





LE BUREAU QUI FAIT AIMER LE BOULOT

Sur le modèle du nouveau siège du Crédit agricole, à Montrouge, les entreprises parient sur la qualité de vie au travail. On passe de l'open space saturé au bureau sympa, où, bientôt, on n'aura plus qu'à apporter ses pantoufles... ou ses clubs.

Par Xavier de Jarcy

Photos Aurélien Chauvaud pour Télérama

Sur la pelouse, un couple de canards se dandine vers le plan d'eau. A gauche, au-delà des arbres, derrière la baie vitrée d'un long bâtiment de brique, des hommes en bras de chemise jouent au baby-foot. A droite, à l'intérieur de la cafétéria au toit de toile, une mélodie jazzy monte d'un grand piano. Nous sommes à Evergreen, le nouveau siège social du Crédit agricole, à Montrouge. Sur ce terrain de 8 hectares, au sud de Paris, des milliers d'ouvriers fabriquaient autrefois des compteurs électriques pour Schlumberger. Trois mille trois cents salariés du groupe bancaire les ont remplacés. Ils seront neuf mille en 2016. Evergreen ressemble presque à une vraie ville, avec conciergerie, crèches, médiathèque, club de sport... »



Page précédente et ci-contre, pauses golf ou billard à Evergreen, le siège du Crédit Agricole.

» Assise sur un canapé rouge, dans le confortable restaurant d'entreprise aux lampes en forme de nuage, Agnès Coulombe, la directrice du projet, raconte la naissance de ces bureaux d'un nouveau genre, qui parient sur la qualité de vie au travail. «*Les entités du groupe étaient dispersées et ne communiquaient pas assez entre elles. Nous avons voulu les regrouper*», en diminuant au passage le coût du mètre carré.

L'ancien siège parisien, à Montparnasse, dans un immeuble de grande hauteur, alignait, de chaque côté de longs couloirs, des bureaux individuels derrière des portes fermées. «*La configuration remontait au milieu des années 1960. C'est vous dire d'où l'on vient!*»

Début 2009, la réflexion démarre. Symbole fort : elle n'est pas confiée à une direction immobilière, mais aux ressources humaines. «*Sur la base du volontariat*», dans des «*groupes d'expression*», les salariés débattent du travail en espaces ouverts et rédigent une «*charte d'aménagement*» avec les CHSCT (comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail). Agnès Coulombe et l'équipe associée au projet visitent «*d'autres entreprises, non bancaires, comme Google ou Microsoft*». Ils vont jusqu'aux Pays-Bas, où «*ça bouge pas mal dans l'aménagement*».

A Montrouge, le modèle de la tour où les ordres tombent d'en haut a donc fait place au «*campus*», où l'information circule en réseau. «*Ici, les gens se croisent, se rencontrent. La fluidité est*

dix fois meilleure qu'avant.» Les espaces sont mutualisés. Quand il le souhaite, le salarié peut quitter son bureau, prendre son ordinateur portable et, grâce au WiFi, aller travailler dans le jardin, au restaurant en dehors des heures de repas, ou dans un des multiples lounges, ou salons, tous décorés de façon différente : bibliothèque, atelier... «*Ces espaces de convivialité sont très importants, car 80% des échanges qui s'y tiennent ont un contenu professionnel.*» On peut aussi y boire un café, s'emparer d'une console de jeu, entamer une partie de billard ou même oser quelques putts sur le minigolf.

S'amuser en travaillant? Y prendre du plaisir? Alors que, depuis une di-

zaine d'années, le turbin fait plutôt l'actualité sous l'angle du stress, de la dépression, du suicide et autres «risques psychosociaux», les choses changeraient-elles? «*Il aura fallu trente ans pour que le discours sur la qualité des biens et des services s'étende aussi au travail*», constatait en janvier dernier Hervé Lanouzière, directeur général de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), devant un parterre de dirigeants. Un salarié qui se sent bien est plus efficace, rappelait-il en exhortant les patrons français à sortir d'une «*approche mortifère*» où le boulot est vécu comme «*un mauvais moment à passer*», une «*parenthèse de non-vie*», un temps «*de démotivation et d'ennui*».

