

Marché

Complexification



Jusqu'à la fin des années 1990, les espaces de bureaux étaient classés en deux grandes catégories selon leur aménagement : ouverts (ou en open space) ou bien fermés, c'est-à-dire à l'ancienne, avec des couloirs, des portes, et des noms (quatre ou cinq) sur les portes. Aujourd'hui, les bureaux sont dits agiles, flexibles, en activity-based, hybrides, en libre-service, ludiques, en coworking, en corpworking, etc.

Travailler d'où l'on veut, quand on veut, comme on veut.

La liste des qualificatifs ne cesse de s'allonger, ceux-ci suggérant généralement les modes (et les modalités) du travail, que ce soit individuellement ou en groupe/équipe. On remarquera qu'il est parfois difficile de se faire une idée précise des activités qui y sont réalisées et de l'aspect des locaux, tant les idées sous-jacentes sont souvent abscones et sibyllines, l'utilisation de vocables anglais permettant de masquer habilement ce flou conceptuel.

Ce glissement sémantique reflète la fin de l'époque où l'on se contentait de distinguer les cols blancs des cols bleus, les cadres des employés, et les titulaires des intérimaires. Logiquement, les bureaux des entreprises et des administrations se ressemblaient alors tous. Il s'agissait de fournir à chaque salarié un poste de travail correspondant à sa position dans l'organigramme et à sa fonction dans l'entreprise et où, bien sûr, sa hiérarchie pourrait le surveiller et s'assurer à tout moment de sa présence et de son ardeur au travail. Les décisions en matière d'aménagement

se limitaient à des sujets essentiellement techniques tels que l'infrastructure technique (informatique notamment), le type de cloisons et de mobilier ou l'éclairage.

Concevoir un espace de travail est un processus de changement organisationnel

Dorénavant, avant d'aborder ce genre de détails pratiques, les équipes de conception doivent s'assurer qu'elles partagent avec les utilisateurs une vision commune de leur environnement de travail. Il ne s'agit plus uniquement de réduire les coûts ou de choisir les couleurs les finitions et les matériaux du moment, mais de réfléchir sur des sujets tels que stratégie, objectifs, flexibilité, réversibilité, durabilité, attractivité, ergonomie, bien-être et, bien sûr, de mesurer ex post la satisfaction des collaborateurs. Un simple copier-coller d'un modèle existant ne suffit plus.

Concevoir un espace de travail est un processus de changement organisationnel et plus d'architecture et de design spatial : il est ainsi essentiel d'étudier la

culture de l'entreprise, d'assimiler son identité, et prendre des paris à risque raisonnable sur les évolutions à venir de son écosystème. Dans tous les cas, le concept d'aménagement ne peut donc plus être élaboré unilatéralement par une équipe de spécialistes si l'on entend répondre aux attentes souvent contradictoires des diverses parties prenantes et proposer aux utilisateurs un espace qu'ils pourront s'approprier et faire évoluer au rythme de la vie de l'entreprise.

C'en est fini des solutions standardisées et du mythe de l'espace de travail parfait

Mais cette évolution profonde, entamée depuis le début du siècle, a été soudainement chambardée par la pandémie de covid 19, ses confinements, ses restrictions et ses mesures sanitaires et par la plus grande expérience de télétravail jamais menée qui s'est ensuivie. Soudain, les bureaux ne sont plus apparus aussi indispensables qu'on le pensait. La productivité de l'employé œuvrant chez lui semblait même meilleure que celle de

son collègue resté au bureau, et ce malgré les distractions dues à la présence des enfants et des conjoints. Les risques d'isolement social, de surmenage et de burnout ont semblés acceptables dans un premier temps. Les télétravailleurs qui ont exprimé leur avis et leur ressenti sur le sujet dans d'innombrables études (à la méthodologie parfois contestable) ont semblé considérer le bilan de l'expérience comme globalement positif. À l'exception de quelques déclarations tonitruantes et gesticulatoires de patrons annonçant leur décision de se passer de bureaux aussitôt qu'ils pourraient sortir des baux en cours (réalisant de considérables économies au passage), les entreprises sont généralement restées coites sur le sujet. On peut probablement attribuer leur silence prudent au défaut de données chiffrées fiables et, plus largement, à des interrogations sur la validité des résultats d'une expérience à la fois transitoire et menée sous contrainte.

Travailler « où l'on veut, quand on veut »,

Pour autant ce concept n'était pas nouveau. En 1978, se fondant sur les évolutions annoncées des technologies de la communication, The Economist prévoyait déjà, mais sans préciser l'échéance : « Si nous voulons, nous pourrions habiter Tahiti et télétravailler en liaison avec notre bureau, que celui-ci soit à New York, Francfort ou Tokyo ». Plus sérieusement, en 1997, Frank Duffy, dans The New Office, prédisait que le bureau allait devenir un simple nœud dans un large réseau de lieux de travail : « Il n'est plus nécessaire de venir s'asseoir à la même place tous les jours de la semaine de neuf à cinq. Les gens vont apprendre à travailler dans une grande variété de lieux ». Après deux ans de télétravail, le travail hybride (bureau/tiers-lieux) va-t-il se pérenniser et la prophétie de Duffy devenir réalité ?

