

## L'aménagement de l'espace de travail Gadget ou facteur de performance pour les entreprises ?

**Le sujet peut paraître réservé aux magazines de décoration... Et pourtant, l'aménagement de l'espace de travail et la qualité de vie au bureau s'affirment de plus en plus comme un nouvel enjeu de management au service de la performance de l'entreprise. 90% des salariés jugent que le cadre de travail a un impact important sur leur efficacité et agit sur leur motivation. Alors quelles bonnes pratiques dans ce domaine ? Pour quels résultats ? Enquête.**

**Dossier réalisé par Gaëlle Picut, rédactrice en chef adjointe**

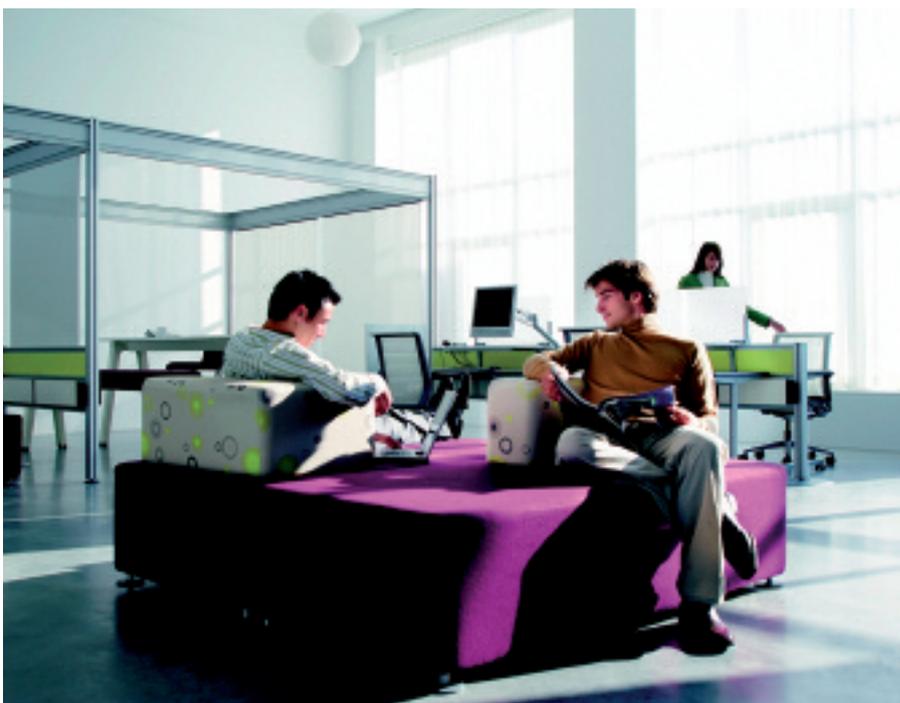
« Même s'il s'avère difficile d'établir une véritable corrélation entre qualité de vie au travail et performance de l'entreprise, il est indubitable que les deux sont étroitement corrélés » affirme Alice Bertrand, chargée de mission ANVIE et membre du conseil scientifique d'Actineo (voir encadré). C'est une question de bon sens : dans un cadre de travail agréable, bien conçu et convivial, les salariés auront naturellement tendance à travailler mieux et dans la bonne humeur. Le bien-être entraîne souvent efficacité et motivation. Inversement, des conditions de travail dégradées, des bureaux mal agencés, des sites éclatés géographiquement, ne peuvent que faire baisser l'efficacité des salariés et la performance de l'entreprise. Mais ce que l'on perçoit de manière intuitive, comment le traduire concrètement dans le mobilier, l'aménagement des bureaux, voire même l'emplacement géographique ?

