



Open space Réunis pour le meilleur et pour le pire

Qu'il semble loin le temps où des centaines de sténodactylos ou d'opératrices téléphoniques travaillaient sur un même plateau, sans cloisons séparatrices. À l'époque, tout le monde voyait tout le monde, entendait les conversations des autres et subissait l'activité de son voisin... Sans oublier la possibilité offerte à la hiérarchie de veiller en permanence à l'efficacité de chacun. Et pourtant ! La tendance du moment est là : si ces espaces de travail ont disparu, de plus en plus d'entreprises optent aujourd'hui pour des bureaux en open space. Tous les secteurs d'activité sont concernés. Cette organisation tend à s'imposer pour répondre à des contraintes économiques et des enjeux de performance, et par le mode de management auquel elle est associée. Depuis 5 à 10 ans, le passage de bureaux

fermés à des opens space a permis aux entreprises de réduire de 30 à 50 % les surfaces de travail. Au risque d'un certain nombre d'inconvénients : stress, bruit, cohabitation, aération, éclairage... À force de vouloir améliorer la rentabilité, ne risque-t-on pas de créer des dysfonctionnements qui finiront par coûter plus cher que les économies réalisées sur les mètres carrés ? Tous les acteurs – architectes, aménageurs, employeurs, salariés – cherchent à réduire les défauts et les nuisances de ces bureaux pour les rendre plus agréables et mieux adaptés à l'activité de chacun. Et si le passage d'un bureau fermé à un open space est un moment délicat dans la vie collective et individuelle, il peut se préparer par un accompagnement adapté qui permettra d'en limiter les impacts négatifs.

Dossier réalisé par Antoine Bondéelle, Grégory Brasseur, Anne Guibert, Christine Larcher, Céline Ravallec et Delphine Vaudoux

Panorama

Entre panacée et miroir aux alouettes

Souvent accusés de tous les maux, les open space séduisent de plus en plus employeurs et aménageurs. Non seulement ils semblent plus économiques que les bureaux individuels, mais en plus, ils favoriseraient le travail en équipe ou par projet. Alors, poule aux œufs d'or ou cour des miracles ? Management du siècle ou fausse bonne idée ? Décryptage.

Courant 2008, 400 collaborateurs de Sodexo quittaient les locaux historiques de Montigny-le-Bretonneux, dans les Yvelines, pour se regrouper dans des espaces ouverts flambant neufs des bords de Seine, à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine). Début 2009, les 1800 employés de l'entreprise Schneider, logés jusque-là sur plusieurs sites, prenaient possession du Triamum, un prestigieux bâtiment high tech de Rueil-Malmaison, dans l'Ouest parisien... Chaque fois, les employés ont quitté des bureaux fermés, parfois occupés à plusieurs, pour s'installer dans des espaces ouverts à peine cloisonnés : des « open space ». Une tendance qui, dans les années 1990, touchait les seules entreprises

de la communication et des hautes technologies et qui aujourd'hui concerne l'ensemble du tertiaire. En 2008, selon l'observatoire Actinéo⁽¹⁾, tous les immeubles neufs ont été aménagés ainsi et les open space sont le lot de 60% des salariés du secteur tertiaire en Île-de-France. À l'heure actuelle, en France, environ 50% des bureaux sont en open space.

Entre simples bureaux collectifs et plateaux totalement ouverts de dizaines de salariés, le terme « open space » recouvre des réalités contrastées. Il n'existe ni définition ni taille précises. Le vocable s'applique aussi bien aux salles de marché des entreprises financières dont les traders font face à de multiples écrans dans une ambiance bruyante et exci-

tée qu'aux bureaux feutrés du service du personnel d'une grande société d'assurances.

« *Les raisons de cet engouement sont d'abord économiques* », rappelle Alain d'Iribarne, président du conseil stratégique d'Actinéo et directeur de recherche au CNRS. Les prix de l'immobilier obligent les entreprises à réduire le nombre de sites, à chercher de nouveaux locaux aux loyers moins élevés, ou encore à augmenter leur taux d'occupation pour réduire les frais de fonctionnement. Parfois, les trois à la fois. « *C'est notamment le mode que choisissent les entreprises qui veulent éviter d'investir dans de nouveaux locaux alors qu'elles recrutent de nouveaux collaborateurs* », confirme Éric Simonin, ingénieur-conseil à la Cramif, à



À l'heure actuelle, en France, environ 50% des bureaux sont en open space.



© GAËL KERBAOL POUR L'INRS

Un sondage sur la qualité de vie au bureau effectué par Actinéo en 2005 montrait que, sur l'ensemble des salariés travaillant le plus souvent sur un plateau, seulement 21 % se déclaraient tout à fait satisfaits de leur cadre de travail.

espace impose inévitablement une prise en compte des nuisances induites par la collectivisation : bruit ambiant, absence de confidentialité, sentiment permanent d'être surveillé et, sur le plan matériel, climatisation des lieux, gestion de la lumière naturelle et artificielle... Le passage d'espaces privatifs en espaces ouverts peut générer dans certains cas une baisse d'efficacité, des dysfonctionnements et même présenter un risque pour la santé des salariés. Si la superficie de ces espaces ouverts est très variable, la surface allouée à chaque salarié recommandée par la norme Afnor NFX 35-102 est de 10 m² et même de 15 m² si l'activité des occupants est fondée sur des communications verbales. Et un niveau sonore maximal

de 55 dB paraît idéal pour travailler en open space.

Un sondage sur la qualité de vie au bureau effectué par Actinéo en 2005 montrait que, sur l'ensemble des salariés travaillant le plus souvent sur un plateau, seulement 21 % se déclaraient tout à fait satisfaits de leur cadre de travail. Le livre d'Alexandre des Isnards et Thomas Zuber, *L'open space m'a tuer*, paru en 2008, a remis le sujet à l'ordre du jour. Ni pour ni contre l'open space, il démonte les arguments qu'invoquent les entreprises pour justifier leur choix d'aménagement : communication, flexibi-

Des lieux prévus pour recevoir un effectif donné ne doivent pas être utilisés tels quels pour en loger plus. La difficulté résiderait alors dans une perception d'inconfort.

l'antenne des Hauts-de-Seine. Les motivations sont également organisationnelles : le fonctionnement en mode projet, l'évolution du contexte économique qui impose aux entreprises de s'adapter en permanence... bénéficient de la mise en commun de l'espace. L'aménagement des postes de travail est vu comme une réponse aux besoins d'accélération des échanges.

Ni pour, ni contre, bien au contraire

Néanmoins, ces espaces optimisés peuvent se révéler sources de stress et de risques psychosociaux. L'augmentation du nombre de personnes dans un même



© YVES COUSSON/INRS



lité, efficacité, démocratie... Architectes, chercheurs, ergonomes, psychologues du travail, préventeurs rappellent, de leur côté, qu'il faut considérer tous les temps de vie du lieu, de la conception à la gestion, pour espérer en faire des lieux vivables. Un aménagement doit par conséquent être en cohérence avec le mode d'organisation de l'entreprise. Sa conception doit prendre en compte les dimensions du perçu et du vécu des collaborateurs.