«*Oui, le bien-être au travail devient un sujet d'intérêt*, confirme Odile Duchenne, directrice générale d'Actinéo, l'observatoire de la qualité de vie au bureau, fondé par les industriels du mobilier. *Nous le constatons dans tous les projets d'aménagement récents. Du moins pour les grandes entreprises. Car les PME n'ont pas vraiment le temps d'y penser.*»

Elisabeth Pélegrin-Genel, architecte et psychologue du travail, auteur de nombreux écrits sur la question, est plus circonspecte : «*Quand on leur parle de bien-être, les salariés flai-*»

10 M² PAR SALARIÉ

Quelle surface de travail?

La norme NF 35-102 recommande que chaque salarié dispose de 10 mètres carrés minimum (7 pour le poste de travail, plus 3 pour la circulation), et de 12 à 15 dans les espaces ouverts. Selon Actinéo, la surface réelle se situerait plutôt autour de 6 ou 7 mètres carrés. A Evergreen, le nouveau siège du Crédit agricole, elle atteint 11,50 m, lieux «collaboratifs» compris. Ce qui n'est pas énorme. Pour économiser des mètres carrés, certaines entreprises disposent de «bureaux non dédiés» : il n'y a pas de place pour tout le monde, et chacun doit la réserver pour le lendemain. Ce système de chaises musicales, né dans les années 1990, devait, selon les experts, se généraliser. Cela ne s'est pas produit.

À LIRE

D'Elisabeth Pélegrin-Genel :

25 Espaces de bureaux, éd. du Moniteur/AMC, 160 p., 19€.

Une autre ville sinon rien, éd La Découverte, 214 pages, 18€.

» rent l'entourloupe. On ne va pas au bureau comme on irait dans un hôtel de luxe pour les uns, ou une cabane au fond des bois pour les autres. Si l'on parlait plutôt du confort, ce ne serait déjà pas si mal. Car il recouvre une réalité technique un peu moins subjective: l'éclairage, la température, l'ergonomie, la qualité des sièges...» Et le bruit, plaie des fameux open spaces, ces grands plateaux où tout le monde turbine côte à côte derrière son écran. Ce modèle fait aujourd'hui figure de repoussoir.

L'open space est né dans les années 1960, quand des consultants allemands, les frères Schnelle, inventent le «bureau paysager». «Ils partent d'une époque où les bureaux s'organisent en couloirs bordés de pièces individuelles», raconte Elisabeth Pélegrin-Genel. Un peu comme dans l'ancien siège du Crédit agricole. Et ils étudient la circulation de l'information. En ce temps-là, pas d'ordinateur mais «un petit monsieur ou une petite dame poussant un chariot rempli de dossiers». Les frères Schnelle réorganisent alors les services en regroupant ensemble toutes les personnes concernées par les mêmes documents. Et proposent un aménagement sans mur. «On l'appelle "bureau paysager" car il est spacieux, lumineux, et ponctué d'arbres en pot.» Dans les années 1980, l'arrivée de l'ordinateur et la priorité donnée à la rémunération de l'actionnaire changent tout. «Petit à petit, oubliant complètement le temps passé à comprendre qui travaille avec qui, on entasse les gens. Et quand de nouveaux salariés arrivent, on retire les plantes vertes, les armoires, et on densifie», explique Elisabeth Pélegrin-Genel. C'est l'open space courant, majoritaire à 60%, selon Actinéo.

