évidemment pas négatives mais certaines le sont, souvent entretenues par des croyances parfois sans réel fondement. Toutefois, il est nécessaire d'examiner ces croyances puisqu'elles risquent fort d'être présentes et les ignorer serait une erreur. Au contraire, il s'agit de les passer en revue afin de mieux les appréhender, ce qui est l'un des piliers de l'accompagnement. La littérature académique aide à comprendre les ressorts qui influencent ces idées reçues et qui sont souvent liés au rapport psychosocial des personnes à leur espace.



> IDÉES REÇUES <

06

Les espaces ouverts
sont bruyants

07

Le bureau non attribué
déshumanise
le travailleur

08

Les nouveaux espaces
n'ont qu'un objectif
économique

09

Le bureau idéal est
un bureau individuel
fermé

10

Nous sommes moins
performants avec les
nouveaux espaces
de travail



06

Les espaces ouverts sont bruyants

Le bruit est une problématique permanente dans les projets de transformation spatiale, a fortiori lorsqu'il s'agit de formes spatiales ouvertes. La crainte de subir un environnement sonore inconfortable révèle la crainte d'un manque de contrôle global sur son environnement de travail. D'ailleurs, à travers les craintes liées au bruit, les occupants expriment plus largement des craintes de voir leur environnement se dégrader alors qu'on promet qu'ils y gagneront. Pourtant, au-delà des craintes a priori, des études indiquent l'écart entre les plaintes liées au bruit a posteriori et les mesures du volume sonore. Les espaces de bureaux, mêmes ouverts, sont globalement silencieux et certains le déplorent d'ailleurs, à plus forte raison avec le télétravail. Bien plus que le volume sonore, c'est davantage la perturbation cognitive qui peut être la source de problèmes de concentration. Cette gêne est aussi psychologique du fait d'un manque de contrôle sur l'environnement. Les solutions acoustiques, nécessaires, ne sont donc pas la seule résolution du problème, lequel doit aussi être traité à la fois par des règles de vie invitant à limiter les perturbations cognitives et par une forte satisfaction environnementale* des occupants.



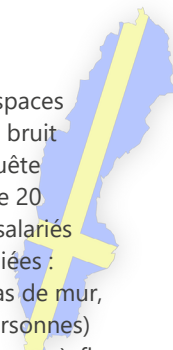
La question du bruit revêt une forte dimension psychologique qui mérite d'être travaillée en augmentant le sentiment de contrôle des occupants sur leur espace. Cela se travaille en amont avec la participation des futurs occupants à la conception puisque les plaintes diminuent lorsque l'on coproduit son espace. Assurer le confort psychologique avec la personnalisation, l'appropriation, l'autonomie de gestion ou la territorialité augmente les niveaux de satisfaction et réduit par là-même les négativités.

Qu'en pense la recherche ?



Cette étude cherche à développer une évaluation des nuisances sonores en open space, au-delà de la simple mesure des décibels (dB). Un questionnaire a été proposé à 237 employés de sept sociétés françaises travaillant en open space et des mesures acoustiques du bruit ambiant ont été prises à différents endroits. Le questionnaire est comparé aux mesures. Il en résulte que les valeurs moyennes mesurées sont au maximum de 56 dB, conformément aux seuils fixés par les normes, et que la question du bruit a une forte dimension psychologique. La majorité des employés interrogés considère que le bruit dans leur espace de travail est élevé ou très élevé (56%) et que c'est gênant ou très énervant (58%), l'intensité réelle du bruit n'expliquant que partiellement l'intensité du bruit perçu. Plus les employés se sentent incapables de contrôler leur environnement et d'avoir d'intimité, plus ils prétendent être ennuyés par le bruit ambiant.

M. Pierrette, E. Parizet, P. Chevret, J. Chatillon, Noise effect on comfort in open-space offices: development of an assessment questionnaire, Ergonomics, 2015



Cette étude exploratoire vise à étudier l'impact de la conception des espaces de bureaux sur le conflit, avec une attention portée sur la sensibilité au bruit en fonction du genre. L'étude, basée sur les données de 2010 de l'enquête longitudinale suédoise sur la santé (SLOSH), porte sur un échantillon de 20 291 personnes avec 9 132 répondants et un échantillon final de 5 229 salariés travaillant dans des bureaux. Sept configurations de bureaux sont étudiées : Cell-office, bureau partagé (2/3 personnes) open space traditionnel (pas de mur, paysage de rupture par les plantes ou écrans) petit open space (5/9 personnes) open space moyen (10/24 personnes) grand open space (+ de 25 personnes), flex office (poste non attribué), combi office* (poste attribué mais variété d'espaces). Les chercheurs constatent que la forme spatiale impacte fortement la sensibilité au bruit avec une sensibilité accrue au bruit à mesure de l'ouverture des espaces de travail - plus accentuée chez les femmes -, les effets de taille étant prépondérants.

