

Reprenez-vous d'open



© Ivan Simak / shutterstock.com

● Depuis vingt ans, l'espace disponible pour les salariés dans les entreprises ne cesse de se réduire. Comment travaille-t-on lorsque la sphère d'intimité voit ses contours s'effacer ?

un peu space ?

Par **Didier Truchot**, professeur de psychologie sociale à l'université de Franche-Comté.

Aujourd'hui, 55 % des salariés travaillent dans un *open space*. Et la tendance est loin de s'inverser. Quels sont ses effets sur la cognition et la santé ?

C

'est dans les années 1980 que les *open spaces* ont commencé à être à la mode. On les appelait « bureaux paysagers ». De plus en plus de dirigeants d'entreprises misaient alors sur ces remaniements de l'espace de travail pour dynamiser les échanges entre salariés. Aujourd'hui, ces bureaux sont sous le feu de la critique. On les accuse de rendre la concentration difficile, voire impossible, d'envenimer parfois les rapports entre des salariés, obligés de vivre les uns avec les autres, quand ce n'est pas les uns sur les autres, sans solution de repli ni bulle de silence. Mais que disent exactement les études scientifiques mesurant le phénomène ?

POURQUOI L'OPEN SPACE ?

Le management voyait, et voit toujours, dans l'*open space* l'occasion de créer un espace de travail collaboratif plus flexible et moins coûteux financièrement que les bureaux cloisonnés. En effet, les *open spaces* représentent un moyen de diminuer les dépenses puisque la surface immobilière par salarié est réduite. Ils permettraient de gagner entre 10 % et 40 % de mètres carrés. D'après le British Council of Offices, en 2009, au Royaume-Uni, la densité moyenne dans les bureaux a été augmentée de 40 % depuis 1997, la surface par employé passant de 16,6 mètres carrés à 11,8 mètres carrés. Ces économies concernent non seulement le coût immobilier, mais également les frais de chauffage, d'aération, de sécurité. Les *open spaces* offrent aussi une plus grande flexibilité et une adaptation rapide. L'espace de

EN BREF

● En vingt ans, la densité moyenne des bureaux a augmenté de 40 %. La majorité des employés travaillent en *open space* : 60 % d'entre eux se plaignent du bruit.

● Malgré les attentes en matière de communication entre salariés, les effets semblent plutôt négatifs : pertes de concentration, de productivité et de motivation.

● Pour palier les inconvénients de l'*open space*, il faut lutter contre le bruit et ménager des espaces d'intimité.

- travail peut être réaménagé facilement en fonction des flux de commandes ou de la nécessité de réorganiser le travail d'équipe.

Open space plaçant les acteurs à proximité les uns des autres et supprimant les barrières physiques à la communication, un autre bénéfice attendu est la facilitation des communications favorisant un partage des informations, des *feedbacks* plus fréquents, autant de facteurs facilitant les relations interpersonnelles, gommant les conflits et finalement favorisant la satisfaction et le bien-être au travail. Ces communications évitent de plus les réunions formelles grâce aux échanges permanents d'information. Par ailleurs, le poids des liens hiérarchiques serait en partie atténué, les employés et les cadres se situant au même niveau.

DES PROMESSES AUX FAITS

Dans les faits, les employés travaillant dans des *open spaces* sont les moins satisfaits de leur environnement de travail. En Europe, 75% des employés préfèrent ou préféreraient avoir un bureau individuel. Et le passage d'un bureau privé à un *open space* est source d'insatisfaction. Jessica Bergström de l'institut Previa à Stockholm, Michael Miller et Eva Horneij de l'université de Lund, en Suède, ont étudié la perception de la santé, de l'environnement de travail et de la performance des employés qui ont été relocalisés, passant de bureaux individuels à des *open spaces*. Ils ont rempli un questionnaire un mois avant la relocalisation puis 3 mois, 6 mois et 12 mois après. Ces employés sont issus de 3 départements différents au sein de la même compagnie et travaillent à des tâches similaires. Les résultats montrent que jusqu'à 12 mois après la relocalisation dans un *open space*, les employés déclarent que leur santé s'est détériorée. Ils perçoivent leur travail comme moins significatif. Ils s'y rendent avec moins de plaisir, moins convaincus qu'il est possible de développer leurs compétences. Ils ont d'ailleurs le sentiment que leurs performances déclinent.