De nombreux professionnels se sont penchés sur cette question : les industriels du mobilier, les aménageurs, les architectes, les ergonomes, les chercheurs, les ethnologues même... Actineo est le premier convaincu de l'importance de ces questions. « L'amélioration de l'espace de travail n'est pas seulement une question de design, « pour se faire plaisir », elle apporte un véritable plus pour les salariés et l'entreprise » estime Odile Duchenne, directrice d'Actineo. Des visites d'entreprises, avancées dans cette réflexion, sont régulièrement organisées. Gérard Lega, co-président d'Actineo estime que « lors de visites de locaux, par des clients ou par des tiers, l'image que ces espaces donnent est le premier reflet physique du système de management de l'entreprise. Il est, d'ailleurs, souvent noté comme tel dans

les systèmes de management qualité par processus ».

Mais commençons par le plus évident : l'aménagement de l'espace est tout d'abord un outil de communication externe. Un moyen de faire comprendre aux clients, aux partenaires, aux candidats quelle entreprise ils ont face à eux. Tout le monde a entendu parler du siège social hors norme de Bouygues à Saint Quentin en Yvelines (Challenger) ou encore du siège social de Nestlé à Noisiel en Seine et Marne dans un cadre exceptionnel qui s'étend sur un terrain de 14 hectares. Le soin accordé à la localisation géographique et aux bureaux proprement dits est un moyen d'attirer de nouveaux talents. Solucom (cf. témoignages pages suivantes) indique qu'ils

ont gagné 20% dans le taux de concrétisation des candidatures suite à leur déménagement de Saint Quentin en Yvelines à la Défense dans des locaux agréables et bien pensés. De même Saguez & Partners déclarent avoir un turnover quasi nul et surtout n'avoir aucun problème pour attirer de nouveaux talents. Les locaux constituent un très bon outil pour exprimer l'identité et la culture de l'entreprise. Challenger est une excellente vitrine pour le géant du BTP, La Manufacture de Saguez l'est également pour le design et les locaux de Steelcase reflètent son métier d'aménageur de bureaux. Cette vitrine leur permet également de gagner de nouveaux clients ; les retombées médiatiques parfois importantes n'y sont pas pour rien.



Steelcase

Mais l'aménagement n'est pas qu'un vecteur de communication et ne doit pas être conçu uniquement avec le souci de « faire de l'esthétique ». « Cela ne marchera sur le long terme que si la qualité de l'espace est cohérent avec l'organisation du travail et le management » explique Odile Duchenne. L'aménagement de l'espace peut alors devenir un moyen d'accroître l'efficacité des salariés et de traduire une démarche de management.

Une organisation spatiale intelligente et une implantation unique accroissent l'efficacité grâce à une meilleure communication entre les collaborateurs et des synergies plus grandes entre les services.

#### Indicateur de considération

L'aménagement est aussi un acte de management. Il participe à la reconnaissance des salariés, à leur fierté de travailler au sein de l'entreprise, à leur fidélisation. En ce sens, il peut contribuer au développement des ressources humaines. Le soin apporté à l'aménagement des bureaux exprime l'importance que l'entreprise accorde à ses collaborateurs. « Quand on donne beaucoup, on reçoit beaucoup » estime Saguez & Partners. François Carcaud-Macaire, directeur du siège et des services partagés de Total, indiquait qu'offrir des services et des espaces agréables et conviviaux (espace cocktail, plusieurs cafétérias et restaurants, centre sportif avec piscine, boutique, service de pressing...) aux salariés est légitime dans la mesure où l'entreprise est exigeante envers ses salariés. Il s'agit là d'un système donnant-donnant. Les salariés ont une perception favorable de ces services, grâce auxquels ils se sentent estimés<sup>1</sup>. Ces aménagements offrent également une dérivation au stress. Pour ces entreprises, l'espace de travail est bien considéré comme