Faire mieux avec moins

Sur le plan psychologique, « *il faut prendre garde au message implicite délivré par l'aménagement des lieux* », alerte Michaël Fenker, chercheur au laboratoire Espace de travail de l'École supérieure d'architecture de la ville de Paris. Partant du postulat que la communication est source d'amélioration, certaines

Le fonctionnement en mode projet, l'évolution du contexte économique qui impose aux entreprises de s'adapter en permanence... bénéficient de la mise en commun de l'espace.

entreprises font rimer open space avec dynamisme d'entreprise. « *Importer de l'efficacité en s'en donnant l'image* », selon la formule d'Alexandre des Isnards. On constate toutefois que la banalisation des rapports que confère l'open space perturbe la hiérarchie intermédiaire. Se voir changer de bureau peut également être perçu par certains comme une remise en cause de leur fonction, de leurs attributions, voire de leur contrat de travail. Le risque pour tous est celui de l'incompréhension, source de tensions qui peut à terme devenir cause de souffrance psychique. Michael Fenker recommande d'évaluer régulièrement les lieux et leur usage afin de vérifier que les intentions du management restent en adéquation avec la

L'importance des espaces secondaires

Architecte, urbaniste et psychologue du travail, **Élisabeth Pélegrin-Genel s'inspire de son expérience de consultante auprès d'entreprises pour rappeler les principes de base de la conception des espaces de travail ouverts.**

Pour être intervenue maintes fois dans des situations de crise, Élisabeth Pélegrin-Genel (1) sait que des lieux bien conçus ne garantissent pas la satisfaction des usagers. Il est important que la définition du cahier des charges soit le résultat d'une démarche participative, afin de coller au plus près à la réalité du terrain. « *Il faut vérifier les besoins de chacun au lieu de croire que les besoins basiques sont uniformes* », déclare-t-elle. Le salarié doit également pouvoir bouger, se déplacer, aller échanger des informations ou discuter tout simplement avec ses collègues. « *Plus les bureaux sont ouverts, plus les architectes doivent porter attention aux espaces secondaires* », remarque Élisabeth Pélegrin-Genel. Espaces « de repli », salles insonorisées, alvéoles plus ou moins meublées... où l'individu pourra régler différents niveaux d'échanges sans perturber l'espace dédié au travail collectif.

Quelle que soit la qualité de l'aménagement phonique et de l'insonorisation des équipements bruyants, si des salariés ayant besoin de calme et de concentration cohabitent avec ceux dont l'activité réclame des échanges de vive voix, il sera difficile de satisfaire tout le monde. C'est pour cela que les entreprises doivent créer des zones de travail spécialisées par typologie d'activité. Autres plaintes parmi les plus fréquemment enregistrées : le manque de savoir-vivre et le non-respect de l'intimité. « *Pour rendre un open space vivable, il est important de se mettre d'accord sur un mode d'emploi, de se construire ensemble des règles d'utilisation, précise la consultante. Finalement, pour préserver une forme minimale d'intimité et pour redonner la main au salarié dans un environnement non maîtrisé, il reste seulement l'écran de l'ordinateur qui joue le rôle de cloison et doit être orienté de manière à ne pas être visible de tous.* »

1. Élisabeth Pélegrin-Genel intervient en entreprise depuis une quinzaine d'années comme consultante sur les problèmes d'espaces de travail et d'organisation. Elle est l'auteur de nombreux ouvrages sur les bureaux.

perception des lieux qu'en ont les salariés usagers.

Éric Simonin formule la même recommandation sur le plan matériel. Des lieux prévus pour recevoir un effectif donné ne doivent pas être utilisés tels quels pour en loger plus. La difficulté résiderait alors dans

une perception d'inconfort : bouches d'aération mal placées, promiscuité, circulations dégradées, surcroît de bruit... autant d'éléments susceptibles d'entraîner du stress. « *Le vrai problème de l'open space, c'est de savoir à côté de qui on place*

Suite page 22.

Analyse

« L'open space ne favorise pas forcément le travail collectif »

Directeur de recherche au CNRS et responsable scientifique d'Actinéo⁽¹⁾, observatoire de la qualité de vie au bureau, Alain d'Iribarne revient sur les avantages et inconvénients du travail en open space.

Travail & Sécurité. Qu'est-ce que, exactement, un open space ?

■ **Alain d'Iribarne, directeur de recherche au CNRS.** L'open space est un espace de travail ouvert, c'est-à-dire qui permet à un nombre plus ou moins élevé de personnes d'avoir des postes de travail dans la même pièce. À partir de là, on différencie :

- les espaces ouverts, de type hall de gare. On peut dire que ce sont les anciens espaces, comme ceux que l'on voyait autrefois, par exemple les pools de dactylos, ou les opératrices des PTT ;
- les petits open space, bureaux dans lesquels il y a plusieurs personnes. Mais ne me demandez surtout pas à partir de combien de personnes l'on considère qu'on est dans un bureau collectif ou dans un open space. Je n'ai pas la réponse. Dans ces petits open space, il y a, d'une part, ceux qui sont totalement ouverts, dans le style plateaux et, d'autre part, ceux qui sont fractionnés grâce à

des éléments verticaux à mi-hauteur ou aux trois quarts. Dans ce dernier cas, lorsque les personnes sont assises, elles ont le sentiment d'être dans un espace fractionné. En revanche, lorsque l'on est debout, on voit tout ce qui se passe. Aujourd'hui, c'est ce modèle-là que l'on retrouve le plus fréquemment dans les open space.



Pourquoi est-on arrivé à la solution open space ?

■ **A. d'I.** Parce que l'open space permet de mettre plus de personnes dans un même espace. Les mètres carrés étant chers, la tendance est de réduire la surface par personne (et donc le nombre de bureaux individuels). Mais aussi pour des raisons d'organisation du travail.

En créant des open space, les aménageurs disent que cela favorise le travail collectif...

■ **A. d'I.** Dans l'absolu, c'est

vrai. Dans un open space, on permet à des gens de travailler ensemble plus facilement, car ils sont dans un même espace. Sauf qu'un collectif de travail est un lieu d'interactions entre les personnes. Des relations psychosociales s'y créent forcément. Ce qui signifie que ce n'est pas parce que l'on met des personnes ensemble dans un

mutuelle, omniprésente dans un open space du moins dans le vécu des salariés... Elle débouche sur la façon dont les normes sociales d'un groupe s'imposent aux membres du groupe non pas suivant une logique d'intégration, mais suivant une logique de contrôle. Ainsi, les « on-dit » sont incessants dans les open space et les rumeurs sont particulièrement craintes.

On peut donc dire que l'open space ne favorise pas forcément le travail collectif... Vous pouvez être dans un monde élargi et être autiste au monde de proximité !

Quelles sont les composantes d'un bon open space ?

