



## Fun ou pas fun ?

# EFFICACITÉ ET AMÉNAGEMENT(S)

Certaines affirmations emportent l'adhésion de tous, comme : « Il faut qu'un bureau soit efficace ou ne soit pas », de la même manière qu'une porte doit être ouverte ou fermée. N'y voyez aucune allusion aux bureaux ouverts, j'ai décidé de ne pas en parler. Je fais une pause sur ce sujet. Efficace est à prendre au sens de pratique, apte à supporter et accompagner le travail et va bien au-delà de la dimension ergonomique. Efficace mais aussi accueillant, agréable et beau. Beau ? Et là, les avis divergent immédiatement selon les utilisateurs.

Mais au fait, qui fréquente les bureaux ? S'agit-il d'une population homogène ? Chacun a-t-il les mêmes attentes ? Rien n'est moins sûr. Tout laisse à penser qu'il y aurait d'un côté les bureaux glamour avec des gens heureux et bichonnés et de l'autre des bureaux ordinaires avec des gens invisibles qui n'ont pas besoin de soins particuliers. Y aurait-il des bureaux avec des gens jeunes et volatiles qu'il faut séduire en permanence et de l'autre côté des gens d'âge moyen qui n'attendent rien de spécial ? (ou dont on n'a pas peur qu'ils s'en aillent ?) C'est-à-dire une sorte d'opposition entre nomades dans l'âme et sédentaires encroûtés ? Ou un clivage Paris/province ? Ou encore des gens passionnés par un boulot (et donc harassés, avec des besoins spécifiques quand ils quittent leur bureau vers 22 heures) et d'autres qui travaillent sans passion de 9 à 18 heures tapantes ?

Tout cela est parfaitement caricatural et très loin de la réalité. Dans les enquêtes sur le thème du « bon bureau », autre terme pour qualifier le bureau efficace, les mêmes items reviennent, dans le même ordre : un lieu pas loin de chez moi ; un endroit

où mes collègues sont sympas ; où j'ai un boulot intéressant et correctement payé. Loin derrière, viennent des appréciations sur l'environnement et généralement pour souligner les méfaits du bureau ouvert. L'aménagement, la décoration, le fun, le glamour ? On n'en parle pas.

Pourtant les revues regorgent de bureaux extraordinaires dont certains auraient un besoin impérieux. D'où vient cet engouement pour le bureau glamour ou plus exactement le bureau qui ne ressemble pas (trop) à un bureau ? Il a été porté par les agences de communication et de publicité d'outre-atlantique et du nord de l'Europe qui souhaitent maîtriser leur communication et présenter leurs bureaux comme une vitrine de leur capacité à innover. Il révolutionne des entreprises classiques comme Centraal Beheer, aux Pays Bas, en transformant une classique société d'assurance en « une maison pour mille personnes », truffée d'œuvres d'art. Puis d'autres s'inspirent du village, s'implantent le long d'une rue intérieure, déclinent le modèle du campus avec plus ou moins de fantaisie et de chichis. Au milieu des années 1990, les start-up donnent une bouffée d'oxygène supplémentaire et cultivent originalité, et émulation en introduisant le ludique, à grands renforts de peluches, de baby-foot ou de patins à roulettes.

La recherche d'efficacité n'est pas absente, loin de là, dans ces aménagements différents. Comme le souci d'une communication impeccable avec un message quasiment publicitaire et une volonté de contrôler totalement son image. Parfois, le résultat provoque la surprise, l'amusement puis un léger malaise. Car on se trouve clairement du côté du *storytelling*, c'est-à-dire de la volonté de nous raconter une histoire idyllique sur la société, une véritable saga axée sur un discours truffé de phrases passe-partout sur les valeurs, l'esprit d'équipe et le *fun*. L'espace de travail est mis en scène et le travail, d'un coup de baguette magique, est occulté au profit d'un décor tellement fabriqué qu'il évoque Disneyland. Un environnement amusant et bon enfant, propre et sûr, qui se révèle assez enfermant par les comportements enjoués qu'il induit. « Ici, on s'éclate », ou du moins on est censé s'éclater.

**On trouve aussi des aménagements très réussis, appréciés par tous et qui ne méritent absolument pas les honneurs de la presse.** Ils ne sont pas spectaculaires mais le plus souvent le fruit d'une élaboration collective et d'un dialogue justement sur cette fameuse efficacité et les besoins y afférant. Ils ne sont pas « design » mais « pensés » dans leur moindre détail, en fonction de l'activité qu'on y exerce.

Par déformation professionnelle, j'apprécie les espaces de travail beaux et originaux, la présence d'un peu d'humour, de créativité et d'expérimentation, à condition que cela repose sur des usages réels et que ce ne soit pas le simple désir d'en mettre plein la vue. Bien sûr, un bel espace bien agencé et gai est plus agréable qu'un espace basique et moche. Mais une fois ce constat établi, il me semble plus intéressant de comprendre les processus qui permettent d'élaborer un cadre de travail pertinent et performant. « Fun » ou « pas fun », « design » ou « pas design », là n'est pas vraiment la question ! En effet, pour certains, un salon d'attente avec du mobilier de jardin de chez Conforama représente exactement la même révolution qu'une salle de réunion dans une cabine de téléphérique ou des igloos d'isolement ailleurs.

