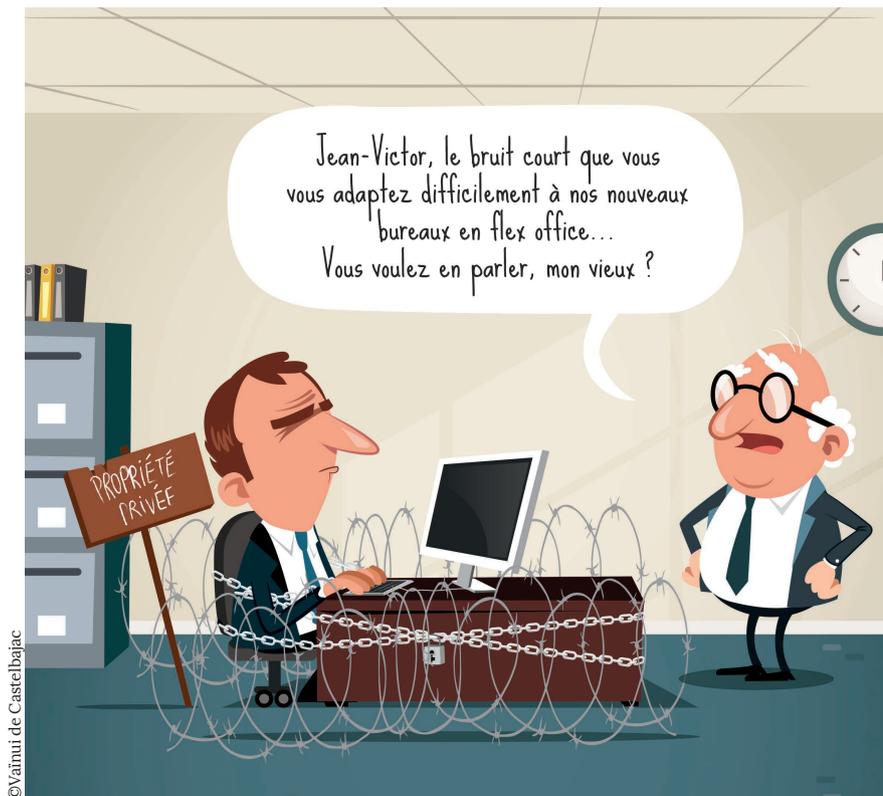




Flex Office, genèse et pratique



© Vaimu de Castelbajac

Dans les bureaux traditionnels, les postes de travail ne sont, en général, occupés que la moitié du temps, d'où l'idée de partager leur usage pour réduire leur nombre. Mais cela ne suffit pas pour que l'espace devienne un Flex Office : des changements organisationnels doivent permettre aux collaborateurs de choisir où travailler et le management doit donner l'exemple.

Pour les promoteurs des nouveaux modes de travail, les bureaux traditionnels sont en voie d'extinction. L'organisation spatiale ne sera bientôt plus fondée sur l'attribution des bureaux mais sur le concept de travail flexible : chaque collaborateur choisira son poste de travail selon la tâche à accomplir et ses préférences personnelles.

Liberté et souplesse avec le Flex Office

L'idée du bureau comme un assemblage de postes de travail partagés remonte à 1970. Cette année-là, un groupe d'une vingtaine d'ingénieurs d'IBM emménageait dans leur nouveau bureau « non-territorial », dans lequel il n'y avait plus de bureaux personnels et où chacun pouvait choisir où travailler : bureau classique, établi de prototypage, zone tranquille ou zone de calme total. Toute décoration personnelle

était proscrite et la documentation et les manuels de référence personnels des ingénieurs furent mis à la disposition de tous dans la bibliothèque du service.

