



Au bureau comme chez soi ?

Rencontre/débat

Actineo

Mercredi 17 mars 2010

Parc des expositions, Paris

v Introduction par Alain d'Iribarne

« Au bureau comme chez soi ? » Généralement, on traite le sujet inverse, en s'intéressant à l'extension du bureau vers chez soi. Toutefois, au travers des différentes rencontres organisées par Actinéo et l'Anvie sur le sujet de la vie au travail, des signaux faibles nous sont venus d'aménageurs que je qualifie d'intelligents, c'est-à-dire tenant compte du fait de l'interdépendance croissante de la vie au et hors du travail, mais aussi des lieux : sous l'influence de la féminisation des salariés, notamment, ces aménageurs sont de plus en plus amenés à faire entrer les paramètres de la vie domestique dans les lieux de travail.

Aujourd'hui, nous nous interrogerons sur l'aménagement des espaces de travail, qui sont considérés par les aménageurs comme destinés, en relation avec les modifications d'organisation du travail, d'une part à aller vers de plus grandes économies de coûts fixes et, d'autre part, à être un lieu de vie des salariés.

Marc Dumas

Chercheur à l'ICI (Informations, Coordination, Incitations) à l'université de Bretagne occidentale

Le rapport au travail évolue, même si le travail reste toujours aussi central. C'est un facteur d'identité fort. Aujourd'hui, les salariés souhaitent mieux l'articuler avec les autres temps sociaux.

Il est de plus en plus difficile d'articuler la vie personnelle et la vie au travail. Cela étant, du fait de l'évolution des organisations du travail et des espaces, mais aussi du développement des NTIC, les différentes sphères se décroissent et les frontières se brouillent.

La vie professionnelle s'invite dans la vie privée et le lieu de travail se transforme en lieu de vie.

Nous analyserons ce dernier point, cette évolution des espaces de travail, sous l'angle de l'articulation de la vie personnelle et professionnelle et interrogeons nous sur les attentes et les craintes des salariés.

L'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle : du conflit à l'enrichissement

Les salariés cherchent à mieux articuler vie personnelle et vie professionnelle afin de réduire le conflit qu'ils vivent. Ils peuvent ainsi vivre un enrichissement d'une sphère vers l'autre.

Réduire le conflit

Deux types de conflits existent : le conflit temporel ou physique (horaires de travail incompatibles avec la vie de famille...) et le conflit lié au stress (plus on vit de tensions au travail, moins on est disponible dans son rôle de père et d'époux ou de mère et d'épouse...). Ce dernier conflit est très important, en France. Notre pays serait même en Europe celui où le conflit travail/famille est le plus fort.

Favoriser l'enrichissement

Etre performant dans sa vie personnelle permet de l'être plus dans le travail également. Le soutien émotionnel, informationnel, et les compétences acquises dans le cadre familial sont, en effet, source d'enrichissement de la vie au travail.

Frontières, transitions

Parmi les facteurs présentés, issus d'une étude réalisée récemment avec D. Alis, la distance entre le lieu de travail et la résidence est le seul facteur de conflit qui trouve son existence hors du milieu du travail. Tous les autres sont liés à ce milieu (Les horaires de travail, le travail le week-end et les horaires dits atypiques (à l'extérieur ou chez soi), le stress lié à l'activité professionnelle, les déplacements professionnels, un travail sans intérêt et peu reconnu, les problèmes relationnels dans l'équipe, avec les collègues).

Les frontières, qui constituent un point de passage, délimitent un rôle. Elles sont à la fois spatiales, temporelles, psychologiques et idiosyncrasiques (elles dépendent des personnes, de leur volonté et de leur capacité d'adaptation). On parle de perméabilité de frontières, mais aussi de transition de frontières. Ce sujet fait l'objet de travaux récents, montrant qu'il existe des micro transitions (appeler son conjoint ou ses amis depuis le lieu de travail ou, à l'inverse, consulter ses courriels professionnels depuis son domicile), mais aussi des macro transitions, plus ponctuelles (avoir un enfant, avoir une promotion).

Se pose alors la question de l'influence des entreprises sur les frontières des employés. Cette influence ne devrait pas exister, mais elle est, dans les faits, de plus en plus importante. En mettant à disposition de leurs salariés un ordinateur portable et une connexion internet, par exemple, les entreprises déplacent les frontières et créent de nouvelles transitions entre sphère privée et sphère professionnelle. La réalisation d'activité d'ordre personnel au travail contribue à favoriser les transitions.