■ **A. d'I.** Lorsque quelqu'un se sent mal, il y a deux grands types de réactions : soit il devient agressif, soit au contraire il se met en retrait. Aussi, au-delà des contraintes plus ou moins spécifiques à un métier ou un autre, si l'aménageur ne tient pas compte des caractéristiques psychoaffectives des personnes et des modèles d'organisation collective lors de l'aménagement de l'espace de travail, il y aura alors un risque important de voir apparaître des phénomènes pervers. Pour que les choses marchent, on doit trouver une harmonie minimale entre ces dimensions.

1. www.actineo.fr

Propos recueillis par D. V.

espace commun qu'elles travailleront automatiquement mieux ensemble : les relations d'amitié et d'inimitié deviennent prépondérantes.

Pourquoi ?

■ **A. d'I.** Dans le cas d'un open space, on est obligé de rencontrer l'autre : vous ne pouvez pas l'éviter toute la journée. Alors que, si vous avez un bureau individuel, vous pouvez vous limiter aux formules de politesse « bonjour, bonsoir ».

À cela s'ajoute la surveillance

Les facteurs de risque apparaissent quand il y a conjonction entre des facteurs négatifs liés à l'organisation du travail et des facteurs négatifs liés à l'espace de travail.

qui et où », rappelle Élisabeth Pélegrin-Genel, architecte, urbaniste et psychologue du travail. L'objectif étant de limiter les possibilités d'interférences sonores en créant des zones de travail spécialisées par type d'activité et en met-

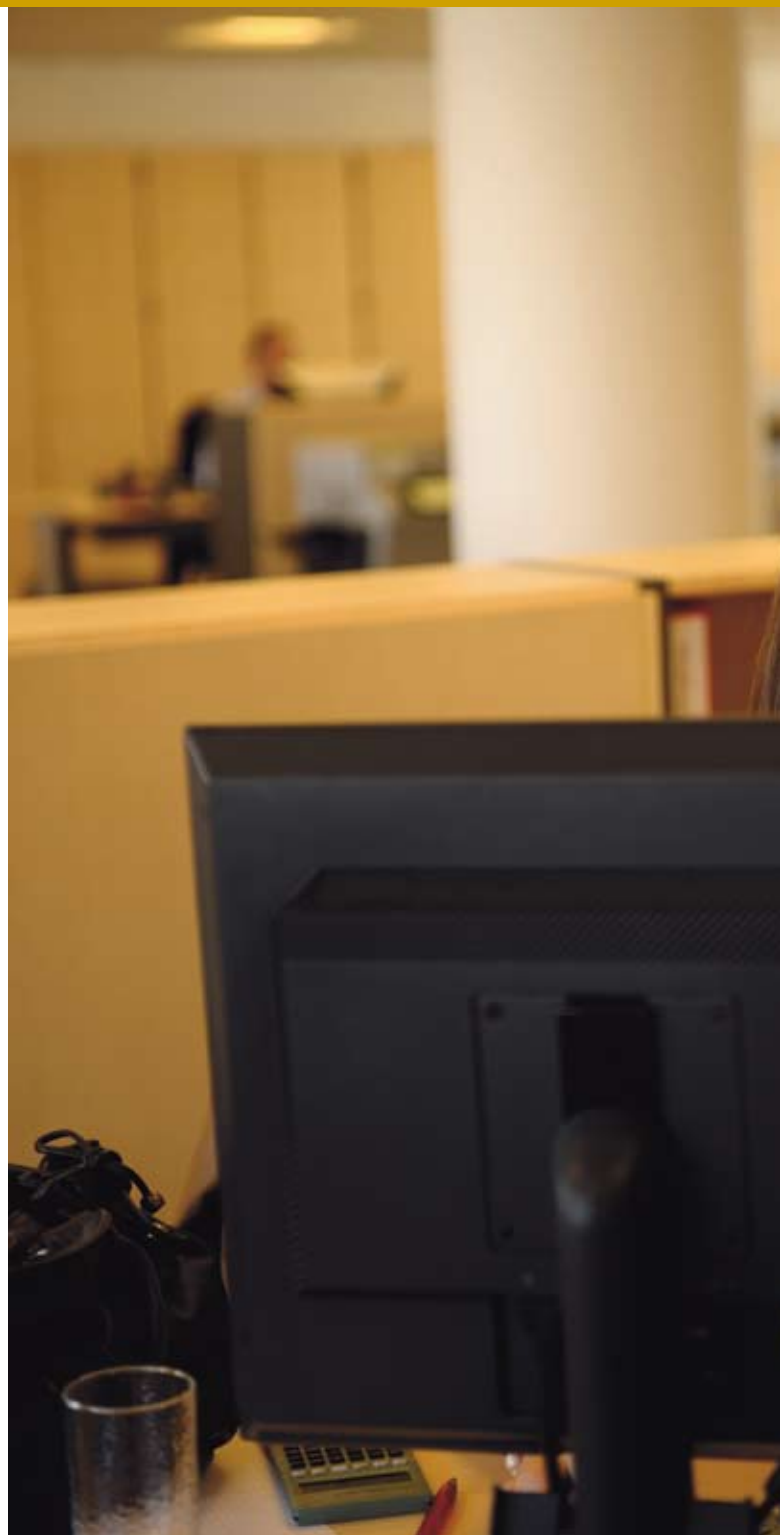
tant ensemble ceux dont les métiers ne nécessitent pas de communication, par exemple. « Une conversation téléphonique qui n'intéresse pas le voisin ne constituera pour lui que du bruit parasite, alors que pour un collègue impliqué, ce sera

Et à l'étranger ?

Le rapport à l'organisation spatiale des bureaux n'est-il pas avant tout affaire de culture ? En France, la représentation du bureau (l'espace mais aussi le mobilier) apparaît essentielle pour définir l'identité de la personne, son statut, sa place dans l'entreprise. Chaque individu a une représentation de l'espace qui s'avère structurante. L'espace étant par définition le contenant d'un corps, chacun a besoin d'un « contenant » minimal garantissant un minimum d'intimité. Les approches anglo-saxonnes sont tout autres. En Angleterre, on observe une optimisation à outrance des mètres carrés. Mais la réduction des surfaces individuelles est compensée par des espaces communs augmentés et plus confortables, qui font office de lieux de détente, de respiration et de socialisation (cf. page 26). Même tendance au Japon, où il y a en moyenne 6 m² par personne. Les espaces de « respiration » y sont très présents : maisons de thé, espaces de rencontre, de socialisation, cafés-bibliothèques... sont autant de « sas » intermédiaires entre intérieur et extérieur, particulièrement importants dans ce pays où le « karoshi », épuisement au travail, est pris très au sérieux. Les cultures germanique et nordique ont encore une autre approche. L'Allemagne est à l'origine du concept des bureaux paysagers, qui ne consiste pas à gagner des mètres carrés mais à ouvrir l'espace de façon humaine, avec au moins 15 m² par personne. L'espace y est considéré comme une ressource, les espaces de travail sont cohérents avec l'activité. De plus, les salariés sont associés à la gestion des entreprises et prennent part aux décisions concernant les espaces de travail. Aux Pays-Bas, le gouvernement encourage le télétravail. La proportion d'espaces et de postes partagés y est relativement importante. Mais l'accent est parallèlement mis sur l'ergonomie, avec des bureaux réglables en hauteur, des sièges adaptables...

