

Imaginer les espaces de l'activité future des services public

Constats

L'article 7 de la loi du 12 juillet 1985 (loi MOP) énumère les éléments de missions confiés au maître d'œuvre selon un principe de progression dans le niveau de détail à mesure de l'avancement de l'opération. Appliqué à la conception d'un espace d'activité, ce principe combiné à une approche par ratio de surface est de nature à reléguer l'étude du poste de travail en fin d'opération selon les crédits préservés sur le budget mobilier.

Les expérimentations conduisant à la production d'espaces susceptibles de répondre aux nouveaux enjeux de l'activité de travail remettent en question ce modèle de conception pour privilégier une approche simultanée et itérative.

1. Le poste de travail

Il est remarquable que dans le secteur tertiaire, l'expression « poste de travail » désigne à la fois la fonction occupée par un salarié, le lieu et les ressources matérielles lui permettant d'effectuer son activité ainsi que le point d'accès aux fonctionnalités des ressources informatiques.

Dans son acception immobilière, le modèle classique du poste de travail est fondé sur le principe que l'agent peut entièrement exécuter ses tâches depuis l'unique espace meublé qui lui est affecté. Les salles qui traditionnellement complètent ce dispositif pour satisfaire aux besoins de réunion ne sont pas équipées des fonctionnalités du poste de travail. Ni l'apparition de la bureautique, ni les différents modèles d'aménagements de l'espace tertiaire expérimentés depuis la seconde guerre mondiale n'avaient, jusque récemment, fondamentalement bousculé ce principe.

Le bureau cloisonné demeure le modèle dominant de l'espace tertiaire administratif. Souvent guidées par la volonté de réduire le coût immobilier, de nombreuses sociétés privilégient les espaces ouverts qui permettent une occupation plus dense des surfaces occupées. Les premiers aménagements exploitant les possibilités de mobilité des postes informatiques démontrent qu'il est possible de réduire considérablement le coût de la fonction immobilière en renonçant à affecter à chaque employé des moyens mobiliers et immobiliers fixes.

Les critiques les plus sévères des alternatives au bureau cloisonné soulignent que lorsqu'ils sont pensés dans la seule optique d'une meilleure performance économique, les systèmes d'aménagement peuvent se révéler contraignants pour ceux qui les vivent au quotidien et contreproductifs pour leur entreprise.

2. Différents espaces de travail pour travailler différemment

Confrontés aux limites d'espaces d'une densité nouvelle, les résidents mettent à profit le nomadisme de leurs outils pour développer de nouvelles pratiques remettant en question l'unicité du poste de travail. Le lieu de l'activité s'étend aux surfaces jusqu'alors affectés à d'autres fonctions. Seul ou à plusieurs, le travailleur se réapproprie les salles de réunion, la cafétéria, les canapés des espaces de réception.

Le nomadisme interne est devenu possible. Prenant en compte la très grande variabilité des situations du travail de bureau, les aménageurs proposent des espaces de travail alternatifs de taille et de nature différentes, scellant ainsi la fin de l'ère du bureau « couteau suisse ». L'activité de travail ne s'envisage plus sur un lieu unique mais en fonction des caractéristiques de la tâche à réaliser et selon la disponibilité de locaux.

Un mobilier différent apparaît dans les nouveaux espaces de travail dynamiques. S'ils se remarquent par leurs formes innovantes, leurs couleurs éclatantes et l'emploi atypique de matériau, les meubles se caractérisent surtout par le caractère décalé et hybride des usages qu'ils suggèrent. Ils sont les marqueurs d'un nouveau rapport au travail.

3. La résistance au changement

Passer d'un bureau classique à un environnement de travail dynamique ne peut s'envisager sans prendre en compte l'ensemble des différents enjeux de la transformation. S'il offre de nouvelles possibilités, ce changement modifie profondément l'activité de travail et les repères des collaborateurs. Son annonce peut être plus ou moins bien vécue selon les individus et leurs propres besoins de structuration.

Le sujet de l'aménagement des locaux n'échappe pas aux spécificités du dialogue social. Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est consulté avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail. S'agissant de l'aménagement de locaux de travail, le ministère en charge de l'emploi souligne que si les CHSCT demeurent peu présents dans les projets de conception, plusieurs expériences montrent le bénéfice de leur participation¹. Il relève également que « plusieurs préalables conditionnent la pertinence « technique » du CHSCT au sein d'un projet. » et recommande notamment aux élus du CHSCT, le recours à des experts.

Des expériences conduites dans d'autres pays montrent l'intérêt d'une approche participative pour la conception d'espaces de travail répondant aux enjeux du travail contemporain. Le directeur du CfPB relève par exemple que le style de management et la culture du dialogue social des Pays-Bas facilitent la co-conception. Les membres élus du « works council » disposent d'un pouvoir de consultation, de proposition et de négociation. La prise en compte des différents points de vue est facilitée par une communication franche et directe. Dans ce contexte, le but d'une réunion est d'élaborer des solutions acceptées par tous qui seront ensuite mises en application².

Recommandations / préconisations issues de ce constat

Les évolutions en cours vont conduire les services administratifs à envisager la reconfiguration de leurs espaces de travail. Il convient d'insister sur le fait que chaque situation de travail est différente et nécessite une analyse de ses enjeux avant d'adopter un concept d'aménagement qui serait adapté à une autre situation.

Les méthodes et moyens de conception sont également à adapter aux enjeux de chaque projet.

1. Privilégier une approche pragmatique

Expliciter les objectifs de la transformation envisagée, tant en termes de résultats attendus pour l'entité administrative que pour ses agents est un préalable à tout projet.