Les attentes et les craintes des salariés vis-à-vis des pratiques d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle

Des souhaits nourris de craintes

Les attentes des salariés sont avant tout positives. En effet, plus des deux tiers des salariés français interrogés dans les différentes enquêtes (baromètre Accor Services, enquête de l'Observatoire de la parentalité...) estiment que l'entreprise se préoccupe assez peu de leur vie personnelle et souhaiteraient être davantage aidés et assistés.

Cela étant, les salariés nourrissent également des appréhensions, des craintes. Ils sont méfiants à l'égard d'une intrusion trop importante de l'entreprise dans la sphère privée. Ils craignent également un effet de manipulation et un renforcement des exigences professionnelles de l'employeur : vous êtes bien au travail, passez-y donc plus de temps.

Au final, les salariés veulent maintenir une séparation entre les sphères personnelle et professionnelle, mais admettent une intrusion dans deux cas :

- à leur propre demande, notamment lorsqu'ils rencontrent des difficultés dans leur vie personnelle (divorce, décès...),
- lorsque les problèmes personnels agissent sur la qualité du travail (perte du permis de conduire nécessitant un aménagement des horaires...).

Les salariés considèrent que ce n'est pas l'entreprise qui peut se montrer plus aidante, mais leur supérieur hiérarchique voire leur équipe.

Que peuvent faire les employeurs et les managers pour mieux équilibrer la vie personnelle et la vie professionnelle ?

Pour assurer un meilleur équilibre entre les différentes sphères, les employeurs et les managers peuvent développer des *family friendly policies*. Cela permet à la fois de favoriser l'harmonisation entre vie familiale et vie professionnelle et de manifester le soutien de l'entreprise au bien-être du salarié. Il s'agit de faire en sorte que les salariés travaillent plus et mieux, tout en étant moins stressés.

Philanthropie ou intérêt bien compris ?

L'enjeu, pour les entreprises, est d'attirer les salariés, de les mobiliser et de les fidéliser.

Il est intéressant de noter que les études n'ont pas montré que les *family friendly policies* avaient un effet sur la performance des salariés. En revanche, elles montrent que ces politiques ont un effet sur l'absentéisme, et elles mettent surtout en lumière une relation entre le soutien des managers et la performance des salariés.

Ressources relatives au hors travail pour prendre en compte la personne

Plusieurs types de ressources peuvent être mis à disposition pour prendre en compte la personne dans sa globalité :

- vie quotidienne : restauration d'entre, conciergerie, commerces, « journée des familles »,
- enfants et personnes à charge : crèche, préparation à l'accouchement, conseils pédiatriques,
- bien-être : environnement de travail de qualité (lieux de rencontre, d'échange et de détente), salle de gym, conseils en santé et hygiène alimentaire,
- projets personnels : aide, volontariat pour des projets humanitaires ou culturels.

Flexibilité des temps et des lieux

Plusieurs pratiques existent également pour permettre aux salariés de mieux équilibrer les lieux et les temps :

- télétravail,
- gestion des réunions,
- gestion des déplacements professionnels,
- aménagement du temps de travail.

Existent aussi des politiques de gestion des carrières et des mobilités.

L'entreprise, espace de vie

Des pratiques visent aussi à mieux gérer l'espace de travail, qui est de plus en plus conçu pour que le salarié s'y sente « comme chez lui ». Une récente étude anglo-saxonne a montré que seuls les attributs symboliques du travail (se sentir comme chez soi au travail, être fier de son travail...) sont liés à la performance des salariés. Les attributs physiques (taille et aménagement des espaces...), eux, ne sont pas un facteur de performance.

La qualité des espaces de travail favorise le sentiment de bien-être et de partage, un nouvel art de travailler ensemble. Il s'agit d'espaces qui permettent une réelle convivialité, avec la mise à disposition de salles de détente par exemple, mais qui permettent aussi de réaliser des activités privées en toute discrétion grâce à l'informatique.