Comme le soulignait récemment Ethan Bernstein, expert en sociologie des organisations à Harvard, la bonne manière de travailler n'existe pas : « Quand le télétravail était obligatoire, les managers n'avaient pas de problèmes. Les difficultés surviennent avec l'hybridation bureau/tiers-lieux dont les formes sont multiples. Il conviendrait de donner une claire définition de ce qu'hybride signifie ». Mais, ajoute-t-il, en l'absence de travaux de recherche récents et de littérature universitaire sur le sujet, les entreprises vont devoir définir leur politique en la matière sans guère de références théoriques ou expérimentales ; auquel cas, il y aura alors fort à parier que les décisions seront

prises sans réelle concertation par le management ou le comex.

L'accélération du travail à distance complexifie dimensionnement et gestion des espaces de travail

À l'heure où ces lignes sont écrites (fin de l'été 2022), les gens ont retrouvé une véritable appétence pour les rapports sociaux, les rencontres avec les amis et les événements de toutes sortes... mais uniquement dans la sphère privée. Dans la sphère professionnelle, la demande de contacts face à face semble bien moindre et les solutions hors du bureau semblent être plébiscitées. Les salariés ne désirent pas renoncer à la possibilité de décider où et quand travailler qui leur avait été déléguée de fait durant la pandémie.

Du côté des entreprises, certaines, et non des moindres, font le forcing pour le retour au bureau de l'intégralité de leur personnel : Tesla, par la voix de son patron Elon Musk, a déclaré être en faveur du travail hybride pour autant que chaque employé passe au minimum 40 heures par semaine au bureau ; Apple de son côté n'autorise que deux jours en télétravail... ne pouvant être que le mardi et le jeudi. Mais la majorité semble avoir admis que le travail hybride allait se pérenniser et qu'il convient d'organiser le fonctionnement des services en conséquence. On notera qu'il existe peu de statistiques pré-pandémiques précises sur la pratique du télétravail. Les données disponibles compilent généralement les accords signés entre les partenaires sociaux, mais ne livrent que rarement des chiffres sur les pratiques réelles. Les rares études disponibles révèlent souvent des écarts abyssaux entre les plages autorisées et celles effectivement utilisées par les collaborateurs.

Travail hybride : nouvelles attentes pour de nouveaux bureaux

Les situations nouvelles à résoudre sont nombreuses ; nous en citerons quatre parmi les plus importantes. D'abord l'identification de toutes les décisions, négociations, tâches et réunions diverses auxquelles le distanciel convient et celles pour lesquelles le présentiel est préférable. On sait que la communication non verbale est aussi importante que celle qui passe par le langage, mais, néanmoins, nombre de choses ont fort bien fonctionné en distanciel et ont évité des déplacements longs, coûteux et grands générateurs de gaz à effet de serre. Il va donc falloir peaufiner les modes de communications en mode hybride (physique / digital).

En second lieu, soudainement, a commencé l'ère du travail « Où je veux, quand je veux » (anywhere, anytime) que l'on annonçait depuis des lunes. Pour que ce mode hybride espace/temps fonctionne il va falloir réfléchir sur deux axes rarement réunis jusqu'alors : l'espace et le temps. Pour que les gains attendus en termes d'efficacité pour l'entreprise et d'expérience travail pour les collaborateurs deviennent réalité, il faudra mettre sur un pied d'égalité les besoins et les demandes des humains et ceux de l'entreprise, ce qui peut constituer une approche inédite dans beaucoup d'organisations.

Le troisième aspect à prendre en compte est celui du management, spécialement au niveau intermédiaire. Diriger et animer des équipes qui ne sont plus réunies en un unique lieu est un défi majeur pour nombre de managers qui ont été formés au traditionnel commander/contrôler individuellement et qui vont devoir passer à un mode de management fondé sur la confiance, l'accompagnement et le travail en équipe. Il conviendra aussi de s'assurer simultanément de la disparition progressive de l'influence du « biais de proximité » dans les évaluations : toutes les études sur le travail hybride menées avant la pandémie relevaient en effet que les promotions et augmentations étaient généralement accordées à ceux qui étaient le plus présent physiquement au bureau.

Enfin il convient aussi de réguler sans tarder les conditions tant matérielles qu'économiques du travail à distance. On ne peut en effet imaginer demander aux télétravailleurs de continuer à œuvrer deux jours (ou plus) par semaine dans les mêmes conditions approximatives, voire rustiques, que lors des épisodes de confinement. Ce serait remettre en cause tout le corpus réglementaire existant en matière d'ergonomie, d'acoustique, d'éclairage, de ventilation, etc. du poste de travail. Les conséquences financières de ce déportement de l'espace de travail dans la sphère privée (qui paye quoi ?) ne constitueront pas, non plus, le sujet le plus simple à régler.

Où l'on voit donc que l'accélération attendue de la pratique du travail à distance va complexifier non seulement la localisation, le dimensionnement et la conception des espaces de travail, mais aussi nombre de dimensions organisationnelles et managériales des entreprises. ■

JEAN-PAUL FOURNIER
Journaliste