une ressource au service du management, de la politique des ressources humaines. Pourquoi inciter les entreprises à mener sans plus tarder cette réflexion sur l'aménagement de l'espace de travail ? Odile Duchenne rappelle quelques tendances lourdes : le mouvement hédoniste où il est question de se faire plaisir au travail et où une grande importance est accordée à la reconnaissance et à l'épanouissement personnel. Or ce bien-être peut s'acquérir en partie dans le contexte physique. Ou encore : la densification du travail, le stress, les impératifs économiques, les 35 heures sans oublier la nécessité d'attirer et de fidéliser les salariés. « Le soin accordé à l'espace de travail peut être une façon de compenser le blocage des salaires » analyse la directrice d'Actineo. « Tout ne va pas être réglé par l'espace mais je suis convaincue qu'il peut apporter apaisement et réduire le stress » poursuit-elle. Par exemple, l'open space est une tendance lourde (m<sup>2</sup> économisés) mais s'il est mal traité, c'est un drame. Il faut accorder beaucoup de soin aux aspects thermique, acoustique et de lumière, sinon les salariés souffriront du manque d'intimité. Alice Bertrand apporte un point de vue complémentaire : « Les conceptions du confort et du bien-être en dehors de la sphère professionnelle, se traduisent aujourd'hui par de nouvelles exigences dans le domaine de l'hygiène, du mobilier, du décor, de l'intégration des nouvelles technologies de la communication, de l'éco-conception, de la sécurité...Comment tenir compte de ces évolutions au sein même de l'entreprise et

<sup>1</sup> François Carcaud-Macaire s'est exprimé lors du premier atelier Anvie/Actineo : Comment faire de l'aménagement de l'espace un levier de performance ? (<http://www.actineo.fr/donnee/212/226.doc>)

dans l'aménagement des bureaux ? ».

Les entreprises sont encore peu nombreuses à vraiment réfléchir et agir dans ce domaine. Les moyens d'y parvenir sont multiples et complexes et reposent à la fois sur des faits objectifs et des perceptions subjectives. L'espace doit être étudié sur le plan matériel mais également sur le registre de l'immatériel, avec des dimensions symboliques.

La réflexion à mener va bien au-delà de l'immobilier et du mobilier, elle concerne aussi la configuration générale de l'organisation du travail, la gestion des RH et du management. Voici quelques exemples de questions d'aménagement qui induisent réflexions stratégiques et managériales : où situer la direction ? Dans les étages élevés comme c'est le cas traditionnellement ou au milieu des équipes ? Les managers doivent-ils être regroupés ou proches de leurs équipes ? Les salariés sédentaires, les assistant(e)s notamment, ne doivent-ils pas bénéficier des conditions de travail optimales, supérieures même aux salariés nomades ? (choix de

Solucom et de Steelcase) ? Doit-on donner le même mobilier pour tous ?

Il faut un engagement et un soutien total de la direction générale sur ces projets d'aménagement car ils sont loin d'être anodins. L'une des principales difficultés est d'assurer une continuité entre l'aménagement de l'espace en tant qu'outil de communication externe et interne. Il ne s'agit surtout pas « d'en mettre plein la vue » au détriment du travail quotidien des salariés. Il faut que l'interne s'approprie l'espace de travail. Faire en sorte que les salariés soient fiers de travailler dans une entreprise porteuse d'une image moderne, innovante et soucieuse de leur mieux-être.

Laissons le mot de la fin à Nadia Heddad, architecte ergonomiste : « L'espace est un moyen de faire passer un projet et une stratégie d'entreprise. L'espace est alors porteur d'une intention. C'est le vecteur matériel de la stratégie de l'entreprise. La conception d'un espace à partir des besoins du travail peut être un outil au service des salariés, une ressource de travail » ■

### Actineo, premier observatoire dédié à la qualité de vie au bureau

Lancé en janvier 2005 par le Groupement des industriels de bureau de l'UNIFA (Union nationale des industries françaises de l'ameublement) et dirigé par Odile Duchenne, Actineo s'appuie sur un conseil scientifique présidé par Alain d'Iribarne, directeur de recherche au CNRS et directeur du laboratoire d'économie et de sociologie au travail de l'université d'Aix en Provence, et un réseau de spécialistes (architectes, architectes d'intérieur, médecins du travail, chercheurs en sciences sociales...).

