



Des bureaux innovants : à quoi ça sert ?

Rencontre/débat

Actineo

Lundi 18 janvier 2010

Centre Pompidou, Paris

v Introduction par Alain d'Iribarne

On sait que traditionnellement, dans le milieu de l'entreprise, on distingue deux grands types d'innovations : les innovations de produits – ou service -, et les innovations de « process », ou de façon de produire.

Pour les activités de service où les coûts salariaux et les coûts de l'immobilier sont dominants, le bureau, avec tout ce qu'il comporte d'agencements physiques et d'équipements, constitue un facteur essentiel de production puisqu'il est en quelque sorte le médiateur central de l'activité. C'est lui qui, en effet, constitue pour l'employeur le cadre plus ou moins permissif - ou contraignant-, de l'organisation du travail et, pour le salarié, le cadre de vie, composante essentielle de sa qualité de vie au travail.

Il est donc tout à fait logiquement que l'innovation se saisisse du bureau. Et il est non moins logique que les innovateurs en la matière soient également des créateurs car, non seulement ils apportent des solutions techniques à des problèmes techniques comme le font leurs collègues industriels, mais ils doivent être aussi attentifs à toutes ces choses de la vie qui font la différence, en particulier la qualité et l'esthétique des objets avec le design ; l'appropriation sociale de l'espace avec l'ambiance.

Mais tout cela ne nous dit pas à quoi peuvent servir des bureaux innovants : à favoriser par les espaces qu'ils proposent aux salariés, aurions nous envie de répondre, l'expression de leurs propres capacités d'innovation, de leurs propres capacités de création et, par ce biais, rendre plus compétitives les entreprises qui les emploient tout en leur procurant plus de satisfactions au travail.

Yves Michaud

Philosophe et directeur de l'Université de tous les savoirs

Remarques conceptuelles

Temps et espace

L'être humain habite le temps et l'espace. Il a besoin de s'y installer. Gilbert Simondon disait ainsi qu'il y avait une situation topologique et hodologique des individus dans l'espace et le temps : il faut « y être bien », sans quoi se génèrent du stress, de l'anxiété, de l'angoisse. Constituées à la fois d'éléments temporels et matériels, spatiaux, les conditions de travail peuvent causer du stress, de la douleur.

Les individus doivent être bien au travail... mais ils ne doivent pas être trop bien car ils s'installent alors dans des « niches », s'y dissimulent, se protègent, ce qui a des effets contre-productifs sur l'activité et l'organisation de l'entreprise. Régulièrement, les individus tentent par tous les moyens d'ériger des barrières, des remparts, de façon à se protéger.

Créativité et innovation

Il convient de distinguer la créativité liée à l'invention, la créativité liée à la production et la productivité. Force est de constater aujourd'hui que ce terme de créativité est largement galvaudé, et pas toujours utilisé à bon escient.

Il semble que les conditions de la création scientifique soient liées à des locaux non-contraignants, provisoires, voire en cours de destruction. La plupart des grandes découvertes ont été faites dans des locaux de ce type – en aucun cas les locaux avaient été conçus pour favoriser la créativité. Dans les écoles d'art également, on constate qu'il faut que les locaux soient un temps utilisés, adaptés, salis, voire mis en friche pour que les individus y trouvent les conditions à leur inspiration. Les ateliers d'artistes du passé renvoient au même principe : la création, l'invention semblent liées à des locaux peu contraignants, que les artistes adaptent et récupèrent comme ils l'entendent.

Les contraintes propres aux locaux doivent être évoquées. Plusieurs cas de figure se rencontrent ; à chacun d'entre eux correspondent des contraintes propres.

- Soit il faut faire de nouveaux aménagements. Se pose alors la question de la programmation.
- Soit il faut réaménager des locaux, partir de l'existant. Les contraintes semblent moindres, dans la mesure où l'on sait ce qui a, ou non, fonctionné.
- Soit il faut se couler dans une structure existante. Il s'agit du pire scénario, dans la mesure où il faut impérativement tenir compte des contraintes de cette même structure.

Les aménagements *ex nihilo* supposent toujours un programme, par nature difficile à définir. Cela suppose une parfaite connaissance des activités ; cela risque par ailleurs d'induire une certaine rigidité des activités futures.