C. Bodin Danielsson, L. Bodin, C. Wulff, T. Theorell, The relation between office type and workplace conflict: A gender and noise perspective, Journal of Environmental Psychology, 2015

07

Le bureau non attribué déshumanise le travailleur

Le flex office a le vent en poupe depuis quelques années dans les grandes entreprises et le télétravail accélère cette tendance en raison du partage de postes bien légitime du fait de moindres taux d'occupation. Pourtant, l'idée de partager les postes est toujours difficile à justifier aux yeux des occupants qui y voient une forme de déshumanisation du travailleur. Un ressort psychologique entre en ligne de compte puisque l'absence de place physique peut être plus ou moins liée à la crainte de l'absence de place sociale, de repère en quelque sorte. Avec le partage, les salariés craignent de ne pas trouver de place en arrivant et entretiennent l'idée d'une lutte des places. C'est presque un sentiment d'errance qui anime ces réflexions compréhensibles tant on connaît l'importance des repères spatiaux dans la vie des personnes. Le flex office obéit presque toujours à une logique de territoires d'équipe qui vient dissiper la crainte d'être perdu et de ne pas trouver ses collègues. La perte de repères initiale est toujours suivie d'une reconstitution de nouveaux repères qui reterritorialisent les occupants. La déshumanisation est sans doute un terme exagéré lorsque l'on parle de bureaux mais elle révèle l'inconfort psychologique qui existe lorsque l'on modifie les repères spatiaux des individus dans une organisation. L'accompagnement au changement réside alors dans le passage d'un paradigme très individuel à un paradigme davantage collectif de reconstitution des repères.



Penser les espaces de travail par le partage des positions de travail relève à la fois d'impératifs financiers mais aussi fonctionnels avec un plus grand besoin de surfaces à vocation collective. Si le flex office est bien adapté au travail hybride, des taux de partage trop poussés risquent de produire des négativités liées à une surdensité perçue notamment lors des pics d'occupation. Penser le partage doit alors se faire de manière raisonnable au risque que les bénéfices financiers soient surpassés par un important coût humain induit (désengagement, démotivation, inconfort).

Qu'en pense la recherche ?



Cette étude exploratoire analyse le lien qui unit la personnalisation de l'espace de travail, l'attachement et sa qualité perçue. Les chercheurs ont conduit 22 entretiens semi directifs au sein d'un bâtiment de travail tertiaire, lesquels ont contribué à l'élaboration d'un questionnaire distribué ensuite à 116 personnes. Il en résulte que la personnalisation de l'espace de travail favorise la satisfaction des occupants, facilite l'attachement, le rapport affectif, le sentiment de contrôle et peut se faire dans une dimension collective. La personnalisation de l'espace de travail contribue à l'expression de l'identité, mais aussi au bien-être. Les employés peuvent s'approprier pleinement leur environnement professionnel et créer un rapport affectif en le personnalisant et en le contrôlant. Les employés travaillant en open space, où la configuration de bureau offre moins d'intimité, présentent les scores les plus faibles en termes de personnalisation, d'attachement mais également de qualité perçue de l'espace de travail.

I. Ajdukovic, D. Gilbert, D. Labbouz, Confort au travail : Le rôle de l'attachement et de la personnalisation dans la perception de la qualité de l'espace de travail, Psychologie du Travail et des Organisations, 2014



Cette étude analyse les effets d'un projet « New way of working » (NwoW) sur les processus organisationnels. L'auteur, qui a mené ses travaux durant trois mois dans une compagnie belge d'assurances engagée dans un tel projet, a analysé – via 29 entretiens semi-directifs et l'observation in situ des pratiques de travail – trois éléments constitutifs du référentiel du NwoW : l'aménagement de l'espace de travail (Bricks), l'infrastructure technologique (Bytes) et les changements – attendus et effectifs – dans les comportements (Behaviors). Il en résulte qu'un projet de transformation NwoW perturbe fortement les équilibres organisationnels et doit être accompagné solidement. Parmi les principaux constats, l'auteur fait notamment état d'un renforcement de certaines asymétries de pouvoir, d'une fragilisation de la cohésion des équipes et de la circulation de l'information liés à une redistribution spatio-temporelle des collaborateurs et relève trois points d'attention lors de l'implémentation d'un projet NwoW. Il importe de former, sensibiliser et conscientiser les collaborateurs aux risques inhérents à un environnement digital, il est essentiel de redéfinir la place et le rôle du middle management dans de tels contextes de travail et la réappropriation des principes et des espaces de travail par les collaborateurs constitue un facteur-clé dans la réussite du projet NwoW.