Ses objectifs : observer, décrypter, anticiper et stimuler. Odile Duchenne reconnaît la difficulté de prouver avec des ratios précis le lien entre l'aménagement de l'espace et la performance de l'entreprise mais elle a l'intime conviction que l'espace physique a une incidence sur le mieux-être des salariés, leur motivation et leur efficacité. Actineo croit à la force du témoignage et de l'illustration. Des ateliers en partenariat avec l'ANVIE sont régulièrement organisés ainsi que des visites d'entreprises.

# L'aménagement de l'espace de travail

## Un déménagement, symbole d'un nouveau point de départ

**Le Groupe Solucom a emménagé à la Défense il y a presque 2 ans. Nouveau site, nouveaux locaux, nouveau mobilier et regroupement de ses filiales, ce nouvel aménagement a eu des répercussions importantes tant en externe qu'en interne.**

Caroline Defrance, responsable des ressources humaines du groupe Solucom<sup>1</sup> confirme que le déménagement de Saint Quentin en Yvelines à la Défense a eu trois impacts très positifs :

- Une attractivité renforcée au niveau du recrutement qui s'est traduite par une amélioration du taux de concrétisation des entretiens d'embauche de 20% passant de 50 à 70%. « Ce n'est que depuis notre présence à La Défense que nous réussissons à atteindre notre objectif de 100 recrutements par an ».

- Le rapprochement de leurs clients. « Ils viennent nous voir dans nos locaux, ce qu'ils ne faisaient jamais avant. Nos bureaux leur plaisent, notamment le choix du vitrage toute hauteur ».

- Le fait de réunir les différentes sociétés du groupe sur un site unique a permis de créer de nouvelles synergies et a

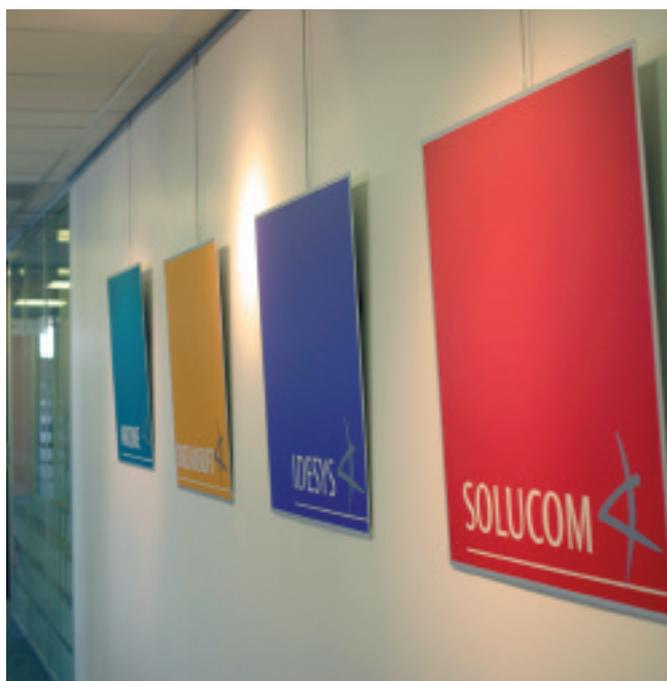
entraîné de meilleurs échanges entre collaborateurs.

Concernant les locaux eux-mêmes, un important effort d'aménagement a été entrepris de la part de la direction générale et de la DRH aussi bien dans l'organisation de l'espace que dans le choix du mobilier, des matières ou encore des couleurs. Un travail de discussion et de concertation avec les organes représentatifs du personnel (CE, CHSCT...) a été mené.

« Quelques principes nous ont guidés : faire simple, uniforme, pérenne et reproductible. Sans être ostentatoire, nous voulions quelque chose de bien, plutôt haut de gamme (d'où la décision de réinvestir et non de conserver le mobilier de Saint Quentin). Nous avons fait le choix des vitres toute hauteur, sans store vénitien (à l'exception d'une salle de réunion pour garantir la confidentialité de certaines négociations).