FOCUS : L'exemple des services franciliens de la SNCF

La direction de la SNCF a pris la décision de regrouper les équipes de son siège national sur un campus de la Plaine-Saint-Denis où près de 5 300 collaborateurs sont réunis dans 5 immeubles d'un même quartier.

Ce déménagement, souhaité par le président et le comité exécutif de la société, visait plusieurs objectifs : améliorer la qualité de vie collective au travail par le renforcement de la coopération et la transparence des échanges, augmenter l'attractivité de l'entreprise pour ses salariés présents et futurs, renforcer l'image de l'entreprise et réduire les coûts immobiliers.

Le choix de l'implantation répond à l'ensemble des critères. Un soin particulier a été apporté à l'aménagement des espaces souhaités plus collaboratifs et variés. Les cloisons pleines ont été limitées au profit d'espaces plus ouverts pour apporter plus de fluidité entre les différentes structures auparavant cloisonnées.

La diffusion de nouveaux outils digitaux a accompagné l'emménagement dans ces nouveaux locaux entièrement équipés en WIFI.

Parallèlement, la SNCF a proposé un nouveau concept de bi-localisation pour ses salariés : *"un bureau dans ma gare"* qui leur ouvre la possibilité de venir télétravailler deux jours par semaine dans une gare à côté de chez eux. En contrepartie les agents peuvent être mobilisés pendant cette période de télétravail pour venir renforcer les équipes locales en charge de l'information des voyageurs.

La conception d'un nouvel aménagement d'un espace de travail impose également un travail d'identification des déterminants de l'activité pour choisir les aménagements qui seront les plus adaptés au contexte. Si l'assistance de spécialistes en analyse de l'activité ou en architecture des locaux de travail est recommandée, la conception d'un nouvel espace de travail ne relève pas des seuls experts et doit intégrer pleinement ceux à qui ils sont destinés.

Constituer un référentiel d'exemples de situations de travail et d'aménagement d'espaces permet d'enrichir la réflexion commune. Simuler des situations futures probables à partir de ces exemples peut faciliter l'appropriation des problématiques et l'émergence de réponses.

Nombre des solutions innovantes observées sont le résultat d'une approche pragmatique parfois qualifiée de « bricolage ». Le résultat est atteint par expérimentations successives, les réponses architecturales apportées aux évolutions de l'activité réinterrogeant à leur tour l'activité de travail.

Les projets de l'administration sont souvent très marqués par le cadre théorique de la commande publique qui s'y applique. Pour autant, le cadre réglementaire préserve la possibilité d'expérimenter de nouvelles approches de conception pour des projets d'aménagement de locaux de services publics.

2. Objectiver les constats pour penser autrement les espaces de travail

Repenser l'espace de travail implique de faire une série de choix stratégiques qui comportent chacun leur part de risques. Les experts du CfPB³ proposent six thèmes de réflexion : travailler au bureau ou ailleurs ? affectation ou mutualisation des postes de travail ? aménager avec ou sans cloisons ? esthétique neutre ou espace vitrine ? gestion documentaire à moins de papier ou à zéro papier ? solutions personnalisées ou concept unique ?

Il est indispensable de motiver les choix pour que les réponses apportées soient acceptables par tous. La mesure de quelques éléments factuels de la situation existante constitue un bon moyen d'objectiver certains déterminants de la situation de travail : surfaces occupées, surfaces annexes, nombre de postes de travail occupés et inoccupés, nombre d'agents et autres occupants, temps moyen d'occupation des postes pour chaque famille d'activité, etc.

Une telle approche peut permettre de dépasser la question normative du plafond de 12 m² par poste de travail imposé aux services de l'État pour appréhender la conception des locaux de travail sous un angle plus qualitatif.

La méthode d'allocation des surfaces est un des premiers sujets à aborder à partir des mesures réalisées. La prise de conscience par chacun de sa propre consommation immobilière doit permettre d'envisager une affectation des surfaces sur des critères différents, plus optimale et au bénéfice du service public et de ses agents.

3. Concevoir des solutions réalistes et équilibrées

Le Conseil soutient l'idée que l'expérimentation à petite échelle est un moyen accessible pour faire évoluer les espaces de travail des services publics et la représentation que chacun en a. Expérimenter facilite l'émergence de dispositifs innovants. S'il importe de tester chaque configuration envisagée, le partage d'expériences peut apporter les premiers éléments de réponses sur quelques éléments clés conditionnant la réussite du projet.

Plusieurs points méritent une vigilance particulière avant orientation du projet vers un ou des modèles d'aménagement :

- les solutions envisagées sont-elles compatibles avec le modèle de management de l'entité ?
- les solutions envisagées peuvent-elles être adaptées à chaque profil d'emploi ?
- les conditions matérielles sont-elles réunies pour la mise en œuvre des solutions envisagées ?

Au-delà des résultats attendus pour le bénéfice du service public, il convient de ne pas négliger les effets du changement d'espace ressentis par ceux qui y exercent leur activité et de s'attacher à définir des solutions cadres offrant la possibilité d'une appropriation personnelle du lieu.

¹ <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Conception-des-lieux-de-travail.html> , site internet du ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.

² Wim PULLEN, directeur du Center for People and Building (DfPB) (2014). Efficacité hollandaise, Méthodologie et tendance de l'aménagement aux Pays-Bas. Intervention dans le cadre du salon « *Bureaux Expo* » Cycle Office et Culture Mardi 8 avril 2014.

³ Van MEEL, j., MARTENS, j. Jan van REE, H. (2012) Aménagements tertiaires : guide pratique pour décideurs et concepteurs. Paris : éditions Charles FOSTER. 143 p.