Le projet visait à améliorer le partage des problèmes et des expériences. Il fut suivi par un groupe de chercheurs du MIT qui observèrent ces « cobayes non-territoriaux » durant une année, les interrogeant toutes les semaines sur leurs interactions et comparant ensuite leurs réponses à celles d'un groupe travaillant dans un environnement classique. L'étude montra que la communication interne s'était effectivement améliorée. Si on ajoutait à ce résultat la réduction de la surface utilisée, on pouvait qualifier le projet de succès. Les chercheurs, qui avaient observé que les ingénieurs considéraient initialement leur nouvel espace avec les plus grandes réserves, constatèrent, une fois passée la phase d'apprentissage, une

rapide appropriation du nouvel environnement : « Ne me mettez jamais plus derrière des barreaux » ou « Au début, j'étais vraiment très sceptique, mais je ne pourrais plus travailler dans un bureau traditionnel ». Le projet d'IBM, radicalement nouveau pour les années 1970, ne suscita guère la curiosité.

Le manager doit donner l'exemple

Dans les années 1980 et 1990, les portables, Internet et les mails firent leur apparition et le concept de non-territorialité ressurgit, avec un emballage plus glamour et de nouvelles appellations comme hoteling, hot-desking ou bureau en libre-service. Des pionniers, comme Franck Duffy (DEGW) et Franklin Becker (Cornell), furent les premiers promoteurs de ces concepts, présentés comme des alternatives aux bureaux hiérarchiques, statiques et monotones. Des sociétés

high-tech et des cabinets de consultants sautèrent le pas. Beaucoup de ces projets furent présentés comme des grandes réussites. La réalité était souvent moins idyllique. Il fallait convaincre les managers de donner l'exemple en abandonnant le (très convoité) bureau d'angle et des programmes de formation furent nécessaires pour que tous les employés changent leur manière de travailler, adoptent le zéro-papier et laissent les postes de travail propres le soir.

Des transformations spatiales

Un exemple de cette transition difficile fut celui du bureau new-yorkais de l'agence de publicité Chiat Day. En 1993, Jay Chiat, le fondateur de l'agence, décida que les cloisons, les bureaux individuels et les cubicles devaient disparaître. Le design des lieux réaménagés était époustouflant, avec des couleurs sauvages, du mobilier fait sur mesure, du pop'art partout et des gondoles de manège forain comme salles de réunions. Time Magazine écrivit que « les télétravailleurs de Chiat Day préfiguraient ce que seraient les salariés de l'ère de l'information ». Mais, peu après, le magazine Wired révélait, qu'en fait, tout allait de travers : il n'y avait pas assez de bureaux, pas de meubles de rangement, pas assez d'ordinateurs portables et de téléphones sans fil. Les employés avaient du mal à trouver un poste de travail et n'arrivaient plus à se localiser les uns les autres. En 1999, l'expérience prit fin.

Un des principaux attraits du bureau flexible est son modèle économique. Il est en effet admis que, dans les aménagements traditionnels, les bureaux ne sont utilisés que de 40 à 50 % du temps parce que leurs occupants sont en réunion, en déplacement, en télétravail, en formation, en vacances, en congé maladie, etc. Construire des immeubles de bureau pour les remplir de postes de travail inutilisés n'est plus admissible, tant d'un point de vue économique qu'écologique. Mais pour les théoriciens du bureau flexible, il ne s'agit pas seulement d'économiser des mètres carrés. L'objectif est d'améliorer la productivité du personnel, la réduction des coûts n'étant qu'une conséquence, certes appréciable, mais secondaire. La productivité croîtra si on laisse à chaque collaborateur la possibilité de choisir librement où, quand et comment travailler, sachant que chacun a des besoins et des goûts différents. En termes d'aménagement, cela veut dire moins de postes de travail, mais

une beaucoup plus grande diversité de configurations : espaces ouverts, zones de silence, salles de projets, cabines téléphoniques, etc. L'appellation juste serait « aménagement selon l'activité » (activity-based workplace), pour souligner que les espaces sont aménagés différemment selon la tâche qu'on y réalise.