Chaque société, identifiée par un îlot de couleur, possède son propre territoire. Nous avons aménagé un espace détente à un point stratégique du plateau de bureaux. Enfin, les managers ont été intégrés au milieu de leurs équipes et non pas réunis dans une aile du plateau.

Tous ces choix véhiculent l'identité de l'entreprise et traduisent concrètement nos valeurs : transparence, proximité, politique de la porte ouverte. « Selon une enquête de satisfaction interne, les salariés sont globalement satisfaits. D'où notre décision de



Solucom

reproduire cet aménagement dans le nouvel étage que Solucom va investir prochainement, avec quelques points d'amélioration toutefois ». Caroline Defrance insiste sur « l'importance du détail dans l'aménagement » et évoque pêle-mêle les lumières modulables dans les salles de réunions, la téléphonie sur IP afin que les consultants puissent avoir leurs messages vocaux sur boîtes mail et téléphoner de n'importe quel poste, des espaces de travail qui seront agrandis... « Tous ces petits plus qui améliorent le confort de vie et de travail » conclut-elle ■

\* Témoignage publiés sur le site [www.actineo.fr](http://www.actineo.fr)

### Témoignage de Bose France \*

« On voit souvent nos clients qui s'attardent à la cafétéria de l'entreprise tant ils se sentent chez eux ! Ils ont l'impression de faire partie de la famille. L'aménagement physique des espaces a permis de créer un relationnel complètement différent, et des contacts humains plus chaleureux. La bonne humeur des collaborateurs qui arrivent dans leur bureau est palpable, et anime leur travail » se réjouit Patrick Perrin, directeur général de la filiale française de Bose.

<sup>1</sup> Le groupe Solucom est spécialisé dans le domaine des infrastructures de système d'information

# L'aménagement de l'espace de travail

## Saguez & Partners dorlote ses salariés

**L'agence de design Saguez & Partners a quitté le centre de Paris il y a trois ans pour s'installer à Saint Ouen dans une ancienne usine, entièrement réaménagée. La Manufacture, nouveau siège social de l'agence, a été conçue comme un espace convivial et fonctionnel, un peu comme à la maison. L'esprit Manufacture est attaché à la philosophie du travail bien fait. Visite des locaux.**

Jardin potager, terrasse d'été, restaurant avec cheminée, cuisinier maison, produits artisanaux mis en vente, couleurs lumineuses, bibliothèque... Non, vous ne rêvez pas... nous sommes bel et bien au siège de l'agence de design Saguez & Partners ! Trop à l'étroit dans ses bureaux parisiens, éclatés sur 5 lieux différents, l'agence de design a déménagé à Saint Ouen en 2003. Créée en 1998 par Olivier Saguez, l'agence compte alors une soixantaine de collaborateurs (80 aujourd'hui). Pour cette nouvelle implantation, le dirigeant voulait de la lumière, de l'espace et de la verdure. Il a racheté une ancienne usine et l'a complètement réaménagée pour en faire un lieu (La Manufacture) à l'image de l'entreprise, plus performant et plus fonctionnel. Le résultat est très réussi et le visiteur extérieur est rapidement sous le charme de cet endroit qui donne l'impression qu'il y fait bon travailler.

« Mais bien plus qu'une simple vitrine, souligne Patricia Courtois, responsable des relations extérieures de Saguez & Partners, ce lieu est également un outil de travail convivial et efficace ». Tout a été très étudié : la lumière passe partout (des ouvertures ont été créées), l'éclairage et les matières ont été soignés, le mobilier a été en partie dessiné par des colla-

borateurs de l'agence, l'isolation phonique n'a pas été oubliée, les rangements ont été soigneusement pensés. « La Manufacture est une source de travail pour les créatifs notamment ».