Source : Conférence « Espaces optimisés : quels risques pour la santé des salariés ? », organisée par Génie des lieux au Salon immobilier de l'entreprise (décembre 2008).

C. R.



un partage d'information », confirme Pierre Bouchet, directeur associé de Génie des lieux, entreprise de conseil et service en stratégie immobilière.

Accompagner les salariés

L'accompagnement au changement devient également un

principe important de la communication des entreprises, avant, pendant et après l'installation en open space. D'une part, pour faciliter l'adhésion des salariés au projet, d'autre part, pour permettre une installation sans encombre. Site intranet dédié au changement, showroom permettant de visualiser les futurs aména-



© GAËL KERBAOL POUR L'INRS

gements et valider différentes propositions, visites préalables sont autant d'éléments contribuant à réussir une installation en open space. Malgré tout, Laurent Voisin, responsable de projet à la direction des ressources humaines de Sodexo, chez qui de tels moyens ont été mis en place, reste réaliste. « Il ne faut pas croire au mira-

cle, tempère-t-il en évoquant une enquête de satisfaction réalisée à la suite de la première vague d'emménagement à Issy-les-Moulineaux. *Il reste des insatisfaits.* »

Enfin, il faut apprendre à s'approprier les lieux et les manières d'être qui s'y imposent. On ne peut pas vivre et agir dans un espace ouvert comme on le fait dans un bureau individuel. Les travers acceptables ou supportables par un petit nombre deviennent intolérables lorsqu'ils sont cumulés et subis par des dizaines de personnes. Les guides de savoir-vivre en open space font partie désormais de l'arsenal des outils de communication dont se dotent les entreprises. Mais « attention à ne pas tomber dans l'infantilisation, prévient Alexandre des Isnards. *On est là pour travailler, pas pour participer à une merveilleuse aventure* ». Attention aussi à ce que ces limites à la liberté des comportements dans le travail ne deviennent pas une gêne pour l'individu et un problème à terme.

La tendance actuelle semble aller vers une diminution du nombre de collaborateurs dans un même open space. « Au début, chez Renault, on mettait 30 à 50 personnes par bureau ouvert », témoigne Dominique Durant, aménageur des espaces de travail chez le constructeur automobile. « Chez Coca-Cola, on se limite à huit personnes dans des espaces dédiés à chaque équipe », témoigne Yves Picot, directeur des services généraux du producteur de soda.

Historique des open space

Les années 1960 ont connu un boom de l'aménagement des bureaux en open space, visant à améliorer la communication au sein des groupes de travail, donc leur efficacité. Les espaces privatifs vont alors pendant une vingtaine d'années être progressivement transformés en espaces ouverts. Dans les années 1980-90, bien qu'il n'y ait pas d'études disponibles, beaucoup de plaintes se font jour parmi les personnes travaillant en open space : inconfort, agressivité, baisse de motivation, augmentation du stress. Dans les années 1990, l'organisation en open space s'enracine dans les entreprises, plus pour des raisons économiques à cette époque, amenant à des gains de surface de l'ordre de 20 à 40 %. Cette organisation de l'espace découle alors d'une logique d'optimisation financière.

L'espace ouvert y a été subdivisé de manière à ce que l'implantation des bureaux et le balisage des circulations délimitent ces zones réservées.

Le sujet des open space aujourd'hui devient celui du rapport entre aménagement et management. Les facteurs de risque apparaissent en effet quand il y a conjonction entre des facteurs négatifs liés à l'organisation du travail et des facteurs négatifs liés à l'espace de travail. Il faut donc une pensée globale et cohérente, afin d'éviter les dysfonctionnements entre mode de management et espaces de travail. Au final, le temps joue pour les aménageurs. « Une nouvelle population élevée dans ce type de bureau ne se posera plus les mêmes questions, prédit Élisabeth Pélegrin-Genel. *Les salariés seront à la fois plus souples et plus résistants.* »

1. Actineo, observatoire de la qualité de la vie, est un organisme privé doté d'un conseil stratégique présidé par Alain d'Iribarne, directeur de recherche au CNRS et administrateur de la fondation Maison des sciences de l'homme. Les 2^e rencontres Actineo, qui ont eu lieu en novembre 2008, avaient pour thème « Faut-il fermer les open space ? ». Elles faisaient suite à la parution de l'ouvrage d'Alexandre des Isnards et Thomas Zuber, *L'open space m'a tué*.

C. L.

Pour en savoir plus

Brochure INRS

• ED 23. *L'Aménagement des bureaux. Principales données ergonomiques.* À télécharger sur le site www.inrs.fr.

Normes Afnor

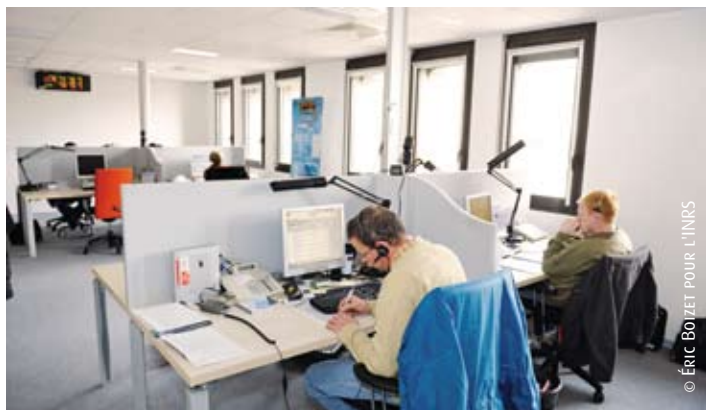
• NF X 35-102, *Conception ergonomique des espaces de travail en bureau.*

Ce texte considère que « les dimensions des espaces de travail en bureau influencent le déroulement des activités et l'environnement physique de travail. Elles conditionnent donc la santé, la sécurité et l'efficacité des opérateurs ».

Les données qu'il propose s'appliquent aux nouveaux aménagements comme aux rénovations et réaffectations de locaux de travail.

• NF S 31-080, *Bureaux et espaces associés.* www.afnor.fr.

Centres d'appels Orange à l'écoute de ses écoutants



© ÉRIC BOYZET POUR L'INRS

Soucieux des conditions de travail des salariés, le groupe France Télécom Orange a réfléchi à l'évolution de ses plates-formes d'appels. Souvent associée à un travail intensif et robotisé, l'activité des téléconseillers reflète la santé globale de l'entreprise. À Nice, un nouveau centre de relations clients a bénéficié d'une bonne intégration de la prévention en amont de la conception.