Le desk sharing est loin de faire l'unanimité chez les salariés

La principale critique faite au Flex Office est la perte de tout espace personnel. Les avocats de l'espace flexible tiennent cette objection pour mineure et estiment que ce type de comportement territorial est le chant du cygne des anciens modes de travail. Peut-être sous-évaluent-ils, néanmoins, le phénomène. À preuve, le nombre d'employés qui arrivent de bonne heure au bureau pour être sûrs que leur poste de travail favori sera libre ; ou le nombre de vestes laissées sur les dossiers de sièges dont les propriétaires sont en réunion ; ou le nombre de salles de réunions ou d'espaces d'isolement transformés en bureaux à usage privatif ; toutes pratiques qui perturbent le bon fonctionnement du système en réduisant la possibilité de choix.

Pour combattre les comportements territoriaux, les entreprises consacrent de l'argent et du temps pour aider le personnel à « désapprendre les vieux modes de travail », à faire entrer les nouveaux usages dans les mœurs et les transformer en comportements naturels. Vu sous cet angle, la mise en place d'un espace flexible relève plus du changement organisationnel que de la modification de l'environnement de travail.

Créer un espace de travail avec moins de bureaux et plus de zones de réunion de toutes sortes n'est pas très compliqué. Faire en sorte que les gens l'utilisent comme prévu est plus difficile. C'est pourquoi, le rôle du management est crucial : l'encadrement doit donner l'exemple et s'assurer qu'il n'y a pas de dérives. Pour que l'espace flexible fonctionne, il faut donner aux collaborateurs de nouvelles marges d'autonomie et les évaluer sur leurs performances et non plus sur leur présence effective au bureau.

Le personnel acceptera plus facilement l'idée de travailler sur des postes partagés si on lui offre, en échange, des compensations : équipements informatiques, espaces de concentration, acoustique performante, mobilier ergonomique, décoration fun et cool pour les millenials. Ces contreparties ne sont pas que des amélio-

rations fonctionnelles et esthétiques, elles sont aussi une manière d'affirmer que l'environnement flexible n'a pas, comme objectif unique, de réduire les coûts.

Quels leitmotivs et bénéfices de ces changements ?

Pour l'entreprise, un des avantages majeurs des bureaux non territoriaux, c'est l'amélioration de l'interaction entre les collaborateurs. Comme le montrait déjà le projet IBM, la communication s'améliore quand les gens se déplacent. Quelques études, néanmoins, posent la question de la qualité de ces interactions. Alison Hirst a ainsi noté qu'en rejoignant le poste de travail qu'ils avaient choisi, les gens saluaient brièvement leurs voisins, mais sans se présenter par peur de déranger. Hirst compare cette attitude à l'« inattention civique » des utilisateurs de l'espace public : établir le contact, tout en maintenant ses limites personnelles.

Du point de vue pratique, la critique la plus fréquente du bureau flexible est qu'il complique la routine quotidienne et génère quelques « micro-inefficacités » : aller chercher ses affaires personnelles dans son casier, trouver un bureau libre dans la zone choisie, régler la hauteur du bureau, ajuster le siège, connecter tous les équipements, débarrasser ses affaires personnelles, puis les ranger quand on quitte le poste. Ceci est vécu de manière différente selon les populations. Les vendeurs et les consultants, habitués à la mobilité, vivront bien le changement. Les collaborateurs occupant des fonctions sédentaires peuvent avoir plus de mal à s'adapter à ce déracinement quotidien. On observe d'ailleurs que dans les espaces flexibles, on conserve volontiers le même bureau ; seulement 5 % des gens changeraient de poste de travail au cours d'une journée.

Le débat sur les avantages et les inconvénients du bureau flexible est loin d'être clos. Même si les travaux du Center for People and Buildings, qui a évalué plusieurs dizaines de projets aux Pays-Bas (aménagements classiques et en espace flexible) en interrogeant près de 18.000 personnes, montre que les utilisateurs des espaces flexibles sont légèrement moins satisfaits que ceux qui ont un bureau attribué. Mais la variance est faible et des covariables (paramètres non liés à l'espace) expliquent le plus gros de la différence de satisfaction.

JEAN-PAUL FOURNIER

Rédacteur en chef d'Office et Culture