Aspects pratiques et humains

Le monde du travail est de plus en plus caractérisé par la montée d'un sentiment de « souffrance au travail ». C'est dans ce contexte qu'il convient de s'interroger sur la réponse des individus aux conditions de travail qui leur sont imposées. Cette réponse peut varier du tout au tout : innovation, enthousiasme, motivation, innovation, meilleure communication, création de relations... A l'inverse, cette réponse peut prendre la forme de blocages, de freins, d'angoisses, de troubles de la communication etc.

L'amélioration des conditions de travail, si souvent mise en avant, peut être rejetée par les salariés eux-mêmes. Les individus tendent tous à s'habituer à leurs locaux, à un certain mode de fonctionnement dans lequel ils ont développé leurs habitudes, leurs modes de communication. La résistance au changement – même si celui-

ci vise à améliorer leurs conditions de travail – peut être très forte. Les individus peuvent donc être très affectés par des changements considérés comme étant des améliorations. Il faut alors expliquer, communiquer, voire négocier pour trouver des compromis en matière d'aménagement des espaces de travail.

Le design d'ambiance : quels problèmes posés ?

L'art contemporain est de plus en plus fait d'atmosphères et d'expériences d'atmosphères, et de moins en moins d'objets. Il rejoint le décoratif et devient, dans certains cas « un art auquel on ne fait pas attention ». Cet art décoratif fait l'environnement ambiant et pèse considérablement sur l'expérience du monde de chacun. Il est l'art des décisions cachées, prises en silence, de façon implicite (choix de couleurs, d'éclairage, de mobilier, de décoration... et de sons). L'expérience esthétique revêt donc de plus en plus une dimension « ambiante », cette dernière passant parfois au premier plan. Les objets font un décor, un décor fait l'ambiance.

Toutes les questions relatives à l'aménagement de bureaux ne peuvent pas passer sous silence cette dimension ambiante. Au-delà des normes définies par le droit du travail, au-delà des pratiques de décoration et des objets décoratifs, il est essentiel de prendre en compte cette dimension à la fois diffuse et omniprésente de l'environnement et de l'ambiance. A noter à ce titre que les objets d'art décoratifs contribuent toujours à créer une ambiance environnementale, comme l'atteste l'exemple des maisons de collectionneurs : à force d'accumuler des œuvres d'art, elles constituent en soi une ambiance, voire une expérience.

Aujourd'hui, une dimension essentielle du renouvellement de la décoration et de l'aménagement est cette question de l'ambiance, du détail architectural, de la nature du matériau, du travail de la lumière et du son. A noter à ce titre que le design sonore des espaces prend de plus en plus d'importance.

Cela ne va pas sans poser problème : nombre de ces éléments ayant trait au design sonore sont impalpables, et difficilement synthétisables. La principale question posée est la suivante : dans quelle mesure cette dimension ambiante s'accorde-t-elle avec les goûts des usagers et, naturellement, la nature des activités ?

Bibliographie

E.H. Gombrich, *The Sense of Order*, Phaidon
Georges Simondon, *Du mode d'existence des objets techniques*, Aubier
Yves Michaud, *L'art à l'état gazeux*, Hachette Pluriel.

Gérard Laizé

Directeur général, VIA

Le contexte actuel a ceci de particulier : la crise. Loin d'être uniquement financière et économique puisqu'elle est également écologique et sociétale et constitue une opportunité en termes d'innovation. L'histoire montre que toutes les crises sont propices à l'innovation. Le design est ainsi né de la crise de 1929.

Le XX^{ème} siècle a été le siècle de tous les progrès mais aussi de tous les excès. Le XXI^{ème} siècle sera vraisemblablement celui de nouveaux équilibres. Plus rien ne sera comme avant. L'hyperconsommation va sûrement s'achever. « Consommer » et « produire mieux plutôt que plus » seront les nouveaux mots d'ordre. Quant aux marques, si elles ne tiennent pas leurs promesses, elles généreront la méfiance.