Il pourrait s'agir d'un espace boutique. De la forme des sièges à la couleur du mobilier, le design a été soigné. Ainsi, chacun bénéficie des mêmes perceptions et développe son sentiment d'appartenance à une entité. Nous sommes pourtant dans un centre de relations clients par téléphone de France Télécom Orange. Une plate-forme d'appels implantée sur une surface de 2 200 m² au sol, dans des locaux de l'entreprise en reconversion, quartier de Nice Besset, dans les Alpes-Maritimes. Deux étages pour 200 à 300 salariés au service des abonnés. À l'origine, un seul niveau du bâtiment était dédié à l'activité. Pour la conception de la plate-forme, Orange a travaillé avec la CRAM Sud-Est et l'INRS afin de répondre aux inquiétudes exprimées par ses collaborateurs. Outre le risque auditif qu'il représente, le bruit est un facteur aggravant des situations de stress. Et en la matière, les plates-formes d'appels n'ont pas bonne presse : objectifs inaccessibles, manque d'auto-

nomie, répétitivité, rigidité des procédures... Une image dont le groupe tient à se démarquer. « En 2006, nous avons pris la décision de revoir la politique de relations clients en envisageant l'évolution de nos centres. France Télécom Orange gère plus de 200 centres de relations clients par téléphone en France, où travaillent près de 20 000 salariés dont 12 000 conseillers clients, explique Laurent Londeix, directeur régional Provence-Alpes-Côte d'Azur chez Orange. Le travail en espace ouvert est privilégié, sur des plateaux où sont regroupés conseillers clients, chefs d'équipe et soutiens métiers. » Des salles dédiées sont utilisées pour l'ensemble des activités annexes, telles que la formation.

Une réflexion issue des métiers

Le processus a été mis en route avec l'analyse de l'existant. « Un travail qui a débouché en 2007 sur des éléments de charte dont le but était de partir des invariants métiers : typologie des professions et aménagements, évoque Jacques Bonnet, responsable du projet. Il s'agit de valoriser les métiers en garantissant un fonctionnement et des objectifs de qualité ainsi qu'un niveau de réponse élevé. La charte est par ailleurs un bon outil pour pérenniser l'expérience. » La réflexion s'est prolongée sur les aspects techniques (traitement acoustique, confort thermique, éclairage), avec la mise en place progressive de

chantiers de regroupement et le réaménagement des centres.

« À Nice, l'entreprise nous a demandé de la conseiller dans la mise en place du plateau, témoigne Xavier Bouisson, contrôleur de sécurité au centre de mesures physiques de Montpellier. Au même moment, un groupe de travail INRS, animé par Nicolas Trompette, essayait de déterminer l'exposition sonore des salariés. » La mesure des niveaux d'exposition sous les casques et de l'ambiance sonore de la plate-forme en exploitation, ainsi que l'évaluation du matériel utilisé et de l'aménagement pour le traitement acoustique de la plate-forme en service ont été réalisées. Pour un taux d'occupation du plateau de seulement 38%, deux mesures sur six en ambiance se sont révélées supérieures au niveau de confort de 55 dB(A). Quelques niveaux d'exposition en pointe – supérieurs à 85 dB(A) – ont par ailleurs conduit à des préconisations telles que la dotation systématique d'un protecteur numérique par personne et une formation appropriée à l'utilisation des casques. En matière de traitement acoustique, Orange a choisi les matériaux qui donnent le niveau le plus performant : panneaux absorbants au plafond dont le coefficient d'absorption est égal au minimum à 0,90 (classe A), écrans acoustiques frontaux et latéraux, revêtements textiles des sols... « Il est important d'avoir un bâtiment qui structurelle-

ment ne soit pas bruyant. Les systèmes de ventilation et de climatisation peuvent produire un bruit de fond parasite », précise Xavier Bouisson.

« On s'est battu pour obtenir ces aménagements... »

Orange a également installé ses conseillers clients en « premier jour », près des fenêtres. Tandis que les responsables d'équipe et soutiens métiers sont placés en position centrale sur le plateau. Le site offre une bonne gestion des éblouissements avec stores extérieurs et rideaux intérieurs. « C'est toujours compliqué. Aucun plan ne donne la dimension exacte de la situation réelle. En fonction de la configuration des lieux, il faut utiliser au mieux l'ensemble des préconisations, explique Alain Brunel, ingénieur-con-



© ÉRIC BOIZET POUR L'INRS

Acoustique, éclairage, gestion de l'espace..., le centre d'appels de Nice a été conçu pour permettre à l'ensemble des collaborateurs de mieux vivre et travailler ensemble dans cet espace commun.

fatigant, mais j'ai le sentiment de travailler dans un environnement sain. J'ai plus d'espace que je ne l'aurais espéré ! » Pour l'opératrice, il était important de réduire le bruit. « Si on entend un collègue aux prises avec un client agressif, on est automatiquement stressé, ajoute ce membre du CHSCT. Avec les cloisons acoustiques, c'est plus calme. Alors, s'il faut se lever pour parler entre nous, eh bien on se lève ! »

Dans l'ensemble, l'entreprise observe un bon niveau de formation au matériel mis à disposition. « On constate toutefois une certaine méconnaissance des risques chez les conseillers », relativise Alain Brunel. Le protecteur numérique, qui permet d'écrêter les effets larsen et les bruits parasites, reste notamment un peu énigmatique. « Il faut continuer à communiquer sur l'utilité des équipements fournis », insiste Pierre Vaillant. Ce travail a permis de dégager de bonnes pratiques désormais présentes dans la charte nationale du groupe, telles que la pose de dalles absorbantes de classe A au plafond. Un protocole de mesures a été établi. Reste à décliner ce type d'actions sur l'ensemble des sites, où l'analyse de chaque situation est une clé d'accès au consensus entre la maîtrise des éléments techniques et l'utilisation des espaces.

1. La norme NF X 35-102, 1998, « Conception ergonomique des espaces de travail en bureaux » prévoit 15 m² par personne « lorsque l'activité principale des occupants d'un bureau collectif est fondée sur des communications verbales ».

G. B.

Pour en savoir plus

Brochures

- ED 108. *Les centres d'appels téléphoniques*, INRS.
- ED 950. *Conception des lieux et des situations de travail*, INRS.

À consulter et à télécharger sur www.inrs.fr.

Web

- Dossier « Travail en centres d'appels téléphoniques ». www.inrs.fr.

seil à la CRAM Sud-Est. *L'action menée au centre de Nice, parce qu'elle a pu être préparée en amont de la conception, a amélioré le comportement acoustique du local.* « Avec un taux d'occupation supérieur, il faudrait encore augmenter les surfaces et les traitements. On recommande une surface disponible par opérateur de plus de 15 m² »⁽¹⁾, précise Nicolas Trompette.

« Les préoccupations de nos collaborateurs étaient nombreuses », poursuit Pierre Vaillant, au centre clients Orange et renseignements de Rhône-Méditerranée. Peur du manque d'espace, de heurter son col-

lègue en reculant son siège... « Nous avons essayé d'y répondre en les faisant participer aux débats au sein d'un groupe de travail ». Objectif : mieux vivre et travailler ensemble dans cet espace commun. Le centre de Nice Besset est ouvert du lundi au samedi de 8 h à 20 h. Les « brigades » du matin et celles de l'après-midi côtoient ceux qui travaillent sur des plages horaires plus « classiques ». Chantal Rosier, conseillère clientèle et membre du CHSCT, a connu des locaux et des situations de travail plus difficiles : « On s'est battu pour obtenir ces aménagements, dit-elle. Le métier est

Expérience britannique

« Tout le monde, quelle que soit sa fonction, est en open space »

Le « Health and Safety Laboratory » (HSL) – le laboratoire pour la santé et la sécurité en Grande-Bretagne – est entièrement passé, il y a quelques années, en open space. Karen Wilkinson, responsable communication du HSL, revient sur ce choix et les changements que ce nouvel espace a provoqués.