Quels sont donc les ingrédients utiles pour se fabriquer son cadre de travail ? Quelles sont les conditions qui permettent l'émergence de bureaux un peu différents ?

### Le premier point relève de l'ambition des managers.

L'espace de travail est-il un vrai sujet qui mérite d'y consacrer temps et argent ? On s'installe vite et le moins mal possible dans des mètres carrés ou on porte un projet plus ambitieux de management et d'aménagement ? On accepte de prendre des risques et d'imposer des choix ? Tout dépend du modèle de management à l'œuvre.

Dans le modèle patriarcal, le résultat sera lié à la personnalité du dirigeant et à une concertation très réduite. *Challenger*, son opulence et son côté un peu mégalo, reste intimement lié à Francis Bouygues, Michelin et son austérité à Édouard Michelin. Un deuxième modèle va aborder le projet sous un angle presque exclusivement technique, s'entourer d'une armée de spécialistes et d'experts. Peu de prise de décisions franches, des innovations technologiques plutôt que sociales, des ambitions qui se délitent face aux arguments techniques. Une concertation relative mais très encadrée. Au final, des aménagements qui fonctionnent mais rien ne dit qu'ils soient réellement efficaces. Le troisième modèle n'en n'est pas vraiment un : les choses se font au fil du temps, si on déménage ou si on construit on cherche avant tout à reproduire en plus neuf et légèrement plus pimpant ce qu'on avait auparavant.

Le dernier modèle, style « joyeuse bande de chouettes copains » est porté également par des dirigeants qui assument leur vision mais déclinent généralement des processus plus participatifs. Google, Quiksilver ou Chiat Day vont profiter de cette opportunité du projet pour expérimenter d'autres relations de travail, d'autres comportements, d'autres ambiances, et agir éventuellement sur le travail proprement dit en imposant d'autres organisations (bureaux attribués, non attribués, etc.) Des démarches extrêmement variées seront alors mises en œuvre pour associer les collaborateurs au changement. Et c'est ça l'important.

### D'abord, comprendre les processus





Le deuxième point c'est la lutte contre les conformismes. Le conformisme du « ludique » ou le conformisme de l'austérité sont les deux facettes d'une même médaille. Il est urgent de s'interroger sur nos représentations et nos habitudes. Pourquoi faut-il sacrifier à la dictature du baby-foot, de l'espace convivialité ou à celle des postes de travail implantés au millimètre près ? La dictature du bureau ouvert pourrait également être interrogée. Pourquoi tout doit être identique et normé quand les métiers sont si différents ? Pourquoi le bureau doit-il être comme ceci ou comme cela et pas autrement ?

**Lutter contre le conformisme c'est laisser émerger d'autres aménagements dont il importe peu qu'ils soient originaux ou classiques,** pour autant qu'ils répondent bien aux attentes et aux besoins, car on se sera penché attenti-

### *S'interroger sur ses représentations et ses habitudes*

vement dessus, quitte à y passer quelques heures de discussion. Cela revient à accepter de mettre en débat le cadre de travail, en distinguant ce qui est négociable de ce qui ne l'est pas. La sécurité, les contraintes techniques, certains choix de fonctionnement, notamment les fameux bureaux ouverts, ne sont généralement pas négociables. Cependant, ils méritent information, communication et explication. Chacun peut comprendre et entendre des arguments techniques, économiques ou politiques. Une fois le projet global dessiné, pourquoi ne pas donner plus de marges de manœuvre aux utilisateurs, dans des limites précises ? Pourquoi l'idée de discuter avec eux de l'aménagement de leur environnement de travail fait-elle tant peur ? Pourquoi l'idée de donner à chacun plus d'autonomie et de prise sur son environnement immédiat fait-elle frissonner ? Peut-être justement parce que certains choix sont difficiles à justifier et relèvent plus de modes, de stéréotypes, en un mot, du conformisme ambiant. Peut-être parce que le management rechigne à ouvrir une discussion qui, au travers de l'analyse des espaces de travail, débordera (c'est inéluctable) sur le travail et ses processus. Pourtant l'efficacité tant recherchée, voire revendiquée passe nécessairement par une mise à plat du travail, de ses fonctionnements et de ses dysfonctionnements. On associe trop souvent efficacité et bien-être et cette équation nous conduit droit dans le mur. Laissons du côté de la vie privée le bien-être, qui demeure heureusement totalement subjectif, et adoptons le point de vue hollandais ou américain, beaucoup plus pragmatique, de la satisfaction. On est satisfait de quelque chose, d'un service, d'un travail, d'un environnement. C'est en recherchant la satisfaction des utilisateurs qu'on fera avancer la cause de l'efficacité et qu'on inventera des bureaux (qui ressembleront ou non, au final, à des bureaux) qui rempliront au mieux leur rôle en donnant la possibilité de travailler seul ou avec d'autres dans de bonnes conditions.

Elisabeth Pélegrin-Genel ■

Cet article est tiré d'une conférence de l'auteur en avril 2012 à Bureaux Expo  
Dessins de Dominique Lizambard