Le bruit est alors cité comme la plus grande source d'insatisfaction, et il est particulièrement perturbant en *open space*. Jan Pejtersen et ses collègues du National Institute of Occupational Health, à Copenhague, ont réalisé une étude portant sur la perception que des employés, au total 3 200, ont de leur environnement de travail au cours des 4 dernières semaines. Ces employés occupent des bureaux individuels ou des bureaux collectifs de différentes tailles. Il apparaît que la perception du bruit est liée à la taille des bureaux. Dans les *open spaces* de plus de 28 personnes, 60% des employés se plaignent du bruit. Ce pourcentage passe à 42% dans les *open spaces* de 7 à 28 personnes, à 28% dans des bureaux de 3 à 6 personnes, à 15% dans

des bureaux de 2 personnes et enfin à 6% dans des bureaux cellulaires. D'autres études livrent des résultats similaires : les problèmes de bruit augmentent lorsqu'on passe du bureau à l'*open space*.

Avec le téléphone qui sonne sur les postes de travail ponctuellement inoccupés, les conversations des collègues constituent des sources de bruit hautement perturbantes. Gary Evans et Dana Johnson de l'université Cornell, à New York, ont assigné au hasard 40 femmes à une condition contrôle ou à une exposition de 3 heures à un niveau de bruit simulant celui d'*open spaces* de taille moyenne. Ils ont constaté, dans le groupe exposé au bruit du bureau, et



L'adrénaline, une hormone de l'agressivité et du stress, augmente chez des individus exposés 3 heures au niveau sonore d'un bureau paysager.

comparativement au groupe témoin, une augmentation d'une hormone de stress, l'adrénaline (ou épinéphrine) dans les urines. Par ailleurs, l'exposition au bruit est associée à un déficit motivationnel. Les participantes font moins de tentatives pour résoudre des puzzles insolubles. De plus, elles réalisent moins d'ajustements posturaux, ce qui sur le long terme, est un facteur de risque pour les troubles musculo-squelettiques. Ainsi, outre l'insatisfaction qu'il engendre, le bruit est non seulement un facteur de stress mais il perturbe les performances des individus.

Dans un travail déjà ancien, Dylan Jones et William Macken de l'université de Cardiff, au Pays de Galles, avaient montré que lors d'un test de mémoire à court terme, les participants commettent plus d'erreurs de rappel lorsqu'ils entendent six voix provenant de lieux différents que si elles viennent du même endroit ou que s'ils entendent une ou deux voix.

De tels désavantages doivent bien être compensés par certains aspects positifs, sans quoi on peinerait à imaginer les raisons d'un tel succès des *open spaces*. Le premier avantage espéré est l'amélioration des communications, des comportements

BUREAUX OUVERTS, PAYSAGERS OU SEMI-CLOISONNÉS ?

L'*open space* ne se limite pas aux grands espaces ouverts, meublés de bureaux et d'ordinateurs ou chacun travaille à la vue de tous. Selon le type d'activité ou de management, il prend des formes différentes. Au fil du temps, on peut retenir quelques grandes étapes qui ont conduit aux différentes formes d'*open spaces* tels qu'on les connaît aujourd'hui.

D'abord les **bureaux ouverts** dont l'origine remonte à la fin du XIX^e et au début du XX^e siècles. À cette époque, la taille des entreprises augmente et avec elle le nombre des employés de bureau.

Les entreprises créent progressivement leur propre espace administratif. Les immeubles de bureaux se développent, puis progressivement des espaces de travail ouverts ont vu le jour dans ces immeubles. Nous avons tous en tête ces images montrant des rangées de sténodactylos ou d'employés de services administratifs dont le travail était conçu comme celui des ouvriers. C'est donc une conception taylorienne de l'espace de travail : un poste fixe de travail dans un grand espace décroisé est attribué à chaque employé, avec comme objectif la possibilité d'exercer une surveillance visant à garantir l'optimisation du rendement.