G. Jémine, Un chantier de modernisation des contextes de travail : le « new way of working » dans une compagnie d'assurances, Université de Liège, 2016

08 Les nouveaux espaces n'ont qu'un objectif économique

Les espaces de travail basés sur le partage des positions de travail de type flex office ont un intérêt financier prégnant, ce qui fait souvent dire qu'il est la seule donnée d'entrée. Il est inutile de chercher à dissimuler la considération financière car tout le monde sait qu'elle prévaut dans les stratégies immobilières. L'optimisation de la ressource immobilière a aussi ses vertus dans la stratégie globale d'une entreprise, notamment en ce qui concerne sa politique RSE. Pourtant, la plupart des projets d'environnements flexibles obéissent à d'autres dimensions. Dans de nombreux cas, la réduction des surfaces s'accompagne aussi d'une réallocation de surfaces articulée autour des besoins collectifs consommateurs de m². Certains projets de flex office se font d'ailleurs à surface constante. Cependant, si une entreprise cherche à diminuer les coûts immobiliers en réduisant les surfaces, il faudra porter la transformation à travers une vision plus globale. La dimension télétravail, le management et la QVT devront faire partie de la réflexion. Avec le développement du télétravail, les salariés comprennent plus facilement l'optimisation des surfaces de bureaux mais l'équation télétravail-flex office n'est pas suffisante pour penser ce concept, puisqu'il s'agit finalement d'une évolution culturelle que les seules considérations financières ne peuvent pas appréhender.



Passer au flex office nécessite une vision claire de la part des directions des entreprises. La communication sur les objectifs financiers est nécessaire pour faire comprendre la légitimité de la démarche. Cependant, des compensations sont essentielles afin de garantir un projet gagnant-gagnant. Avant même la question des surfaces à traiter, la transformation doit être portée par des objectifs clairs qui transmettent l'idée que la transformation est mue par une stratégie globale et pas seulement par une recherche de réduction des coûts.

Qu'en pense la recherche ?



Cette synthèse de la littérature traite des liens entre espace de travail et performance. Le chercheur constate qu'en dépit d'immeubles de bureaux qui reflètent souvent l'identité de la marque, les conséquences des aménagements intérieurs sont souvent mal connues, les meilleures solutions résidant alors dans la conjonction des dimensions spatiales, économiques et humaines. Une trop forte réduction des surfaces peut impacter la performance finale à travers le manque de motivation et l'insatisfaction. Une mauvaise stratégie spatiale peut induire des coûts indirects importants. Les gains financiers directs étant connus mais les coûts indirects très peu, il est possible de réduire les coûts immobiliers en améliorant la ressource.

JA. Veitch, How and why to assess workplace design: Facilities management supports human resources, Organizational Dynamics, 2018



Cette étude analyse l'intérêt de réaliser des évaluations post occupation dans des projets immobiliers. Les chercheurs ont conduit, entre juin et septembre 2016, 10 entretiens approfondis avec des architectes basés au Royaume-Uni autour des sujets suivants : expériences et obstacles de mise en œuvre de la POE (Post Occupation Evaluation), solutions potentielles, orientations futures. Les chercheurs estiment que la POE devrait idéalement accompagner chaque projet immobilier afin de pouvoir mesurer la valeur de ce qui a été produit, permettant ainsi de collecter de nombreuses informations dans un processus d'apprentissage continu. Les chercheurs relèvent une faible culture de la POE au sein de la profession d'architecte et dans l'industrie de l'immobilier, malgré ses bénéfices. Elle a un intérêt business car elle véhicule de la confiance en admettant les imperfections afin de les ajuster, elle peut servir l'amélioration de la qualité et la durabilité à long terme de l'environnement bâti en permettant d'avoir davantage d'informations qui remontent du terrain, source d'avantage concurrentiel. Enfin, elle permet de valoriser l'actif grâce une vision de long terme sur le bâtiment.