Dès le début, les salariés ont été mobilisés par projets : la sécurité, la signalétique, le mobilier, le réseau informatique ou encore la restauration. « Les équipes ont été impliquées en amont et lors de visites de chantiers » explique la responsable des relations extérieures.

Selon elle, « on ne se lasse pas de ce lieu ». Le lieu vit bien et il n'y a quasiment pas eu de modifications à effectuer. La direction reste à l'écoute des remarques de ses salariés. C'est ainsi qu'à la demande des délégués du personnel les sièges en bois, esthétiques mais pas suffisamment confortables, vont être changés.

« Les salariés apprécient beaucoup de travailler dans ce cadre de travail. Ils y sont attachés car il offre des avantages de confort ». Réfectoire, salle de sport, bibliothèque, jardin potager, terrasse...Autant de lieux de détente, de partage et de circulation. Beaucoup d'attentions sont également apportées aux collaborateurs : petit déjeuner offert tous les matins avec des produits frais de 8h45 à 9h45, massages une fois par semaine, menus équilibrés. « Des attentions qui répondent à des vrais be-



Saguez & Partners

soins, explique Patricia Courtois, et qui ne sont pas là juste pour faire bien. Nous avons des équipes jeunes et plutôt féminines, soucieuses de leur alimentation et de leur ligne ».

Quels sont les résultats en terme d'efficacité et de performance ? Patricia Courtois indique que l'agence reçoit beaucoup de candidatures spontanées et connaît un turnover très faible. Peu de difficultés donc pour attirer et conserver des collaborateurs de talent.

D'autre part, les salariés fournissent un bon travail. « Le cadre et la satisfaction de sortir un travail de qualité, c'est cela qui les fidélise » analyse Patricia Courtois. « Quand on donne beaucoup, on reçoit beaucoup » telle est la philosophie d'Olivier Saguez. « Fournir un bon cadre de travail, de bons outils pour que les salariés avancent. La direction est exigeante, reconnaîtelle, mais c'est bénéfique pour les équipes. Les salariés sont responsabilisés. C'est une attitude gagnant gagnant ».

Plus encore, Patricia Courtois indique que depuis le déménagement, l'efficacité a augmenté de 20%. « Nous avons connu un bond dans les affaires (les importantes retombées médiatiques de cet aménagement ont joué un rôle important dans cette croissance). Avec le même volume horaire, nous sommes plus productifs. Nous estimons avoir atteint les conditions optimales d'efficacité. Avant nous perdions du temps pour différentes raisons : éclatement sur plusieurs sites, organisation de l'espace moins intelligemment pensé... ».

Et preuve que ce ne sont pas de vains mots, Patricia Courtois nous propose d'interroger directement les salariés eux-mêmes pour savoir ce qu'ils pensent de leur entreprise !

En visitant les bureaux, une ambiance à la fois studieuse et conviviale se dégage et les personnes interrogées confirmeront leur sentiment de bien-être dans leur entreprise ■

# L'aménagement de l'espace de travail

## Steelcase : laboratoire d'idées

**Steelcase est le n°1 mondial du mobilier de bureau et de l'aménagement des espaces tertiaires. Visite commentée de ses bureaux parisiens par Thierry Coste, directeur marketing France.**

« Nos locaux constituent un laboratoire en perpétuel réajustement où l'on teste des aménagements et du mobilier pour ensuite démontrer leur intérêt à nos clients. Nous essayons d'apporter par l'aménagement un mieux pour l'individu et pour l'entreprise car nous sommes convaincus qu'il sert leurs causes communes. Tout le monde y gagne en performance.