Sur le plan de l'innovation, il semble aujourd'hui évident que l'homme doit être replacé au cœur de la réflexion. Le design, qui, à cet égard, fait figure de précurseur, est déjà entré dans cette logique en réaccordant une place centrale à ce qui fait son essence : l'usage.

Autres changements qui prendront davantage de place dans les années à venir :

- Plus de progrès utiles ;
- Plus d'éthique ;
- Passer d'une croissance quantitative à une croissance qualitative.

Ces phénomènes, qui se développent à l'échelle de la société toute entière, concerneront également les entreprises. En termes d'innovation par exemple, il faudra de plus en plus respecter les logiques d'usage, faciliter l'accès aux informations et aux données et, naturellement, donner du sens à chaque acte individuel et collectif.

Les grandes évolutions sociétales : principaux facteurs

Le développement durable

Le développement durable sera le premier facteur à prendre en compte par les entreprises, tant les échéances climatiques et écologiques sont fortes, et proches. Les entreprises devront en tenir compte dans la conception des locaux, l'usage des matériaux, les questions thermiques etc. C'est d'autant plus nécessaire que ces logiques sont génératrices de business.

L'accroissement de la fracture sociale

L'échelle des revenus s'agrandit, ce qui crée naturellement des inquiétudes dans la société et dans l'entreprise. Cette fracture concerne également l'opposition ville/campagne ; elle est par ailleurs d'ordre générationnel. Enfin, la crise d'autorité doit être évoquée : les entreprises qui sortiront le plus facilement de la crise seront sûrement celles qui seront dirigées par de vrais « capitaines », capables de fédérer leurs troupes autour de grands principes affirmés.

La technologie

Les technologies vont devenir de plus en plus discrètes : enceintes audio, luminaires par exemple vont se fondre de plus en plus dans l'élément d'architecture intérieure à tel point que de tels objets deviendront progressivement invisibles. Ces technologies contribueront davantage au bien-être des individus : lumières moins agressives, facilement modulables, voire ayant des effets thérapeutiques. Le développement de robots, « facilitateurs » de la vie quotidienne, doit être noté dans ce cadre. La connectique s'améliorera, vers plus de facilité d'usage et de rapidité des échanges. Ce dernier élément contribuera, encore plus qu'aujourd'hui, à brouiller les frontières temporelles et spatiales.

Confort et santé

Les jeunes générations ont été surprotégées pendant leur enfance, à tel point que l'on peut parler de « génération cocoon » ou de « slow génération ». Refusant la plupart des contraintes qu'acceptaient leurs aînés, elles refusent de se voir imposer des modes de fonctionnement, d'organisation... qui ne leur conviennent pas. Susciter l'innovation et la créativité chez ces individus ne sera possible, en conséquence, qu'en respectant leurs modes de vie et leurs habitudes – ceci jusque dans leurs manières de s'asseoir ! Il sera en effet difficile de leur imposer un mobilier classique, soi-disant « ergonomique » tant ils préfèrent adopter, au travail, les mêmes postures qu'à la maison.

Les notions d'ambiance, d'art de vivre... seront de plus en plus au cœur des préoccupations en termes d'aménagement des bureaux, ceci dans un seul but : améliorer le bien-être, et par conséquent, favoriser la créativité et la performance des individus.

Temps et espace

Le temps n'a jamais été si contracté qu'aujourd'hui : alors que les individus ont objectivement davantage de temps libre compte tenu de la réduction progressive du temps de travail, jamais ils n'ont eu autant le sentiment de ne pas avoir le temps. Les frontières entre vie professionnelle, vie domestique, loisirs... tendent par ailleurs à devenir de plus en plus poreuses, ce qui crée, parfois, de réels troubles psychologiques chez les individus. Si le temps se contracte, les distances font de même.

Une posture gagnante

La morosité qui règne dans nombre d'entreprises s'explique souvent par le fait que les dirigeants ne sont pas en mesure de fixer une ligne, une stratégie – bref, de susciter l'enthousiasme de leurs équipes. Or adopter cette « posture gagnante » constituerait certainement un atout majeur pour sortir de la morosité.