R. Hay, F. Samuel, KJ. Watson, S. Bradbury, Postoccupancy evaluation in architecture: experiences and perspectives from UK practice, Building Research & Information, 2018

09

Le bureau idéal est un bureau individuel fermé

Le bureau individuel fermé constitue pour beaucoup de salariés l'espace de travail idéal dans lequel ils aimeraient travailler, alors que la tendance depuis longtemps est au décloisonnement et depuis quelques années au partage des postes, dans les grandes entreprises notamment. Le bureau individuel fermé est consommateur de m² et c'est principalement pour une question de surfaces qu'il est progressivement éliminé. Lorsqu'une préférence pour le bureau individuel fermé est exprimée, il s'agit bien d'une préférence et pas nécessairement d'un rejet pour les autres types d'espaces de travail. D'ailleurs, en vertu du principe de proxémie, la préférence s'exprime naturellement pour un environnement protecteur que l'on contrôlera aisément plutôt que pour un environnement exposé aux autres que l'on subira davantage. Cela étant, des salariés expriment aussi leur préférence pour des formes spatiales ouvertes dans lesquelles ils estiment mieux travailler avec les autres. Car la préférence souvent exprimée pour le bureau individuel fermé est aussi liée au prisme de la performance dans des tâches individuelles au détriment de la performance collective, interactionnelle. Pourtant, la performance dans les organisations se joue aussi par la dimension collective. Le principal argument en faveur d'un bureau individuel fermé est lié à la concentration mais plusieurs arguments viennent nuancer son intérêt. Le travail se fait plus qu'avant en interaction, la perturbation cognitive, notamment numérique, existe autant en bureau individuel fermé et les m² consommés en contexte de faible occupation liée au télétravail doivent être questionnés.



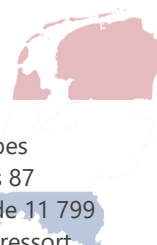
Le bureau individuel fermé reste un idéal car la situation de travail qu'il offre est appréciée. On est seul, sans exposition à l'altérité et les interactions sont davantage choisies. Les nouveaux espaces de travail ouverts et partagés permettent de satisfaire des moments qui se rapprochent de ces conditions. Les bulles individuelles ou partagées sont des dispositifs intéressants qui aident à reconstituer temporairement des conditions plus proches du bureau individuel fermé. Leur utilité pour effectuer confortablement des échanges téléphoniques ou des visios est avérée. Une attention particulière est portée à la non-privatisation de ces bulles, au risque de restituer des bureaux individuels fermés en mode dégradé.

Qu'en pense la recherche ?



Cette étude, qui analyse l'influence de l'aménagement des bureaux sur la culture organisationnelle, s'appuie sur une enquête auprès de 202 Australiens de différentes organisations. Ces 61 hommes et 141 femmes, qui travaillent dans des bureaux avec au moins quatre employés - sans bureau individuel -, ont répondu à un sondage en ligne comprenant trois sections : la démographie, l'aménagement et la culture organisationnelle. Les chercheurs constatent que la forme spatiale influence la culture organisationnelle et la dynamique sociale qui se joue en lien avec l'espace proposé. D'après leur étude, l'open space avec territoires d'équipe renforce la dimension clanique, le manque de privacité pouvant être compensé par une dynamique sociale positive. Le bureau individuel répond mieux aux besoins individuels mais moins bien aux besoins collectifs et peut être un frein à la performance dans certains contextes.

S. Zerella, K. von Treuer, SL. Albrecht, The influence of office layout features on employee perception of organizational culture, Journal of Environmental Psychology, 2017



Cette étude compare la satisfaction d'employés Néerlandais dans quatre types de bureaux : individuel fermé, fermé partagé, combi office, flex. Menée dans 87 environnements de travail différents, cette analyse repose sur les réponses de 11 799 salariés à un questionnaire de satisfaction en lien avec la performance. Il en ressort que les bureaux flex sont ceux qui arrivent en dernier au niveau de la satisfaction et de la productivité perçue mais que les personnes travaillant en bureaux individuels fermés ou partagés sont moins satisfaites de l'esthétique générale. Les répondants sont plus satisfaits de la communication dans les bureaux combi et flex mais sont insatisfaits du manque d'intimité, de concentration, de confidentialité, de productivité, en comparaison avec les bureaux individuels ou partagés.

