

« On est plus sensible à une atmosphère collective que juste à un lieu »

Élisabeth Pélegrin-Genel est architecte, urbaniste et psychologue du travail. Elle analyse les effets de la crise sanitaire venue bouleverser les pratiques professionnelles dans les bureaux et envisage les effets durables qui pourraient en résulter.

Comment le confinement du printemps 2020 a-t-il modifié notre regard sur les bureaux ?

Élisabeth Pélegrin-Genel ▶ Le confinement a initié une réflexion collective sur le travail et le lieu de travail. Nous nous sommes quasiment tous retrouvés privés en même temps de notre lieu de travail. Après avoir expérimenté son métier de façon parfois acrobatique sur la table de la cuisine, on s'est rendu compte que le bureau n'est finalement pas si mal. Cette période a mis de côté beaucoup de critiques sur les bureaux que l'on pouvait entendre en France. Avant la crise, l'open space était très critiqué du fait que les salariés s'y sentaient trop exposés, aux yeux et aux oreilles de tous. Le flex office faisait, lui, apparaître un effet inverse : la tendance à devenir invisible. Or ceux qui avaient déjà goûté au flex office se sont retrouvés avec une longueur d'avance quand est arrivé le confinement, car ce dernier s'accompagne quasiment toujours de télétravail. On est en quelque sorte sortis de la phase de plainte, ce qui a permis de relativiser. Avec ce que nous avons traversé, nous posons aujourd'hui un regard plus bienveillant sur ces espaces qu'on n'aimait pas beaucoup avant.

Qu'a mis en lumière cette privation d'accès aux lieux de travail ?

É. P.-G. ▶ À travers cette période, on a vraiment pris conscience des relations informelles qui existent au bureau, de leur utilité et de leur importance : une entraide discrète sur un problème informatique, un contact à identifier, la demande

d'un avis ou la confrontation de points de vue... Avec les visioconférences, on a réussi à maintenir beaucoup de choses, mais on a vu aussi ce qu'on n'arrivait plus à faire. Les bureaux ont montré qu'ils s'avèrent essentiels aux liens avec son équipe et qu'on est finalement beaucoup plus sensible à une atmosphère collective que juste à un lieu. Une autre prise de conscience a porté sur le rôle de la mobilité dans la vie professionnelle : les temps de trajet ont leur utilité, en tant que sas de décompression, pour écouter la radio dans sa voiture, lire dans les transports, marcher...

Quelles évolutions peut-on par conséquent envisager dans la conception des bureaux ?

É. P.-G. ▶ Les questions sanitaires actuelles vont nous faire revoir la liaison avec l'extérieur, ne serait-ce que pour aérer une pièce. Jusqu'alors, les bureaux étaient construits de façon autonome, en parallèle de l'extérieur : absence de terrasses ou de balcons, vitres ne pouvant s'ouvrir... Il commençait néanmoins déjà à y avoir des questionnements sur les systèmes de climatisation. Espérons que la période que nous traversons va également tordre le cou aux « gadgets » qui tendaient à mettre tout le monde d'accord à moindres frais : les gens se rendent compte que durant le confinement, ce n'est pas le baby-foot qui leur a manqué. Mais les salariés ont-ils seulement envie de revenir au bureau ? Les enquêtes sur le sujet ne sont pas très claires. De mul-

tiples questions vont inévitablement se poser : pourquoi revenir au bureau ? Pour y faire quoi ? Quel sera le sens du temps de trajet domicile-bureau ? Toutes ces questions vont redéfinir la notion de bureau.

Sous quelle forme peuvent s'envisager les futurs aménagements des bureaux ?

É. P.-G. ▶ Les aménagements des futurs espaces de travail restent bien évidemment à inventer. Avec les contraintes sanitaires nécessitant plus de distance entre les personnes, est-ce qu'on gardera les mêmes espaces, avec moins de personnes présentes ? Ou est-ce qu'à terme, on va tout oublier pour réduire les superficies et maintenir les salariés en télétravail ? Il est intéressant d'observer qu'une surface minimale par personne est maintenant actée, à l'image de ce qui s'observe dans les commerces. Mais ça reste à confirmer à l'usage. Et si le travail à distance est largement maintenu, d'autres questions se poseront, en premier lieu sur la façon d'intégrer les nouveaux. La distance est un vrai problème aussi pour tout ce qui est innovation, tout ce qui nécessite des confrontations d'idées : la non-présence physique crée une perte des messages corporels, ce qui est très déstabilisant. C'est un paradoxe pour l'entreprise : elle a mis 50 ans à faire des efforts pour devenir un lieu de vie, permettre des échanges informels, quelle que soit sa taille, et aujourd'hui, tout est remis en cause. ■

Propos recueillis par C. R.