Les trois bases fondamentales de l'innovation

L'innovation conceptuelle

En matière d'aménagement des bureaux, elle se matérialise par la conception de bâtiments HQE, la suppression des nuisances (en particulier sonores), une meilleure harmonisation spatiale, la facilitation des usages, l'amélioration du confort et du bien-être des individus, la favorisation des échanges.

Matériaux et process

Les nouveaux matériaux, technologies ou process ont toujours été source de créativité, comme l'atteste l'exemple du design. Les entreprises ont à ce titre une valeur expérimentale, dans la mesure où elles sont les premières à mettre en application les progrès technologiques liés à la connectique, aux techniques de communication, à l'éclairage, au son, au mobilier, aux systèmes de stockage de l'information etc.

Les facteurs culturels

L'idée de carrière est remise en cause par l'infidélité des entreprises qui licencient. Les salariés adoptent un comportement opportuniste, voire mercenaire, et conçoivent le travail non pas comme une fin en soi mais comme une « simple » activité rémunérée leur permettant de faire autre chose.

L'image de marque de l'entreprise, qui crée pour partie le sentiment d'appartenance à celle-ci, est essentielle lorsque l'on pense aux facteurs culturels. Les entreprises doivent affirmer des valeurs identitaires, via leurs dirigeants, proposer un aménagement intérieur confortable et valorisant, adopter une gestion des RH fondées sur la reconnaissance, mettre en place des lieux d'échange conviviaux. La personnalité du dirigeant joue un rôle prépondérant.

Conclusion

L'innovation est dérangeante par nature : elle se fonde sur la critique de l'existant et génère immédiatement de l'opposition. Elle se confronte toujours à des résistances culturelles dans les entreprises, à tous les niveaux de celles-ci. Aussi, lorsque l'on veut innover, il est recommandé de créer une cellule ad hoc indépendante, portée par le plus haut niveau de la hiérarchie, avec des moyens et du temps. On ne peut demander aux équipes opérationnelles d'innover. Elles n'en ont ni le temps, ni l'état d'esprit, impliquées qu'elles sont dans une rythmique et des préoccupations quotidiennes.

Valérie Parenty

Directrice associée, Saguez & Partners

Quelle vision ?

Saguez & Partners part du principe « simple » que les utilisateurs de bureaux sont des humains : ce principe préside donc à tout projet d'aménagement de bureaux. On considère donc que l'innovation est une ressource humaine ; les entreprises innovantes favorisent la créativité, la formation et le développement, la sécurité de l'emploi, la confiance en soi, les échanges et l'autonomie – autant d'éléments dont il faut tenir compte et qu'il convient de valoriser lorsque l'on aménage des bureaux.

De tout évidence l'espace de travail est encore trop hostile à l'innovation : la lumière est souvent défaillante, (comme les rangements), le niveau de bruit est souvent trop haut etc.

En considérant les utilisateurs « simplement » comme des humains, plusieurs convictions fortes sont affichées.

- « Comme à la maison ». Si les individus se sentent bien chez eux, c'est parce que leur habitat est organisé autour de pièces dédiées à chaque fonction. C'est également parce qu'ils décorent leur habitat en fonction de leurs goûts et de leur personnalité.
- « On est bien dans son village ». La dimension humaine des échanges se fait à petite échelle. Il faut créer des microgroupes, le travail en équipe... en petite équipe, naturellement.

Quelle approche des espaces de travail ?

Le workstyle se fonde sur trois principes : circuler autrement, travailler autrement, marquer la marque.

Circuler autrement

Saguez & Partners propose des plans sur mesure et effectue un important travail sur les circulations, la lumière naturelle (qui doit traverser les lieux), sur les vues (vues dedans et dehors), les perspectives et les rythmes des espaces.