I. De Been, M. Beijer, The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support, Journal of Facilities Management, 2014

10

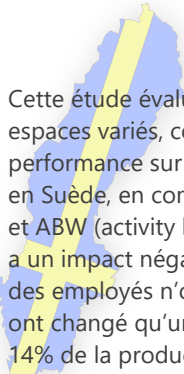
Nous sommes moins performants avec les nouveaux espaces de travail

Les nouveaux espaces de travail, caractérisés par leur ouverture et de plus en plus par la notion de partage, ne font pas l'unanimité chez les salariés qui estiment souvent, a priori, qu'ils y seront moins performants. Cette critique légitime s'explique notamment sous deux angles. Premièrement, la perturbation psychologique liée au changement est naturellement présente. Dans le cas de l'espace de travail, il y a un lien entre la question de l'identité du travailleur et sa place dans l'entreprise, au sens matériel comme au sens immatériel. Ensuite, la performance et la projection dans les futurs espaces sont souvent envisagées par les salariés au prisme de la dégradation de leurs conditions individuelles de travail. Les réticences voire résistances existent avant l'emménagement mais aussi après. Pour cette raison, les enquêtes post-occupation doivent être réalisées au-delà de six mois après l'installation. Dans les premiers mois, la négativité reste fortement présente et les occupants ont tendance à voir davantage ce qui dysfonctionne que ce qui fonctionne. Avec le temps, les processus de respatialisation, d'appropriation et de territorialisation font leur œuvre et permettent de revenir à des niveaux de satisfaction importants. D'ailleurs, plus l'accompagnement a eu lieu en amont de l'emménagement, plus ces processus sont facilités. La performance perçue dans les nouveaux espaces de travail est souvent très largement positive une fois ce délai passé puisque de la même manière que lors d'un emménagement résidentiel, ce n'est jamais le jour de l'emménagement que l'on se sent chez soi.



Les nouveaux espaces de travail ne bénéficient pas toujours d'a priori favorables. Le futur occupant identifie souvent plus facilement ce qu'il y perd que ce qu'il y gagne. Ce sont précisément les gains potentiels qu'il s'agit de travailler à partir des futures possibilités spatiales. Les nouveaux espaces de travail se caractérisent par une offre spatiale variée qui offre plusieurs situations de travail. L'enjeu réside donc dans la capacité des occupants à utiliser ces espaces en fonction des différents moments de leur journée afin de garantir différentes conditions de travail pour satisfaire leur performance. Il y a aussi derrière ces potentialités spatiales des valeurs d'autonomie dans la gestion de son parcours spatial quotidien.

Qu'en pense la recherche ?



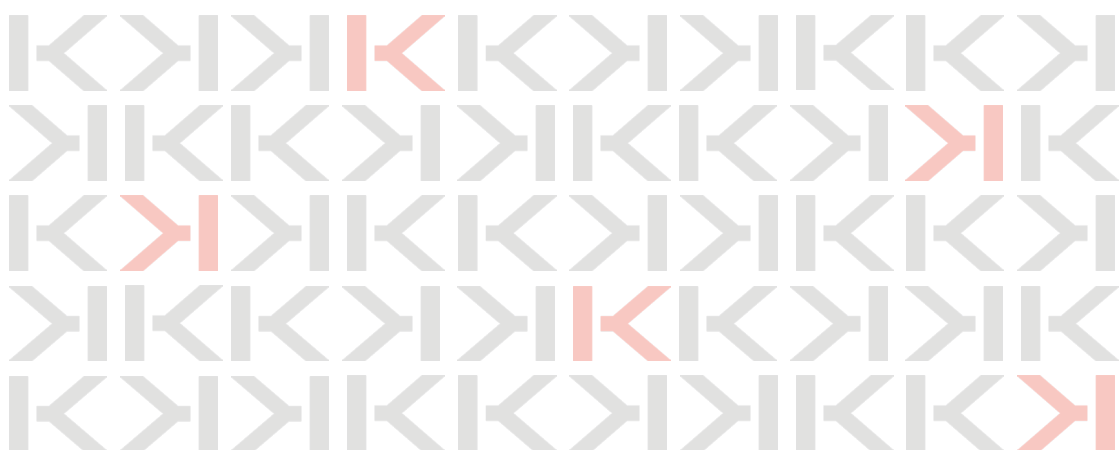
Cette étude évalue la performance cognitive avec des mesures objectives dans des espaces variés, combinées avec des mesures du niveau de bruit. Des mesures de performance sur des tâches ont été faites auprès de 901 salariés d'une administration en Suède, en comparant plusieurs groupes en bureaux individuels fermés, open space et ABW (activity based working)*. Les chercheurs constatent que l'ouverture des espaces a un impact négatif sur la performance cognitive. Dans leurs quatre études de cas, 68 % des employés n'ont jamais changé d'aire de travail au cours d'une journée et 14 % n'en ont changé qu'une seule fois. Un environnement bruyant peut conduire à une baisse de 14% de la productivité soit 247 heures par an. Le bruit est d'ailleurs supérieur de 15dB en espaces ouverts. Pour autant, la mise à disposition de salles calmes réduit le stress et l'épuisement cognitif et augmente la productivité de 16%.