Travail & Sécurité. Depuis quand votre organisme est-il passé en open space, et pourquoi ce choix ?

■ **Karen Wilkinson, responsable communication du HSL.** Nous sommes en open space depuis 1994. Auparavant, nous étions sur deux sites. Lorsqu'il a fallu nous regrouper sur un seul site, l'adoption d'une implantation en open space nous a semblé parfaitement adaptée pour pouvoir optimiser notre culture de travail collaboratif.

Concrètement, comment êtes-vous installés ? Y a-t-il des espaces privatifs, des salles de réunions particulières, des espaces « silence », où même le téléphone est interdit ?

■ **K. W.** Nos espaces de travail ouverts sont de tailles différentes. Certains sont relativement grands (30-40 personnes) tan-

dis que d'autres accueillent moins de 10 collaborateurs. Les bureaux comportent des cloisons, ce qui permet de garantir une certaine tranquillité. Des espaces de rangement sont également prévus (étagères, classeurs à tiroirs, par exemple). Le personnel doit respecter un protocole bien défini, qui consiste à s'assurer que le téléphone est sur répondeur en cas d'absence du bureau et à garder son espace de travail bien rangé. Nous disposons également d'un grand nombre de petites salles de réunion réservées aux réunions officielles ou privées ainsi que d'un grand espace commun appelé *The Street* (la rue), qui est régulièrement utilisé pour des réunions informelles. Le personnel occupe souvent cet espace lors du déjeuner et pour faire des pauses. Il est également utilisé pour travailler : c'est l'occasion de s'éloigner de son propre espace de travail.

Tout le monde – y compris votre hiérarchie – est-il dans cet open space ?

■ **K. W.** Les réflexions que nous avons menées avant de modifier notre organisation ont révélé que l'engagement de l'encadrement supérieur était un facteur déterminant pour la réussite des open space et que si la hiérarchie était peu disposée à abandonner son bureau privé, il en serait probablement de même pour le personnel. Par conséquent, tous les membres du person-

nel, quelle que soit leur fonction au sein du HSL, travaillent en open space.

Quelles sont les contraintes que vous avez dû prendre en compte pour créer cet espace de travail ?

■ **K. W.** Nous avons dû faire en sorte que l'open space apporte une certaine souplesse qui nous permette de l'adapter en cas d'évolution des besoins liés à l'activité (développement d'un secteur d'activité impliquant le renforcement d'une équipe, par exemple).

Ce nouveau mode d'installation a-t-il eu des incidences sur l'organisation du travail ?

■ **K. W.** Il a contribué à favoriser la collaboration transversale au sein du HSL : les gens se rencontrent plus souvent de manière informelle, dans la mesure où des groupes de personnes se retrouvent régulièrement dans les espaces communs, que ce soit seulement pour bavarder ou pour boire un café ou bien encore pour discuter de projets bien spécifiques. Comme je l'ai déjà mentionné, le fait que la hiérarchie soit beaucoup plus visible et plus accessible a eu de réelles répercussions positives, à savoir une meilleure acceptation du travail en espace ouvert et le développement de la forme de communication la plus directe et la plus fructueuse : le débat face à face.

Propos recueillis par D. V.



Le HSL dispose d'un grand espace, *The Street*, qui est régulièrement utilisé pour des réunions informelles.

Extension

Quand la croissance de l'effectif est exponentielle

Evasol, société d'installation de panneaux solaires photovoltaïques pour les particuliers, a multiplié ses effectifs par plus de 100 en deux ans. Une croissance qui a impliqué une réflexion sur les relations de travail et l'aménagement des locaux.

Victime de son succès, Evasol s'apprête à réaliser un troisième aménagement en deux ans, après avoir presque doublé la surface de son siège, il y a quelques mois.



© GUILLAUME J. PUISSON POUR L'INRS

Quand Stéphane Maureau, qui travaille dans le domaine de l'énergie solaire, débarque, il y a cinq ans, à l'aéroport de Düsseldorf, en Allemagne, son œil est tout de suite attiré par une affiche publicitaire vantant les mérites des panneaux photovoltaïques. Alors que, outre-Rhin, de telles installations sont déjà un produit marketing de masse, en France, le solaire est encore réservé aux professionnels et aux militants. Depuis, Stéphane Maureau a créé Evasol, une entreprise de commercialisation et d'installation de panneaux, en partenariat avec un fabricant, Tenesol (1).

Située dans la région lyonnaise, la société comptait à sa naissance, en mars 2007, deux salariés. Deux ans plus tard, les salariés d'Evasol sont... 292. La France compte toujours moins de 2% des installations photovoltaïques d'Europe, mais les choses ont changé en quelques années : les préoccupations environnementales et les incitations fiscales ont poussé des dizaines de milliers de particuliers à s'équiper. Sur les toitures, il n'est plus rare d'apercevoir quelques mètres carrés de capteurs solaires. Dans un secteur d'activité manifestement porteur, les résultats d'Evasol ont tout de même de quoi impressionner :

le nombre de chantiers mensuels chez des clients a doublé en moins d'un an et le chiffre d'affaires a été multiplié par trois. Un quart de l'effectif de l'entreprise est au siège, pour le management, l'administration et le bureau d'études, le reste travaille à l'extérieur, à la vente et aux travaux de pose. Conséquence pratique de cette montée en puissance : au siège, les salariés sont à l'étroit, au point que certains doivent partager leur poste de travail. Le troisième aménagement en deux ans se profile. Pourtant, il y a quelques mois, Evasol a presque doublé la surface de son siège et réalisé rapidement des tra-



© GUILLAUME J. PLESSON POUR L'HRIS

vaux permettant de multiplier les postes de travail et de les espacer. Une extension, plutôt qu'un déménagement, rendue possible grâce à l'investissement d'un espace voisin dans le même immeuble. Le projet a été soutenu par le CHSCT, récemment créé, conseillé, à sa demande, par la CRAM Rhône-Alpes.