Dans les années 1950, deux consultants allemands, les frères Eberhard et Wolfgang Schnelle mettent au point le concept de « **bureaux paysagers** ». Ce type de bureau connu d'abord un vif succès aux États-Unis. Il est réapparu en Europe dans les années 1980.

Dans la conception des frères Schnelle, le bureau paysager

est agrémenté de plantes, et aménagé par les salariés qui peuvent personnaliser leur espace de travail avec des décorations.

Ces bureaux sont conçus pour faciliter la communication entre les employés, tout en réduisant les déplacements. Les indices hiérarchiques sont gommés. Ils ne ressemblent pas aux *open spaces* des centres d'appels, ou des administrations que l'on connaît actuellement.

On distingue encore les **bureaux semi-cloisonnés**, espaces partiellement fermés, et occupés par une ou plusieurs personnes, voire un petit groupe. Ce bureau appelé alvéolaire ou cubicle, (on emploie parfois le terme « cubicule »), est un bureau fermé sur deux ou trois de ses côtés par des cloisons amovibles, généralement d'un mètre cinquante de haut. Ils ont pour fonction de favoriser la communication entre les membres de cet espace, tout en permettant des échanges avec l'ensemble des autres employés.

Entre ces trois grands types d'*open spaces*, on trouve bien des variations en fonction des entreprises. Ils varient selon leur taille, le nombre d'employés qui s'y trouvent rassemblés, ou le type d'aménagement. Dans certains cas, l'espace de travail n'est pas personnalisé : l'employé n'a pas un bureau individuel qui lui soit attribué. Les premiers arrivés s'installent où ils veulent. C'est le cas pour 17 % des employés travaillant dans un bureau aux Pays-Bas et 21 % en Suède.

de collaboration et de soutien. Les *open spaces* devraient aussi favoriser une plus grande spontanéité dans la circulation des informations, faciliter les interactions sociales, le tout œuvrant dans le sens d'une plus grande créativité. Les individus n'étant plus isolés, l'insertion dans le groupe serait mieux assurée, et l'identité collective plus forte. Un espoir peut-être inspiré de certaines études – datant des années 1970 et 1980, il est vrai – suggérant qu'un espace de travail ouvert provoquerait une augmentation des interactions.

LES OPEN SPACES AMÉLIORENT-ILS LA COOPÉRATION ?

Une collaboration efficace suppose d'interagir facilement avec ses collègues, mais elle suppose également que chaque individu puisse à certains moments se centrer sur son travail, mobiliser ses ressources internes dans une sphère intime.

Or, dans les *open spaces*, la proximité des collègues constitue un frein au sentiment d'intimité que procure le bureau individuel. Elle accroît les interactions non désirées, impossibles à éviter, par exemple les conversations entre collègues physiquement proches et qui n'ont pas d'intérêt pour soi. Ces

86
MINUTES

perdues chaque jour en interruptions par un employé en *open space*

Source : Ipsos / the Workspace Futures Team of Steelcase 2014

interférences contribuent à altérer la concentration avec pour conséquences une augmentation du niveau de stress et parallèlement une diminution de l'efficacité et de la productivité. Cette situation entraîne une surcharge cognitive et une charge supplémentaire pour les employés qui doivent redoubler d'efforts pour maintenir leur concentration. Et bien des recherches démontrent que dans un tel contexte les employés tendent à réduire leur engagement. Leur performance et leur satisfaction au travail diminuent, en proportion de la taille du bureau. Tout ceci représente un coût important pour l'entreprise. D'après une enquête internationale réalisée en 2014 par Ipsos et The Workspace Futures Team of Steelcase auprès de 10 500 salariés travaillant en *open space* en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, chaque salarié perd en moyenne 86 minutes chaque jour à cause des interruptions dues aux distractions. Une perte contre laquelle il est évidemment difficile de lutter lorsqu'on n'a pas la possibilité de s'isoler dans un bureau.

La presse présente régulièrement l'image de grandes entreprises innovantes comme Google, où tout le monde serait heureux de travailler en *open space*, voire de façon nomade, sans bureau fixe, ●●

••• comme chez IBM. Le bémol est qu'à ce jour aucune étude scientifique montrant un effet positif de ces conditions de travail, y compris dans ces entreprises très prisées, n'a été publiée. Il faudrait lancer d'autres recherches et, en attendant, ne pas confondre reportages et statistiques.