Il y a deux visions vis-à-vis des services offerts aux personnes. Celle des employeurs qui estiment que ce n'est pas le rôle de l'entreprise d'offrir de tels services : son intervention s'arrêtant aux portes de l'entreprise, elle n'a pas à faire intrusion dans le domaine privé réservé des salariés. Pour d'autres l'organisation doit être jugée aussi dans sa capacité à rendre compatible les cadres de vie professionnels et personnels et notamment de prolonger l'amélioration des conditions de travail sur le poste de travail à l'amélioration des conditions de vie des salariés. La problématique est celle du périmètre d'intervention de l'entreprise : oui à la résolution des problèmes liés au travail, non à la recherche de solution en ce qui concerne le hors travail (exemple : garde d'enfants pour les parents en horaires atypiques).

Apaiser les craintes et se fixer des limites

Pour faire face aux craintes des salariés, l'entreprise doit lever certains freins. Certaines recourent à des organismes extérieurs pour l'étude des besoins de montage de projets, par exemple. Ce recours constitue, aux yeux des salariés, un gage de neutralité.

Les entreprises doivent également fixer des limites : aider, mais pas « chouchouter » ou « cocooner ». La vie professionnelle est aussi faite de contraintes, de désagréments, de décisions à prendre. Les salariés ne comprendraient pas le double langage. L'entreprise n'a pas intérêt à être considéré comme la famille de ses salariés. L'entreprise a besoin que se noue en son sein des liens mais pas des liens familiaux. Les situations de dépendance affective sont sources de risques et de tension à terme. Elles traduisent des déséquilibres.

Conclusion

Les services offerts par les entreprises doivent prêter à réflexion et analyse. Il importe de mettre en place un ensemble d'avantages pertinent et cohérent, associant à la fois l'intégration et la segmentation. Le besoin de cohérence est réel. Il importe, en outre, d'impliquer le management, pour qu'il ne devienne pas un frein. Il est également nécessaire d'évaluer les pratiques : qui les utilisent, pour quels effets ? Enfin, l'espace de travail est un élément important de la fierté, de l'implication et de la performance des salariés, lorsque l'on se sent comme chez soi au travail.

Bibliographie

Marc Dumas, Vie personnelle et vie professionnelle : vers un nouvel équilibre dans l'entreprise ?, EMS

Béatrice Melon Riey

Chef du bureau des opérations immobilières du ministère de la santé et des sports

Le site de l'avenue Duquesne, immeuble historique du ministère de la Santé, a été construit en 1931 et s'est agrandi jusqu'en 1970, avant de se dégrader. En 1998, le ministère a été mis en demeure de rénover ce site et de le mettre en sécurité.

Le site de l'avenue Duquesne : le constat d'un immeuble très vétuste

La partie la plus ancienne de l'immeuble se situe place de Fontenoy. Elle a été construite en 1930 par l'architecte Guillaume Tronchet. Créée pour abriter les premiers guichets de Sécurité sociale, elle s'est rapidement révélée trop petite. Une première phase d'agrandissement a donc été entamée dès 1939, suivie de deux autres phases, en 1950 puis en 1970. Cela étant, ces différentes phases se sont déroulées sans engager en parallèle de travaux importants de modernisation. Le bâtiment a donc traversé le siècle sans jamais être rénové.

Cet immeuble vétuste donnait une image dégradée de l'administration. Qui plus est, il était hors normes de sécurité. Le dernier plancher était à plus de 28 mètres de hauteur, c'est-à-dire au-delà de l'échelle de grande hauteur des pompiers et présentaient une stabilité au feu très réduite, non-conforme à la réglementation en la matière. L'immeuble était coûteux en entretien de piètre confort, en l'absence d'isolation thermique et phonique.

En 1998, un schéma directeur architectural et technique a été élaboré, avec une proposition de découpage de l'immeuble de manière à procéder aux travaux en site occupé. Outre ses 2 000 occupants, l'immeuble accueille près de 600 visiteurs par jour. A terme, il comptera 2 110 postes de travail.

Le bâtiment initial de 1930 est une structure en acier sur 8 niveaux, avec un remplissage de pierre à l'extérieur et de briques à l'intérieur. L'architecte des Bâtiments de France était soucieux de la préservation et de l'entretien du patrimoine. Les vitraux de Gruber présents sous la verrière historique ont pu être conservés et mis en valeur.

Une rénovation indispensable

La rénovation de l'ensemble du site a été découpée en opérations autonomes avec prise en compte de quatre objectifs :

- technicité et sécurité,
- fonctionnalité des espaces de travail,
- accompagnement de l'évolution des organisations,
- stratégie immobilière.