Le siège social d'Unibail Rodamco. Unibail Rodamco est le premier promoteur européen de centres commerciaux, résultant de la fusion de deux entreprises. C'est à cette occasion que la direction a décidé de déménager dans un nouveau siège social. Initialement, Unibail Rodamco percevait principalement son activité comme une « simple » activité de financement de projets, ce qui transparaissait clairement dans l'aménagement des précédents locaux ; Saguez & Partners a proposé à l'entreprise une nouvelle « identité » valorisant son cœur de métier : la contribution à la réalisation de grands projets immobiliers. Dans cette logique, Unibail Rodamco est vu comme une grande agence d'architectes, ce qui transparaît dans l'organisation des locaux : références aux grands architectes/designers, par exemple. En outre, la circulation a été conçue de telle sorte qu'elle facilite considérablement les échanges, les rencontres, les réunions informelles – bref, le « travailler autrement ». Les espaces de travail sont rythmés avec la création de salles projets, que les individus peuvent s'approprier pour déployer leurs plans, travailler ensemble sur les projets etc. Chaque étage est par ailleurs thématiqué par une couleur. A noter par ailleurs que les espaces de revue de projets sont thématiqués en fonction de chaque métier, à chaque étage.

Travailler autrement

On cherche à comprendre les métiers de l'entreprise et créer des espaces de travail spécifiques et innovants, des rythmes entre les espaces de travail et les espaces détente de façon à ce que les individus puissent à la fois échanger (de façon formelle et informelle), et se concentrer. On cherche également, dans ce cadre, à créer un art de vivre au bureau.

Le siège social de la direction commerciale France d'Yves Rocher à Rennes. Ce siège social adopte le principe de « l'herbier géant », conformément à la philosophie d'Yves Rocher, et afin de rendre cette même philosophie perceptible pour les salariés de la direction commerciale France, largement coupés du centre de R&D et des boutiques. Le plan d'accès a été complètement revu : les visiteurs accèdent au bâtiment par un jardin, largement herborisé et fleuri ; l'accueil propose une véritable « mise en scène » de la philosophie de la marque. Un espace formation est installé en rez-de-chaussée, de façon notamment à ce que les collaborateurs du commercial soient au plus près des produits. Chaque palier est thématiqué, permettant aux individus de se repérer facilement et, également, de s'approprier leur espace de travail. Chaque étage adopte ainsi une thématique centrée sur un végétal, ses propriétés et les développements cosmétiques qu'il a permis. Les bureaux s'adaptent aux différents métiers : certains sont fermés, d'autres ouverts. Des espaces « travailler autrement » ont été conçus en tenant compte des spécificités de chaque métier.

Symrise. Symrise est producteur de fragrances. Son cœur de métier se trouve à la conjonction du travail fait sur les parfums, du travail du commercial et du travail de coordination. Ces trois fonctions occupaient précédemment des étages distincts. Saguez & Partners a proposé de créer un espace transversal où ces trois fonctions cohabitent.

Marquer la marque

On considère que l'on est « chez une marque », comme l'on est chez quelqu'un : il faut être en mesure de raconter un savoir-faire et une histoire – bref, une personnalité – et de faire partager les valeurs de la marque dans un projet commun.

Le siège social France de Microsoft à Boulogne. La thématique transversale retenue se décline de la façon suivante : « le campus de nos imaginaires ». Or le bâtiment abritant le siège social ne favorisait pas du tout cette image de campus, d'esprit « étudiant » : il a donc fallu revoir complètement la « coque » du bâtiment de façon à changer fondamentalement sa dimension ambiante. Cette nouvelle ambiance se fonde sur l'ouverture, la décontraction, la créativité, l'émotion, la nature... tout ceci naturellement avec une assise très technologique. La qualité de vie au travail a fait l'objet d'une forte attention : les espaces de travail sont à la fois très ouverts et très orientés sur la dimension « plaisir ». La signalétique a fait l'objet d'un soin particulier compte tenu de la taille du site (45 000 m²). Les trois parties qui composent le bâtiment bénéficient d'une couleur propre, déclinée autour de thèmes facilement déclinables (les plantes, l'eau et le ciel etc.). Les quatre restaurants d'entreprise bénéficient d'une déclinaison autour de la nature (« pique-nique sur l'herbe » par exemple), du voyage (« Paris-Seattle »).

Conclusion

L'ambiantal est un élément central pour favoriser la créativité et l'innovation. Quelques mois après l'emménagement dans un lieu pensé dans cette logique, toutes les entreprises constatent que les équipes sont plus créatives et plus innovantes.

v Débat

Yves Michaud – Les projets présentés par Valérie Parenty sont à tous les égards très réussis. Quel est leur coût ? Ne sont-ils pas uniquement réservés à de grandes entreprises, capables de procéder à des investissements lourds ? Ces projets sont-ils duplicables dans des entreprises « ordinaires » ?

