

L'aménagement des bureaux Un outil de management de la conduite du changement

Les aménagements des espaces de travail sont souvent utilisés comme des outils du management de la conduite du changement. Il manque hélas trop souvent à ces projets de réaménagement des bureaux des clarifications stratégiques et des explicitations d'enjeux. Les salariés sont alors désarmés devant les réorganisations de leur espace de travail. Et les effets escomptés de ces réaménagements ne sont pas au rendez-vous.

Alain d'Iribarne est directeur de recherche au CNRS et président du Comité scientifique de l'Observatoire de la qualité de vie au bureau.

Les aménagements et les équipements des bureaux sont souvent considérés comme des composantes d'opérations immobilières. Selon la taille de l'entreprise, ces opérations sont confiées aux directions de l'immobilier, aux directions des services intérieurs, ou à un cadre administratif sous la surveillance directe du « patron ».

Rationaliser l'organisation du travail

L'aménagement des bureaux peut se réaliser à l'occasion de l'acquisition d'un bâtiment neuf ou d'une rénovation d'immeuble de bureaux anciens, l'entreprise étant alors propriétaire du bâti, ce qui constitue un investissement. Plus souvent, les modifications des bureaux sont réalisées lors d'une opération de location avec des baux de plus ou moins longue durée, ce qui constitue aussi une immobilisation financière, mais d'une autre nature.

Dans ce dernier cas, les bureaux à aménager sont sélectionnés dans le parc immobilier de bureaux vides, suivant des processus divers qui s'appuient généralement sur des agences spécialisées.

Ces aménagements peuvent s'effectuer pour réaliser de nouveaux espaces de bureaux lors de recrutements liés à de nouvelles activités. Mais aujourd'hui, le plus souvent, ils servent à rationaliser l'organisation du travail. Ces rationalisations doivent favoriser des coopérations, souvent transversales. Il s'agit donc, d'une part, de regrouper sous un même toit des équipes dispersées dans des locaux plus ou moins nombreux et éloignés les uns des autres. Il s'agit aussi, d'autre part, de procéder à des aménagements d'espaces de travail susceptibles de favoriser des échanges entre les salariés d'un même service ou, de façon plus ambitieuse, de services différents concourants aux mêmes objectifs. Dans un cas comme dans l'autre, mais à des échelles différentes, on voit que c'est la notion de proximité géographique qui constitue le facteur dominant. On comprend dès lors l'importance du rôle privilégié donné aux *open space* comme espace de travail collaboratif.

Les responsables de l'aménagement : financiers, *space planners* et DRH

Quel que soit le cas de figure et compte tenu de l'importance des fonds engagés, les financiers cherchent à comprimer les coûts de l'immobilier, des aménagements et des équipements. Ils cherchent aussi à limiter les coûts de fonctionnement. Pour réduire ces dépenses, ils mobilisent des acheteurs qui cherchent eux-mêmes à obtenir des prix moindres dans le cadre d'appels d'offres. En ce qui concerne les aménagements, les appels d'offre sont lancés en direction de *space planners*. Le métier de ces derniers est de concevoir des espaces de travail et de suivre ensuite leur mise en œuvre.

Comme ces espaces immobiliers doivent servir de cadre de travail à des salariés, les responsables des ressources humaines participent également aux projets d'aménagement, surtout lorsqu'il faut faire déménager les salariés d'un lieu vers un autre. Il est ainsi fréquent de

voir des membres des ressources humaines être appelés à participer à des projets d'aménagement et devenir co-responsables de leur pilotage, suivant une logique bicéphale destinée à mieux intégrer la dimension humaine.

Des salariés peu consultés

Les salariés des différents niveaux hiérarchiques appelés à travailler dans les nouveaux locaux sont souvent considérés comme des tiers acteurs aux projets alors que, de fait, ils sont les principaux intéressés. Dans quelle mesure vont-ils avoir droit au chapitre lors des aménagements et équipements des bureaux ? Comment vont-ils ou non être intégrés à des processus participatifs qui dépassent les obligations légales de consultation des instances représentatives, et plus particulièrement des CHSCT ? Jusqu'à où les responsables des directions opérationnelles concernées qui vont venir s'installer avec leurs « équipes » vont-ils avoir leur mot à dire dans les choix de structuration des espaces de travail ? Auront-ils voix au chapitre dans le choix des places respectives qui seront accordées aux bureaux fermés et aux bureaux ouverts avec, par exemple, un droit de refus ou un droit d'appel par rapport aux orientations des équipes projet ?

Les salariés appelés à travailler dans les nouveaux locaux sont souvent considérés comme des tiers acteurs aux projets alors que, de fait, ils sont les principaux intéressés.

Ces questions relèvent en apparence des rapports de pouvoir au sein de la gouvernance des entreprises. Elles cachent en réalité une question autrement plus importante : celle de la prise en compte dans la conduite du projet immobilier et des aménagements, des coûts et des recettes escomptées de ces réaménagements. On sait que ces recettes vont dépendre de la qualité du travail effectué par les salariés installés dans les nouveaux locaux et de l'importance de leur contribution productive qui résulte elle-même de leur façon de travailler ensemble. Or, les salariés le disent clairement : le bien-être et la qualité de vie au travail sont des facteurs déterminants de l'efficacité productive. Dans les facteurs de bien-être, les aménagements et les équipements des espaces de travail jouent un rôle important.