Une atmosphère de travail

Deux espaces centraux, ouverts l'un sur l'autre, accueillent maintenant une soixantaine de salariés. Sur le premier plateau, trente assistants d'administration des ventes gèrent le traitement des dossiers. Car il ne suffit pas de démarcher les clients

et de signer des contrats d'installation, il faut aussi obtenir les autorisations de pose. En France, s'équiper en panneaux solaires implique de communiquer avec pas moins de sept administrations différentes. Des démarches qu'Evasol propose de prendre en charge pour le compte de ses clients. Divers petits aménagements ont également accompagné ce doublement de surface. Les goulottes au sol qui représentaient des risques de chute viennent d'être remplacées par un raccordement au plafond, et le sol carrelé trop bruyant a été recouvert de moquette. C'est le secrétaire du CHSCT qui s'est personnellement investi pour vérifier les normes et suivre les installations. « Quand je fais passer un entre-

tien de recrutement, je laisse souvent la personne patienter 5 ou 10 minutes ici, explique Géraldine Michal-Mocellin, directrice des ressources humaines. Cela lui donne une bonne idée de la façon dont nous travaillons : on voit les gens circuler, se parler. Certains candidats, qui ont déjà travaillé en open space, me disent qu'ils sont impressionnés par l'atmosphère de travail. » Dans la journée pourtant, il arrive que le niveau sonore monte. « On incite les salariés gênés par le bruit à s'adresser directement à leurs collègues pour qu'ils baissent le ton. L'objectif, c'est que ce soit naturel et bien accepté par tous. » Sur le deuxième plateau, auparavant constitué de bureaux individuels, se trouve

Deux espaces centraux, ouverts l'un sur l'autre, accueillent une soixantaine de salariés. D'un côté, le traitement administratif, de l'autre, le bureau d'études.

désormais le bureau d'études. Le maintien de quelques cloisons a, ici, été possible. « Cela permet de modeler la pièce. Et de recréer de plus petits espaces, poursuit la DRH. Il faut que les salariés s'approprient leur bureau. » Le travail minutieux des techniciens qui vérifient les données recueillies par les commerciaux pour implanter les installations s'accommode-t-il d'une configuration en open space ? « J'ai travaillé dans le dessin industriel, explique l'un d'entre eux. En arrivant ici, j'ai bénéficié d'une formation de cinq jours sur les installations photovoltaïques.

Mais tout à l'heure, par exemple, j'avais une hésitation sur un dossier un peu complexe du fait de l'inclinaison du toit et de l'orientation de la maison. Je suis allé voir le responsable du service afin qu'il me donne son avis. C'est vrai que les échanges sont simplifiés. »

Être au courant de tout

« On a des objectifs commerciaux ambitieux, reconnaît le directeur général. Pour les atteindre, on mise sur l'ambiance de travail, les rapports d'équipe, la proximité entre les salariés. Les échanges informels font partie du travail. » Trente personnes ont été embauchées, chaque mois, pendant le premier semestre 2009. Vu

le défi que représente l'intégration des nouveaux salariés, la direction accorde une place importante à l'accueil, à la formation et à l'encadrement. Deux journées sont ainsi organisées chaque mois pour permettre aux nouveaux embauchés de visiter le siège,

À côté des avantages évidents en termes de communication, Nathalie Pairasso et Florian Gruel, deux membres du CHSCT, pointent aussi les revers des espaces ouverts : un problème récurrent de climatisation, des interruptions de travail et des difficultés à se

locaux, a soulevé d'autres points de vigilance. D'abord l'éclairage qui n'a pas été modifié quand les cloisons ont disparu. Résultat : il ne correspond plus à l'alignement des bureaux. « Or, l'aménagement en open space de grande dimension éloigne certains salariés des fenêtres, ce qui réduit considérablement l'effet de l'éclairage naturel », précise-t-il. Il a également suggéré de s'intéresser à la qualité des faux plafonds pour réduire le bruit et a soulevé la question des TMS : « Il faut chercher à améliorer les postures de travail, poursuit le technicien-conseil de la CRAM, notamment le positionnement de l'écran d'ordinateur sur le bureau. L'ensemble des implantations – bureaux et écrans – doit permettre de favoriser les échanges sans détérioration posturale. »

Il y a quelques mois, les cadres d'Evasol, invités à réfléchir aux valeurs de l'entreprise, ont proposé, entre autres, le travail en équipe, la simplicité et... l'adaptabilité. La « capacité à s'adapter » chez Evasol, cela ne sonne pas seulement comme un slogan tant la société évolue rapidement. « Nous avons eu des périodes de croissance moins soutenue quand il a fallu renforcer l'encadrement de proximité ou s'assurer que nos méthodes de travail étaient diffusées et appliquées dans le respect de notre déontologie, précise le directeur général. La croissance c'est bien, mais nous voulons qu'elle soit de qualité. »



© GUILAUME PULISSON POUR L'INRS

rencontrer leurs interlocuteurs et prendre connaissance des spécificités de leur activité. Dans ce contexte, l'aménagement en open space est conçu comme une façon de favoriser les relations entre nouveaux arrivés et salariés plus expérimentés.

Alors le travail en bureau ouvert, plutôt une bonne chose ? C'est l'avis de Stéphanie, du service des Ressources humaines, qui ne travaille pas sur l'un des plateaux mais dans un bureau de cinq personnes. « Ici, les choses évoluent rapidement. On ne peut pas être au courant de tout. En écoutant les collègues, on parvient à se tenir informé. Maintenant que l'on fonctionne de cette façon, on pourrait difficilement retravailler en bureau individuel. »

Dans un contexte de forte évolution de l'effectif, l'aménagement en open space est conçu comme une façon de favoriser les relations entre salariés.

concentrer. Nathalie est comptable. « Quand je travaille sur le tableau de créances des clients au milieu de mes collègues, déclare-t-elle, c'est tout de même compliqué. Mais ce qui est satisfaisant, en revanche, c'est qu'on sait que le dialogue est possible sur les aménagements souhaitables. La direction nous donne les moyens de ses ambitions. »

Qualité de la croissance

Alain Karsznia, le technicien-conseil de la CRAM Rhône-Alpes qui a visité les nouveaux

1. Tenesol est une filiale des groupes Total et EDF.

A. G.

À activité multiple, risques multiples

La société Evasol encadre directement ou en sous-traitance des professionnels du bâtiment chargés de la pose des installations. Pour prévenir les chutes de hauteur, Evasol a mis en place une formation spécifique qui lui a valu de recevoir, en 2009, le trophée national de la prévention entreprise d'Axa. Le CHSCT s'est, par ailleurs, fixé comme axe de travail le risque routier qui concerne les trois quarts du personnel de la société.

Adaptation

Un passage à l'open space mi-figue mi-

Confrontés à une modification de leur espace de travail, liée en particulier à l'augmentation des effectifs, les salariés de la branche commerciale de Novozymes France, basée à Nanterre (Hauts-de-Seine), perçoivent de différentes manières le passage à une organisation en open space. Retour d'expériences.

L'ergonomie des postes a été pensée pour permettre aux salariés qui le souhaitent de travailler en position « assis-debout ».