Valérie Parenty – Non, ce que nous faisons ne coûte pas plus cher que des aménagements « classiques ». L'aménagement que nous avons par exemple réalisé pour Mediaedge est intéressant : cette entreprise de communication s'installait dans un bâtiment en même temps que deux autres filiales, mais nous n'étions chargés que de l'aménagement de Mediaedge. Notre aménagement a coûté moins cher que celui des autres filiales, dans la mesure où nous avons travaillé très finement à l'allocation financière des différents lots. Nous avons choisi, par exemple, de réduire autant que possible le nombre de cloisons, qui coûtent très cher, les armoires servant à créer les séparations. Avec une telle logique, nous sommes en mesure de réallouer l'enveloppe dédiée à certains lots à d'autres (graphisme, signalétique...).

Yves Michaud – Vous montrez très bien que nous ne sommes pas condamnés à la laideur ; il faut simplement bien penser l'affectation des ressources. Nous pouvons trouver des exemples comparables dans le domaine de l'art : pendant longtemps, l'Etat a dépensé des sommes énormes pour des commandes publiques d'œuvres d'art sans aucune considération esthétique : les fameux exemples de ce qu'il est convenu d'appeler « les 1 % culturels » en attestent. Aujourd'hui, l'Etat agit de façon différente : la commande publique s'adresse à des dispositifs certes moins visibles, mais plus agréables à regarder – ceci à des coûts moindres.

Gérard Laizé – La question du coût est souvent une excuse pour ne pas faire. Il faut par ailleurs se demander, en premier lieu, si l'on est d'accord sur un principe d'aménagement non pas fondé sur le simple équipement mais sur une approche beaucoup plus globale allant du poste de travail à l'accueil, aux lieux de convivialité etc. C'est donc « la volonté de faire » qui compte avant toute chose ; celle-ci émane directement du dirigeant.

Se pose par ailleurs la question de l'offre, et de la largeur de celle-ci, par rapport à des partis-pris d'aménagement – et des budgets que les entreprises veulent consacrer à ces questions, naturellement. Autre question : comment concilier dimension technologique, omniprésente dans les entreprises, et besoin d'humanité ? Le management est en effet régulièrement enclin à privilégier la dimension technologique, en ce sens où les bureaux doivent être bien organisés, rangés... bref, tout doit parfaitement fonctionner, ceci souvent au détriment de la dimension humaine. Or celle-ci réapparaît toujours très rapidement, tant les individus ont besoin de s'approprier leur lieu de travail avec des objets, des souvenirs personnels.

Q – Et le design sonore ?

Yves Michaud – Cette discipline est maintenant relativement développée : à l'Ecole nationale supérieure de création industrielle par exemple, il y a déjà un département de création de design sonore. La société contemporaine est une société du visuel, incontestablement ; mais la communication et l'information doivent reposer sur d'autres sens que la seule vision. La dimension sonore est fondamentale pour pacifier les espaces, réduire l'agressivité – ce qui se fait par exemple dans de nombreuses gares. L'étape suivante consiste en un traitement artistique des signaux sonores.

Gérard Laizé – Le design sonore intervient dans quatre domaines principaux : la suggestion de l'esprit du lieu ; le biorhythme des individus ; les nuisances sonores venant de l'extérieur, qui peuvent être atténuées voire gommées par le design sonore ; enfin, le design sonore fait partie de la création d'un produit : les produits électroménagers par exemple comptent de plus en plus de bruits factices.

Valérie Parenty – Nous travaillons beaucoup sur le design sonore, mais également sur le design olfactif. Pour Yves Rocher, nous avons choisi, pour le nouveau concept de boutiques, de diffuser des odeurs d'huiles essentielles, de diffuser des chants d'oiseaux etc.

Q – Peut-on considérer que l'espace de travail soit le seul en cause dans la dégradation des conditions de travail ? Le management, les conditions de son exercice, ne jouent-ils pas un rôle bien plus important ?

