

## Open spaces en entreprises : le pari conditionnel de la combinaison du bien-être et de la performance.



**Jean-Pierre Bouchez**

*Directeur de recherche à l'Université de Paris-Saclay  
(Laboratoire Larequoi).*

*Créateur de PlaNet S@voir.*

**18 avril 2023**

**C'est un fait, les open spaces ont assurément mauvaise presse. Pour autant, une analyse fine et étayée de travaux académiques et de pratiques observées dans la période contemporaine, au sein notamment de grandes firmes éclairées, tend pour le moins à nuancer, cette représentation. Cela sous des réserves conditionnelles que nous soulignerons. Il importe préalablement de définir à cet effet quelques notions souvent protéiformes pour éclairer l'articulation potentielle entre bien-être et performance, dans un cadre spatial ouvert.**

S'agissant ainsi du bien-être au travail, les chercheurs distinguent, de manière ramassée, deux appréhensions combinées. La première, de nature plutôt objective, est associée à l'environnement physique du travail et à sa qualité perçue (luminosité, mobilier, acoustique, configuration spatiale, etc.) La seconde, plus subjective, se réfère à l'environnement

**psycho-sociologique** du travail, sur la base d'éléments affectifs, sociaux, relationnels et cognitifs. Cela notamment au regard des échanges et des coopérations avec les différents acteurs que sont les managers et les collègues. Mais aussi de la proximité avec la culture et les valeurs prônées et effectivement appliquées par l'organisation. Ce qui renvoie plus largement au sentiment de confiance perçue à l'égard de cet environnement et de la sensation de se sentir ainsi reconnu. On complètera ce propos en soulignant que la qualité du travail, la qualité de l'emploi et le sentiment d'équité constituent une composante essentielle de la perception du bien-être. Il importe de relever que cette notion se différencie de celle cousine de satisfaction au travail au sens où elle est le plus souvent ressentie à court terme par les employés, la sensation de bien-être étant censée s'installer dans le moyen-long terme. Ces deux notions n'étant en aucun cas, cela va sans dire, assimilable au concept flou et incantatoire d'injonction au bonheur propagé dans certaines firmes.

La littérature académique anglo-saxonne de ces dernières années a mis en exergue de manière générale, la proximité de ces notions de bien-être (voire de satisfaction) au travail et de performance s'agissant du ressenti des employés et de celles propres aux entreprises.

### **Une tentation conditionnelle...**

Mais il nous faut aller plus loin pour étayer cette combinaison à travers deux conditions combinées soulignées par la recherche et relevées par l'observation empirique : la maturité de l'entreprise et l'attractivité spatiale.

La première exprime selon nous, la volonté et la capacité réelle effectivement assumées de dirigeants éclairés d'expérimenter et de faire évoluer significativement l'organisation du travail et de son environnement dans ses différentes composantes, notamment managériale, technologique et organisationnelle. Cela d'une part, en responsabilisant et en autonomisant les managers (notamment de proximité) et leurs collaborateurs et d'autre part, en favorisant les collaborations transversales et réticulaires, au-delà

des simples discours incantatoires ou des injonctions contradictoires aux effets d'affichage souvent contreproductifs. On peut esquisser deux niveaux de maturité polaires, qui seront singulièrement mis en exergue à l'occasion de la crise pandémique, autour d'une zone intermédiaire. Le plus abouti est associé aux entreprises éclairées, souvent de taille significative, qui avaient déjà intériorisé culturellement le management par la confiance et la responsabilisation. Mais on peut aussi y adjoindre les firmes qui ont su intelligemment saisir les opportunités associées à cette situation pandémique pour reconsidérer leur façon de travailler en octroyant progressivement et de manière accompagnée, notamment au personnel de terrain, l'autonomie nécessaire pour imaginer des réponses appropriées. À l'opposé de cette approche offensive et de manière poussée, on trouve des entreprises qui ont choisi une posture de type défensif sous la forme d'un retour à l'ordre et d'une reprise en main. Ce peut être notamment le cas des managers « petits chefs » craignant l'autonomisation acquise durant cette période par certains de leurs collaborateurs et leur perte de contrôle associée. Cela renvoie à une forme de culture du présentisme (et non de l'activité réelle) associée à la logique industrielle du monde d'hier.

La seconde condition qui y est souvent associée se réfère à l'attractivité spatiale en référence à des environnements plus qualitatifs, interactifs, enrichis et diversifiés. S'imposant surtout à partir des années 2010 dans certaines grandes organisations, ces configurations se basent résolument sur l'activité des usages, d'où leur dénomination d'*Activity Based Working*. Reposant sur des principes analogues à ceux du *flex office* (notamment la non-territorialisation des bureaux), ce dispositif s'en distingue singulièrement au regard d'un enrichissement qualitatif, visant à accroître le confort et la collaboration entre usagers. C'est ainsi que l'activité des usagers s'entend au sens où ceux-ci utilisent, au cours de la journée les espaces dédiés précisément à leurs activités (individuelles ou collectives), en fonction de leurs besoins à un moment donné. Ce qui se traduit par une diversification des différents espaces aux usages spécifiques : des « places publiques » (réunions générales), des « quartiers » (petits

groupes aux activités similaires), des « établis » (projets collaboratifs ponctuels et limités dans le temps), etc. Les travaux de recherches récents confirment largement, du point de vue des employés, les effets bénéfiques en termes de performance productive et cognitive.

### **...et ses limites.**

Pour autant, si ces nouvelles exigences conditionnelles apparaissent prometteuses, elles demeurent assurément en partie sélectives. Outre que seule les activités télétravaillables sont minoritaires, ce pari est prioritairement accessible à une population de jeunes cadres diplômés, travaillant plutôt dans un grand groupe possédant une notoriété établie et localisé dans une grande agglomération attractive. Mais d'autres pistes également prometteuses se déploient dans les territoires.