Nanterre, Hauts-de-Seine. Dans un immeuble récent situé près de la préfecture, Novozymes France, société de commercialisation de produits enzymatiques pour l'industrie, fabriqués par la maison mère danoise, occupe un espace de 838 m². La quarantaine de salariés de l'entreprise se partage la surface, qui comprend l'ensemble des installations : bureaux et parties communes. Quarante collaborateurs qui travaillent depuis 2005 sur un même plateau, un open space. « *Le changement d'organisation spatiale a été décidé par l'ancienne direction, afin de répondre à une augmentation d'effectifs,* décrit Ute Fink, responsable des ressources humaines. *Les prix très élevés de l'immobilier urbain de bureaux imposaient aussi une réflexion sur l'utilisation des espaces.* »

Catherine Martin, responsable des services généraux, est en charge de la sécurité et des mesures de prévention. Elle ne cache pas que ce changement a généré des difficultés : « *Je suis dans la même structure depuis près de dix-sept ans. Le passage en open space ne s'est pas fait sans réserve,* souligne-t-elle. *Au-delà d'une simple réorganisation spatiale, il a fallu s'interroger sur l'ensemble des habitudes de travail et réfléchir sur des solutions acceptables par tous.* » L'important pour l'entreprise était le maintien d'une certaine qualité de vie au sein des locaux et le respect de bonnes conditions de travail pour l'ensemble des salariés. « *Certains de nos collaborateurs sont plutôt sédentaires et travaillent essentiellement sur le site ; d'autres sont amenés à se déplacer fréquemment en Europe, notam-*

ment au Danemark où se trouve notre siège, explique Ute Fink. *Pour autant, nous avons conservé une organisation assez classique : chaque salarié conserve son propre bureau. Contrairement à ce qui se passe dans certaines structures, nous tenons à préserver chez le personnel le bien-être propice à une activité professionnelle dans les meilleures conditions possibles. Aussi, les attributions de meubles et de matériels sont pérennes.* »

Petits arrangements entre collègues

Les plans du nouveau bureau paysager ont été confiés à un bureau d'architectes. « *Après avoir consulté les différents services, nous avons constaté que les besoins, en particulier pour organiser des réunions ou pour mener des conversations plus confidentielles (avec des clients, par exemple), sont assez uniformément répartis,* signale Catherine Martin. *Nous avons donc décidé de faire installer trois salles de réunion contiguës, équipées de systèmes d'audioconférence, avec des cloisons amovibles permettant de moduler leur taille. Pour les conversations entre salariés ou les communications d'ordre professionnel nécessitant l'isolement, nous avons opté pour la mise en place de deux "cabines", dont les parois sont isolantes d'un point de vue acoustique. Les salles de réunion se réservent via un serveur en ligne, pas les cabines.* » Les équipements communs, imprimantes, photocopieurs...



-raisin

Deux petites salles aux parois isolantes d'un point de vue acoustique ont été prévues pour les conversations entre salariés ou les communications d'ordre professionnel nécessitant l'isolement.



ont été regroupés, pour éviter de multiplier les sources de nuisances. Enfin, les salariés ont également la possibilité de travailler à domicile, pour des dossiers qui demandent un investissement particulier ou un calme relatif.

Seul le bureau de la responsable des ressources humaines reste individuel. « *Mes fonctions m'amènent régulièrement à mener des entretiens personnels, précise-t-elle. Nous avons aussi réfléchi à l'ergonomie des postes et adopté des bureaux entièrement réglables en hauteur. Les personnes qui le souhaitent peuvent ainsi travailler en position "assis-debout", ce qui, à l'usage, semble satisfaire bon nombre de salariés. Nous abordons régulièrement les questions relatives aux conditions de travail lors des réunions avec les délégués du personnel.* » Les locaux sont lumineux, les couleurs claires, et de nombreuses cloisons sont transparentes. « *L'ambiance cordiale, voire conviviale, qui règne au sein de l'entreprise, a constitué un agent facilitateur pour le passage en bureau paysager. Mais il y a des efforts d'adaptation à fournir. Certains parlent plus ou moins fort, ce n'est pas toujours simple pour les autres* », confie Fabrice, responsable au service clientèle. « *Nous étions, pour notre part, déjà habitués*

à fonctionner en "open", ce qui n'était pas le cas de tous les services », ajoute-t-il.

Maren, qui travaille un peu plus loin aux opérations pour les activités de détergence et du vin, dresse un bilan mitigé : « *C'est excellent pour le partage d'informations, en général cela fonctionne bien. En revanche, il faut savoir éviter les sources de conflits, notamment le bruit. L'aération des locaux est aussi une source de discussions perpétuelles : je me trouve en dessous d'une bouche et je préfère de loin qu'elle fonctionne en mon absence* », sourit-elle. Des petits arrangements entre collègues sont inévitables. « *Il y a bien quelques menues négociations, notamment sur l'ouverture des fenêtres, concède Chloé, stagiaire en comptabilité-finances, qui semble plutôt satisfaite de travailler en « open ». Mais l'ambiance est studieuse, et, de notre côté, nous ne souffrons pas vraiment du bruit.* »

Un bien-être incertain

Conseiller réglementaire, Marc émet, quant à lui, quelques réserves : « *C'est un espace ouvert plutôt bien conçu. Mais,*

ganisation. Du point de vue de l'efficacité, ce n'est pas idéal. » Ces dernières remarques sont largement partagées par Éric Boutin, contrôleur de sécurité à la Cramif. « *Les réflexions sur l'organisation spatiale tiennent évidemment compte des nombreuses contraintes (effectif, prix élevés de l'immobilier*

Novozymes France

- Branche commerciale du groupe Novozymes (danois) pour l'Europe de l'Ouest
- Chiffre d'affaires (2008) : 8 146 millions de couronnes danoises (1 100 millions d'euros environ)
- Activités (France) : trois sites (Nanterre : 40 salariés ; Le Pecq : 30 salariés ; Bordeaux : 3 salariés, agence locale).
- Métier (France) : commerce et vente, marketing, comptabilité et finances, conseil réglementaire, activités de soutien.
- Activités (groupe) : 5 000 salariés dans le monde.
- Métiers (groupe) : fabrication et distribution de produits enzymatiques pour les activités industrielles (chimie, agroalimentaire, nouveaux carburants, pharmaceutique).

pour nous qui étions habitués à fonctionner en bureaux fermés, la transition n'a pas été vécue de façon très positive. Nos tâches nécessitent souvent d'avoir des conversations confidentielles, ou bien de travailler seuls sur une bonne partie des dossiers. Tout le monde n'a pas la même "culture du bruit", et les seuils de tolérance sonore ne sont pas les mêmes pour tous. » Une position confirmée par Véronique, spécialiste dans le même service : « *On constate une fatigue nerveuse importante à l'issue d'une journée de travail en bureau ouvert. On peut demander à travailler chez soi, mais ce n'est pas toujours simple pour l'or-*

de bureaux...) auxquelles sont soumises les entreprises, reconnaît-il. Mais le choix d'espaces de travail "tout ouverts" semble marquer le pas. On constate aujourd'hui que beaucoup d'établissements semblent revenir vers des structures plus fermées quand c'est possible. Le gain en termes de bien-être des salariés est alors certain. Ou bien encore, les nouveaux open space font le choix, comme chez Novozymes, d'espaces fermés ou réservés, qui améliorent grandement la qualité de vie au travail, et proposent au moins des postes de travail bien conçus d'un point de vue ergonomique », conclut-il.

A. B.