Différentes études, témoignages, enquêtes montrent qu'environnement de travail adapté et réussite sont intimement liés. Un bon aménagement de l'espace permet d'enclencher un cercle vertueux. Les entreprises sont au début de cette prise de conscience qui paraîtra probablement évidente dans 20 ans. Il va y avoir de plus en plus de travailleurs du savoir, chargés de trouver de bonnes idées. Or il est beaucoup plus facile de les avoir dans un endroit qui inspire le calme et l'inspiration. L'aménagement des locaux constitue une opportunité de messages de la direction vers les salariés. Or les opportunités de le faire de façon nuancée ne sont pas si fréquentes ».

Steelcase a « émaillé » ces locaux de destinations qui ouvrent sur la vie réelle (cuisine, coin café, babyfoot, médiathèque...) ou d'espaces de rencontres, des lieux de vie « malléables » qui offrent des possibilités de travailler et de se réunir différemment. « Nous incitons les gens à se rencontrer dans ces espaces informels. Nous cherchons à multiplier les occasions d'interactions » indique le directeur marketing.

Autre aspect intéressant et

plutôt avant-gardiste chez Steelcase : les personnes sédentarisées bénéficient des emplacements les plus proches des fenêtres, avec des bureaux bien accessoirisés et des lumières soignées. « Ce sont les salariés les plus choyés en terme d'espace et d'ergonomie. Ça devrait être la norme ! » affirme Thierry Coste. A contrario, le directeur de Steelcase ne bénéficie « que » d'un petit bureau car il est très souvent à l'extérieur ou en salle de réunion. « Chez nous, c'est un peu comme Orangina, on secoue tout cela régulièrement pour éviter de s'endormir et puis pour rectifier d'éventuelles erreurs d'aménagement, pas suffisamment productives. L'entreprise est un organisme vivant ! ».

Quant à la DRH de Steelcase France, elle est persuadée « que le bien être individuel et collectif induisent efficacité et performance. Nous avons un taux d'absentéisme très

faible et les relations avec les représentants du personnel se passent très bien ».

« Pour recruter, poursuit-elle, je suis fière de recevoir les candidats dans nos locaux et les candidats eux-mêmes sont sensibles à notre aménagement ». Elle estime que ce dernier permet une communication plus fluide et influence le style de management. « Les gens sont plus accessibles et disponibles en espace ouvert, il y a davantage d'échanges entre les services ».

Selon elle, les salariés sont plus motivés, sereins et se rendent compte qu'ils sont privilégiés.

« J'en ai pour preuve une enquête interne menée auprès de l'ensemble de nos salariés depuis 3 ans. Différents indicateurs sont en progression : le pourcentage de salariés qui veulent quitter l'entreprise est en baisse, la fierté d'appartenance augmente, le fait d'être prêt à la recommander à un



Steelcase

tiers également ».

On vous l'accorde, peut-être ne faut-il pas croire 100% de ce qui a été dit (nous l'oublions pas, Steelcase est une entreprise de vente !), mais quand bien même seuls 75% seraient vrais, cela est déjà beaucoup ! ■

### Aménagement des bureaux : en hausse / à la baisse

#### En hausse :

- L'open space
- Les cloisonnettes pour apporter confidentialité et isolation acoustique
- Les espaces de détente de plus en plus soignés et conviviaux : salles de gym, cafétéria, bibliothèques, jardins...
- Les éclairages combinant le direct et l'indirect
- Les bois naturels clairs
- Les meubles de rangement de proximité
- Les salles de réunions de formats différents
- Les sièges de bureaux avec accoudoirs, appuie-tête, dossiers assez hauts (pour éviter les TMS)
- Les objets façon « home » qui donnent la sensation d'être chez soi
- L'intégration des outils de communication et

- d'information tactiles et interactifs
- L'éco-conception des produits

#### En baisse :

- Les bureaux privés (l'espace individuel se réduit mais l'espace collectif augmente)
- Les bureaux hiérarchiques trop affichés
- Le métal
- Les coloris bruns du bois
- « L'empilement » des salariés sans penser à l'organisation spatiale du travail
- Régler l'espace de travail en fonction de l'ordinateur
- L'aménagement de l'espace pensé comme une fourniture et non comme une ressource de travail