

Les Echos

Hybrider l'agencement physique et le bien-être au travail



Jean-Pierre Bouchez

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

Créateur de PlaNet S@voir.

*Auteur de l'ouvrage « Le travail et ses espaces »
De Boeck, 2023.*

29 avril 2023

Comment la notion d'espace de travail, dans ses différentes composantes évolutives, est au coeur des multiples mutations.

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.

S'agissant ainsi du bien-être au travail, les chercheurs distinguent 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 psychosociologique du travail, sur la base d'éléments affectifs, sociaux, relationnels et cognitifs. Cela notamment au regard des échanges et des coopérations entre managers et collègues. Mais aussi de la proximité avec la culture et les valeurs prônées et effectivement appliquées par l'organisation.

Autant d'éléments, dans ce second cas, qui renvoient plus largement au sentiment de confiance perçue à l'égard de cet environnement et de la sensation de se sentir ainsi reconnu.

Bien-être versus satisfaction au travail

La qualité du travail, la qualité de l'emploi et le sentiment d'équité constituent une composante essentielle de la perception du bien-être. Une notion qui se différencie de celle, cousine mais à court terme, de satisfaction au travail. Toutes deux se tenant fort éloignées du concept flou et incantatoire d'injonction au bonheur propagé dans certaines firmes.

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

Pour aller plus loin sur ce terrain, il faut ajouter la combinaison de deux conditions soulignées par la recherche et relevées par l'observation empirique : la maturité de l'entreprise et l'attractivité spatiale.

Confiance et responsabilisation

La maturité de l'entreprise exprime, selon nous, la volonté et la capacité réelle et 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.

À l'opposé, 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. Cela renvoie à une forme de culture du présentisme - et non de l'activité réelle -, associée à la logique industrielle du monde d'hier.

« Flex office » plus qualitatif

L'attractivité spatiale se réfère, quant à elle, 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 (« Activity Based Working », qui repose sur le choix des personnes à décider de l'environnement qui leur convient le mieux en fonction de leur activité).

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.

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)... Les travaux de recherches récents confirment largement, du point de vue des employés, les effets bénéfiques de ces agencements en termes de performance productive et cognitive.

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