Certaines branches professionnelles peuvent-elles profiter de cette organisation du travail ? Par exemple, dans une start-up de création publicitaire, ou un atelier de montage d'électronique

comprenant plus de 6 occupants. Les participants à cette étude devaient également indiquer, entre autres, le nombre de jours d'arrêt pour maladie au cours de la dernière année. Les résultats montrent que, comparés à ceux qui travaillent seuls dans un bureau, la moyenne des jours d'arrêt de maladie au cours des 12 derniers mois est 50 % plus élevée chez les employés qui exercent dans des bureaux de 2 personnes, 36 % plus élevée chez ceux qui exercent dans des bureaux de 3 à 6 personnes et

62 %

D'ABSENCES POUR MALADIE EN PLUS DANS LES OPEN SPACES QUE DANS LES BUREAUX INDIVIDUELS

Source : J. H. Pejtersen et al., *Scand J Work Environ Health.*, vol. 37, pp. 376-82, 2011.



nécessitant la présence conjointe et articulée de plusieurs experts attelés à un même projet, l'*open space* n'a-t-il vraiment aucune raison d'être ? Il faut savoir alors discuter au cas par cas, et il est possible que certaines situations particulières bénéficient d'un tel dispositif. Mais là aussi aucune étude en ce sens n'a été publiée jusqu'à présent. Lorsqu'on aborde les effets sociétaux larges de ces dispositifs, mesurés avec les outils de la statistique scientifique, le constat est que l'*open space* ne tient pas ses promesses.

QUAND L'OPEN SPACE REND MALADE

L'absentéisme constitue un critère objectif pour évaluer l'impact de l'espace de travail sur la santé psychologique et physique des employés. Or les résultats ne plaident pas en faveur des *open spaces*. Dans une étude réalisée au Danemark, Pejtersen, Feveile, Christensen et Burr, chercheurs au Centre national danois de recherche en sciences sociales, ont réparti les 2202 participants en 4 catégories selon qu'ils travaillaient : 1) seul(e)s dans leur bureau, 2) dans un bureau avec un(e) collègue, 3) dans un bureau comprenant en tout de 3 à 6 personnes, et enfin 4) dans un *open space*

62% plus élevée chez ceux qui travaillent dans un *open space*. Ce résultat n'est pas isolé. Il est confirmé par d'autres recherches.

Plusieurs causes peuvent être avancées pour expliquer ce phénomène. L'exposition au bruit est un facteur de stress, elle augmente la fatigue après le travail. Elle entraîne une perturbation du sommeil ainsi que de l'hypertension. Et, évidemment, dans les *open spaces*, la probabilité d'être exposé aux virus est potentiellement plus élevée, ce qui provoquerait des arrêts maladie en chaîne.

Face à la pression des coûts de l'immobilier, le développement des *open spaces* semble difficile à enrayer dans de nombreux secteurs. Mais comment éviter que le quotidien des salariés ne devienne synonyme d'épuisement ? Le bruit étant le principal fléau de ce type d'espaces, ceux-ci devraient systématiquement être équipés de paravents insonorisés ou d'autres dispositifs antibruit. On peut aussi privilégier les semi-cloisons pour préserver l'intimité et installer par exemple des bureaux fermés réservés aux appels téléphoniques afin de ne pas importer l'ensemble des collègues. Reste à résoudre un dernier casse-tête : organiser une circulation du personnel qui respecte la tranquillité générale tout en favorisant les interactions. Un travail en soi. ●

Bibliographie

- J. Varjo et al.**, *Journal of Environmental Psychology*, vol. 44, 16-33, 2015.
- J. Bergström et al.**, Work environment perceptions following relocation to open-plan offices: A twelve month longitudinal study, *Work*, vol. 50, pp. 221-228, 2015.
- M.C. Davis et al.**, The physical environment of the office: Contemporary and emerging issues. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 26, 193-237, 2011.
- P. Labardin**, « Les open spaces », *L'état des entreprises 2012*, Dauphine Recherches en Management, La Découverte, pp. 79-88, 2011.