H. Jahncke, D. Hallman, Objective measures of cognitive performance in activity-based workplaces and traditional office types, Journal of Environmental Psychology, 2020



Cette étude analyse les liens entre l'attachement à son espace de travail et le stress en cas de transformation ou changement, qui affectent profondément les émotions individuelles. Un questionnaire a été soumis à 229 personnes. Les chercheuses concluent que la prise en compte du couple attachement-stress est une entrée pertinente pour expliquer les émotions qui entrent en jeu dans les projets de transformation des environnements de travail à travers plusieurs constats. Il y a une omniprésence du sentiment d'insécurité lors d'une modification de l'espace de travail et l'attachement est corrélé à des niveaux de stress en cas de transformation. D'ailleurs, des stratégies d'évitement et de contournement sont à l'œuvre pendant l'adaptation en réaction au stress environnemental qui freine fortement la capacité d'adaptation. Une anxiété élevée s'accompagne alors d'un faible sentiment de performance perçue. Cependant, les personnes qui bénéficient d'un fort soutien social sont les moins stressées et ont le moins d'émotions négatives.

M. Johnstone, JA. Feeney, Individual differences in responses to workplace stress: The contribution of attachment theory, Journal of Applied Social Psychology, 2015



De nombreuses idées reçues circulent chez l'ensemble des parties-prenantes d'un projet de transformation des organisations par l'immobilier. D'un côté, les promoteurs de la transformation usent de discours qui promettent des gains sensibles et de l'autre, des salariés argumentent sur les pertes et dégradations qu'ils vont subir. Les uns et les autres ont, admettons-le, tendance à l'exagération dans chacun des argumentaires. Il est difficile de mener sereinement une transformation en entretenant des idées reçues qui polluent la qualité des échanges pourtant nécessaire à la conduite d'un projet.

Dès lors, dans une logique constructive, faire la part des choses permet de mettre les termes des débats posément sur la table. Dans cette perspective, la littérature académique est un soutien pertinent car elle apporte un regard nuancé sur les sujets à traiter et objective les discours. Les acteurs de la transformation des organisations ont donc tout à gagner à une acculturation sérieuse qui invite à une réflexion solide et évite de céder à d'omniprésentes facilités.



LEXIQUE



PROXÉMIE

Notion psychosociale qui désigne les distances individuelle et sociale nécessaires au confort.

PRIVACITÉ

Terme utilisé en sociologie renvoyant au besoin d'intimité et de respect de la vie privée.

SENTIMENT DE CONTRÔLE

Possibilité d'agir ou pouvoir d'influence sur son environnement ou une situation

SÉRENDIPITÉ

Aptitude à faire par hasard une découverte inattendue et à en saisir l'utilité

DÉTERMINISME SPATIAL

Lorsqu'une fonctionnalité spatiale est associée à un usage a priori cohérent avec ladite fonctionnalité.

CONFORT PSYCHOLOGIQUE

Le confort psychologique se définit comme un sentiment durable d'émotions et d'affects positifs.

SOLLABORATION

Désigne une situation de collaboration satisfaisante, avec pour préalable, que les conditions de travail individuelles le soient.

RESSOURCE FONCTIONNELLE

Moyen/élément à disposition pour répondre à un ou plusieurs usages

SATISFACTION ENVIRONNEMENTALE

La satisfaction environnementale repose sur des éléments affectifs et cognitifs ainsi que sur des caractéristiques physiques, sociales et humaines de l'espace vécu (Moffat, 2016).

COMBI OFFICE

Le combi-office est un concept hybride qui préserve l'attribution d'un poste de travail dans un espace de taille réduite.

ABW (ACTIVITY BASED WORKING)

L'ABW est un concept qui place l'activité au cœur de la conception de l'espace. Les études disponibles indiquent que l'ABW fournit un cadre conceptuel dans lequel doit s'inscrire la conception.