Valérie Parenty – Vous avez parfaitement raison : au-delà des seules conditions de travail, la créativité et l'innovation dépendent avant tout du management ; l'aménagement de bureau ne peut que contribuer à l'améliorer encore plus, mais il n'en crée pas les conditions.

Yves Michaud – On constate par ailleurs que les salariés sont capables de supporter des locaux calamiteux s'ils peuvent se raccrocher à « autre chose » : un projet d'entreprise, la qualité de l'encadrement, une certaine convivialité...

Il est toujours compliqué d'identifier précisément ce que les individus recherchent et apprécient dans une situation de travail. L'exemple des nouvelles agences de La Poste en atteste : les agents ont très bien accepté la suppression des guichets qui, de prime abord, peut apparaître comme une solution confortable. Or ils subissaient réellement leur statut de guichetier, et préfèrent être directement au contact du public.

Gérard Laizé – En termes d'occupation des locaux, des règles claires doivent être fixées par le management : vise-t-on la convivialité ? Vise-t-on l'affichage d'un statut ?... En l'absence de règles claires, les dérives surviennent souvent rapidement.

Q – En quoi les paramètres environnementaux ont-ils été intégrés dans les aménagements faits par Saguez & Partners ?

Valérie Parenty – Nous le faisons naturellement. Pour le projet Microsoft, les règles d'aménagement obéissent totalement aux principes HQE. Cela vaut également pour les nouvelles boutiques Yves Rocher, par exemple. Mais cela suppose naturellement un travail supplémentaire pour trouver des matériaux durables, trouver les bons fournisseurs etc.

Bien sûr, cela va au-delà des seuls matériaux, puisque nous travaillons également aux usages : nous faisons tout, par exemple, pour que les individus prennent davantage les escaliers au détriment des ascenseurs, qu'ils recourent moins aux éclairages artificiels etc.

Q – N'y a-t-il pas une tendance à faire du travail un produit de consommation ?

Yves Michaud – A mes yeux, le travail est déjà un produit de consommation, tant pour les entreprises, qui vendent du travail à l'extérieur... que pour les salariés, qui travaillent. Compte tenu de l'importance qu'occupe le travail dans la vie de chacun, il faudrait pousser cette logique qui consiste à voir le travail comme un produit de consommation : le travail est en effet un produit de consommation certes pour un temps limité, mais dans des heures « ouvrables » cruciales dans la vie de chacun. Je suis persuadé qu'un tel mode de réflexion donnerait de nombreuses idées aux aménageurs de bureaux.

Alain d'Iribarne – Votre question renvoie au constat que nous faisons quant à la porosité croissante entre vie privée et vie professionnelle, entre espace privés et espaces de travail. Le brouillage des frontières de temps et d'espace conduit à une ingénierie des temps sociaux plus complexe qu'auparavant, d'autant que, dans les ménages, la répartition traditionnelle des tâches domestiques a été remise en cause. Si le travail est un facteur de production, il participe également directement aux modes de vie.

Q – Les salariés peuvent-ils réellement s'approprier un projet d'aménagement de bureaux ? Les résistances ne sont-elles pas systématiques ?

Valérie Parenty – Il faut naturellement passer un temps certain à l'écoute des salariés de façon à bien identifier leurs attentes. Par ailleurs, il faut, tout au long du projet, présenter les différentes étapes, organiser des séminaires de présentation, montrer les bureaux témoins, associer les salariés au choix du mobilier, organiser des visites de locaux etc. L'entrée dans les nouveaux locaux doit par ailleurs donner lieu à un événement festif, ce qui facilite incontestablement l'appropriation.

Gérard Laizé – Il faut en outre être très attentif au fait que l'expression des individus ne constitue pas toujours le reflet exact de leur pensée. De ce fait, cette écoute, ces enquêtes menées auprès des salariés doivent faire l'objet d'une restitution et d'une reformulation. A noter qu'il est nécessaire de créer un poste de chef de projet

lorsque l'on souhaite procéder à l'aménagement de bureaux, celui-ci servant d'intermédiaire pour collecter les demandes et, surtout, communiquer tout au long du projet.