Des réorganisations déstabilisantes

Les projets d'aménagement et d'équipement des bureaux sont aussi, en réalité, des projets de gestion du changement et donc des projets managériaux. Les équipes de directions opérationnelles ont à gérer l'arrivée de leurs collaborateurs dans les nouveaux locaux, des lieux de vie auxquels les salariés demandent des qualités intrinsèques, tant pour le bruit, la lumière et la qualité de l'air. Ces lieux sont agencés pour répondre aux exigences multiples des fonctionnalités de leur travail ; ils sont personnalisables, appropriables, munis d'équipements fonctionnels et ergonomiques... Et pourtant de tels lieux, en théorie de qualité, peuvent être une source de profondes perturbations individuelles et collectives.

Ces perturbations résultent souvent d'une perte de repères liée à des réallocations dans les espaces et à la mise en œuvre concomitante de nouvelles formes d'organisation du travail, voire de nouvelles façon de gérer les personnes. Comment vont s'organiser les nouvelles proximités physiques entre les services et les personnes ? Comment va-t-on implanter les diverses catégories de salariés avec leurs métiers et leurs statuts ? Pour quelles façons de travailler ensemble ? Plus prosaïquement, dans le cas des *open space*, vais-je avoir un poste de travail bien à moi et qui aurai-je comme voisin ou voisine de travail ? Autant de questions d'autant plus légitimes que les

La perte d'un bureau individuel est souvent vécue comme une perte symbolique, moins de pouvoir que de statut, à l'heure où on aplatit les organigrammes et où on conteste la légitimité d'un cadre de proximité tout en lui demandant toujours plus.

lieux de travail restent des espaces centraux de socialisation. Et pour la hiérarchie, quelle va être sa place physique au sein des nouveaux espaces de travail ? Cette question est d'autant plus importante que la perte d'un bureau individuel est souvent vécue comme une perte

symbolique, moins de pouvoir que de statut, à l'heure où on aplatit les organigrammes et où on conteste la légitimité d'un cadre de proximité tout en lui demandant toujours plus.

Une conduite du changement trop souvent mal pilotée

De la perte de repères à la perte de sens et de la perte de sens à la désimplification au travail, il n'y a qu'un pas. Ce pas est d'autant plus aisément franchi que la hiérarchie elle-même a du mal à se situer, voire à adhérer au projet. En effet, autant elle voit bien tout ce que ce dernier va lui coûter en termes de nouvelles difficultés à surmonter, autant elle peut avoir elle-même du mal à saisir les avantages qu'elle pourra tirer des nouveaux locaux, de leurs aménagements et de leurs équipements, tant ces avantages dépendront de multiples facteurs. Elle peut ainsi se trouver elle-même en souffrance, autant voire plus que ses collaborateurs.

Une telle vision peut sembler un peu noire. Elle correspond pourtant beaucoup plus à la réalité qu'on veut bien le dire. Les projets immobiliers, dès lors qu'ils sont un peu conséquents, sont souvent présentés comme des projets à forts contenus communicationnels – des projets vitrines architecturaux- alors que l'attention accordée à « l'intendance » est nettement moins forte. Les effets sont contre-productifs, voire pervers, en raison de la prégnance d'un raisonnement à la logique implacable : « vous avez de nouveaux locaux, vous avez de nouveaux outils, voyez comme on vous gâte. Il est donc évident que vous allez travailler mieux et, donc, que vous allez être tout de suite beaucoup plus performants. »

Un tel enchaînement vertueux n'est pas automatique, loin s'en faut. Il peut se réaliser seulement si les moyens mis au service du projet sont à la hauteur des ambitions affichées, des moyens matériels, mais aussi humains. Or, il existe en la matière des écarts importants entre les ambitions affichées et les réalités. Tous les salariés sont conscients des efforts qu'il leur faudra faire pour répondre aux attentes. Ils peuvent être perturbés par la crainte de ne pas être à la hauteur, cette crainte pouvant dépasser celle d'éventuelles sanctions en cas d'échec. Car, et là n'est pas un des moindres paradoxes de la logique de changement, ce sont souvent les salariés les plus « impliqués », ceux qui veulent à tout prix réussir ce qui est attendu d'eux, qui sont les plus fragilisés, les plus stressés et,

potentiellement, les plus en danger.

Ils le sont d'autant plus que les ambitions affichées sont non seulement élevées mais floues, et mal définies par la hiérarchie. Ces dernières ne savent pas toujours bien traduire les attentes globales en des attentes spécifiques à leur secteur. Elles ont dès lors des difficultés à construire un contrat individuel et collectif avec les salariés. Or, ces contrats, qui reposent sur la confiance, sont indispensables pour procurer de la sécurité aux salariés, surtout lorsque la situation est incertaine et tend vers une logique de chaos.

Les aménagements des espaces de travail, ainsi que les choix de mobilier de bureaux, dès lors qu'ils ont l'ambition de concourir au bien-être des salariés, peuvent constituer de formidables outils de management. Mais ils quittent alors, comme nous l'enseignent les travaux faits dans le cadre d'Actineo, le seul domaine de l'immobilier pour venir en rencontrer bien d'autres avec lesquels ils font système, constituant un ensemble autrement plus difficile à mettre en oeuvre.

Pour contribuer aux performances de l'entreprise, ce qui relève de l'immobilier et des aménagements demande à être conjugué avec des actions telles que des clarifications stratégiques, des explicitations d'enjeux, et des mises en cohérence d'intensions affichées avec des moyens alloués. L'établissement de contrats de confiance avec la hiérarchie serait aussi une bonne base pour sécuriser les salariés et s'assurer de leur engagement.