Depuis une dizaine d'années, constatant sa médiocre efficacité, les aménageurs l'ont complété par des «espaces supports»: une salle de réunion, un petit salon pour téléphoner... «Avec des formes différentes, jolies, design. C'est la génération actuelle, assez bien pensée.» Ainsi, à Evergreen, pas de grands open spaces. Chaque poste de travail est délimité par des meubles de rangement préservant l'intimité. En plus des lounges, de nombreuses solutions permettent de se réunir à deux, à quatre, à dix: fauteuils cosy, coins canapés surnom-



LE FAUTEUIL ET LA SOURIS

«Je n'ai pas de bureau et je n'en ai pas besoin, car je voyage souvent. La pièce dans laquelle je travaille est un salon que je partage avec toute l'équipe», explique Isabelle de Ponfily, directrice générale de Vitra France. Ce fabricant suisse de mobilier applique son concept de Citizen Office, le bureau citoyen: chacun travaille où il le souhaite. «Citizen Office améliore aussi la santé, car nous incitons à changer souvent de posture. Beaucoup d'artères passent à l'arrière des jambes. Rester assis trop longtemps produit des points de compression qui provoquent une mauvaise irrigation du cerveau.» Chez Vitra, on a donc inventé des plateaux réglables en hauteur, pour travailler ou se réunir debout. Une idée que l'on doit à Rolf Fehlbaum,

propriétaire de l'entreprise, fondée par son père en 1950. Ce visionnaire fait appel aux meilleurs designers. L'Italien Mario Bellini, par exemple, et son Metropol, premier bureau adapté à l'informatique, en 1989. La spécialité de Vitra, c'est le siège. «Un fauteuil bien conçu doit procurer un bon maintien des cervicales et des lombaires, mais

aussi de l'avant-bras, pour faciliter l'usage de la souris», décrit Isabelle de Ponfily. Sinon, gare aux tendinites... Le modèle ID, créé par Antonio Citterio, «a été développé avec un institut d'ergonomie zurichois, l'un des plus grands au monde». Il a même été testé dans une cabine d'imagerie par résonance magnétique pour mesurer son impact sur le corps. «L'étude nous a montré qu'il fallait affiner encore les réglages.»

Une telle minutie a sa contrepartie: des prix très élevés. Mais, alors que la plupart des meubles de bureau usagés partent à la benne, «un meuble Vitra ne se jette pas». Les fauteuils dessinés par Ray et Charles Eames dans les années 1950 gardent même une forte cote sur le marché de l'occasion...





més «banquettes TGV», salles de réunion de tailles diverses avec boîtier de réservation électronique. Point capital : ces lieux d'échanges se trouvent sur place, à quelques mètres de chaque salarié. Sinon, ils casseraient la spontanéité des échanges. L'architecte l'a constaté dans les nouveaux bureaux d'un concurrent du Crédit agricole : «*Dès que vous avez besoin de parler, vous êtes obligé de sortir de l'open space pour vous rendre en salle de réunion.*» Alors tout le monde se tait, et l'entreprise se change en un endroit «*au silence terrifiant*». Certains responsables cherchent même à réintroduire du bruit sur les plateaux, «*car si les gens ne se parlent plus, c'est fichu*».

Le Crédit agricole a voulu aussi qu'à Montrouge les managers travaillent au milieu de leurs troupes. Elisabeth Pélegrin-Genel leur organise des formations, car certains sont déstabilisés : «*Dans un espace ouvert, ils doivent exposer leurs ruses, leurs savoir-faire, voire leurs mensonges. Et ils ont peur d'être dérangés toutes les cinq minutes. Je leur propose d'en discuter avec leur équipe.*» La tendance est massive, le chef barricadé à vécu. Parfois, seuls le président et le directeur général ont droit à une porte. «*Le statut social du bureau vole en éclats*», constate Odile Duchenne, d'Actinéo. Il y a vingt-cinq ans, les signes distinctifs étaient encore très marqués : l'épaisseur de la

moquette, le revêtement en cuir du fauteuil, la hauteur du dossier... Aujourd'hui, c'est terminé. A Evergreen, «*presque tout le monde s'assoit sur les mêmes sièges, car notre charte d'aménagement repose sur l'équité*», renchérit Agnès Coulombe. Avant le déménagement, «*nous avons présélectionné quatre types de mobilier et les avons présentés dans un show-room*». Les salariés ont voté en ligne. Chacun a pu choisir la couleur de son fauteuil.

D'autres entreprises vont plus loin. «*Google a mis en place un processus participatif très intéressant*», rapporte Elisabeth Pélegrin-Genel. Pour chaque point d'aménagement, les salariés donnaient leur avis par mail, et la direction en tenait compte ou non. La firme américaine médiatise habilement son siège social zurichois et son toboggan, ou celui de Paris et sa vieille 2 CV trônant dans le hall. Google ne s'en cache pas : ce modèle, appelé *fun office*, a pour but d'inciter les salariés à passer au bureau un maximum de temps. Il fait rêver les jeunes. Mais certains y voient une forme de retour au paternalisme d'antan, quand les usines prenaient en charge tous les aspects de la vie de leur personnel, en contrepartie d'un dévouement corps et âme.

Une autre typologie, d'origine scandinave, progresse : le bureau «*comme à la maison*». On y trouve les mêmes meubles que chez soi. Les *lounges* d'Evergreen s'en inspirent. «*Si l'aménagement est plus varié, plus chaleureux, d'accord*, dit Elisabeth Pélegrin-Genel. *Mais il doit refléter la réalité du climat social. S'il se réduit à un décor, cela n'ira pas loin.*»

Et d'ailleurs, pourquoi ne pas y rester, à la maison ? Le télétravail se développe lentement en France. A Evergreen, cent soixante-dix volontaires le pratiquent, un jour par semaine. On constate du reste un rapprochement des domaines professionnels et privés : avec la généralisation des ordinateurs portables, des tablettes et des smartphones, le boulot ne s'arrête plus jamais vraiment. Certains designers réfléchissent à la question. Jean-Marie Massaud étudie des espaces de travail à domicile qui ne ressemblent pas à des «*prothèses*» incongrues. Il vient de présenter du mobilier «*hybride*» au Salon du meuble de Milan. L'architecte Jean Nouvel, lui, y a proposé des solutions pour que l'entreprise devienne aussi accueillante qu'un «*lieu d'habitat*» : éclairages personnalisables, meubles reconfigurables comme des Lego... Et Philippe Starck, un canapé cocon, avec chargeur et prise USB. Au fond, tout le monde se demande pourquoi le *XX^e* siècle s'est senti obligé de créer cet étrange univers qui commence seulement à bouger après des décennies d'immobilisme. Car presque partout l'organisation des bureaux évoque toujours celle que l'on voit dans *Le Procès* (1962), d'Orson Welles, avec ses batteries d'employés alignés dans des salles immenses. Ou dans *Playtime* (1967), de Jacques Tati, avec ses salariés isolés dans des cages. Mais cette fois, si même les banques l'abandonnent, ses jours semblent comptés pour de bon ●

LA FIN DES TOURS ?

Alors que le quartier d'affaires vertical de la Défense, près de Paris, peine à se relancer, de grandes entreprises adoptent le modèle du campus horizontal, moins cher et plus modulable qu'une tour : outre le Crédit agricole à Montrouge, la SNCF et SFR prévoient de s'implanter à Saint-Denis, Veolia à Aubervilliers. Dans sa revue-livre *Stream*, l'architecte Philippe Chiambaretta pousse plus loin la réflexion. Il s'interroge sur ces milliers de mètres carrés de bureaux qui continuent, dans le monde entier, d'être «*produits à la chaîne selon une conception tayloriste de l'économie*», alors que les exigences d'une ville durable, les technologies de communication et l'aspiration des salariés à l'autonomie pourraient les rendre obsolètes. «*Les quartiers d'affaires seront-ils les friches tertiaires de l'âge du capitalisme de la connaissance ?*»

Stream 02, After-office, PCA éditions.
www.revue-stream.com

En haut,
le restaurant
d'entreprise
d'Evergreen,
un rêve !
En bas, le fauteuil ID,
de Vitra.