La rénovation a donné la priorité aux espaces collectifs ou équipements techniques centraux et de sécurité, avant de se porter sur les espaces de bureaux, privés. Dans ce cadre, la nécessité de modifier les circulations principales à partir d'une entrée unique et de créer un îlot central nouveau est très vite apparue.

Avant rénovation, l'immeuble comptait 70 % de bureaux individuels et 30 % de bureaux partagés (par deux personnes). Après rénovation, il sera composé de 70 % de bureaux collectifs (2 à 4 personnes) et de 30 % de bureaux individuels. A terme, il s'agit de réduire au maximum les emprises locatives extérieures, pour retrouver une cohérence de fonctionnement et d'organisation entre directions.

Du programme au projet

Le schéma directeur a donné des orientations techniques et architecturales pour retrouver une cohérence d'ensemble et revaloriser l'espace enclavé en cœur d'îlot. Cela s'est traduit par la création d'un pavillon central qui abrite maintenant la cafétéria. Les équipements communs ont été rénovés (salle de conférence, salles de

réunions, centre de ressources documentaires multimédia, ...) et d'autres ont été aménagés (espaces café, salon de lecture). Les salariés peuvent ainsi trouver des éléments de confort hors travail, bien que dans leur lieu de travail.

La cafétéria qui était située en sous-sol, dans un espace résiduel, avec une amplitude d'ouverture très restreinte, a été déplacée dans le pavillon central, carrefour des circulations. Cette évolution a été très bien accueillie malgré bien des réticences car il n'était pas habituel au ministère de prendre son café au vu et au su de tout le monde. Ce lieu est désormais ouvert de 7 heures 30 à 14 heures 30. Les personnels s'y rendent parfois pour se réunir. La cafétéria est donc devenue un espace de travail supplémentaire.

Les espaces logistiques du sous-sol ont également été rénovés. Des salles de réunions supplémentaires ont été installées et de la lumière a été apportée via des cours anglaises. Un point café a également été créé. Au final, les espaces du sous-sol ont été réellement requalifiés. Les locaux dédiés aux associations culturelles (pratique de la musique par exemple) ou sportives ont été rénovés ou aménagés.

Les travaux à venir

Si la cafétéria a été sortie du sous-sol pour remonter à la lumière du 1^{er} étage en cœur d'îlot, la rénovation du restaurant donne lieu à un ambitieux projet pour créer d'immenses verrières et faire sortir le restaurant vers un espace extérieur arboré, en cœur d'îlot.

L'espace petite enfance sera également rénové à partir de l'an prochain avec une structure pour un total d'accueil de 66 enfants âgés de 0 à 4 ans (contre 45 enfants de 0 à 6 ans jusqu'à maintenant). Pendant les travaux, la crèche sera externalisée pendant un an. Elle sera implantée au 3^{ème} étage de l'immeuble, côté cour intérieure pour préserver du bruit et disposera au cœur de l'îlot, d'un espace de jeux suspendu, de sorte que certains parents pourront effectivement voir leurs enfants par la fenêtre de leur bureau.

Pour les travaux des plateaux de bureaux en superstructure, le découpage en quatre tranches nécessite la neutralisation de 500 postes de travail par tranche d'un an. Après curage des structures, les plateaux nus sont réorganisés avec, le long des façades, des bureaux dont le cloisonnement est modulable en largeur et une circulation dégagant un espace servant. Chaque service peut décider d'y implanter à son choix des petits box de réunion, des espaces de reprographie, des armoires d'archives ou des points d'accueil.

Les concertations avec le personnel ont été conduites direction par direction. Tous les aspects fonctionnels de la réorganisation des espaces de travail ou de confort, y compris les attentes en matière de mobilier et d'ergonomie ont été abordés et pris en compte. Un rafraîchissement des bureaux a créé dans une démarche HQE et le mobilier a été intégralement changé. Il est compact, astucieux et confortable.

Les agents seront-ils « au bureau comme chez soi » ? Au septième étage, il a été décidé de prévoir trois points de décompression pour les cabinets ministériels, ou « coins tisanerie » (frigidaires, machines à café, table basse et sièges...). Il convient de noter que l'amplitude horaire de ces cabinets est très étendue et que ces espaces correspondent à une particularité de fonctionnement.

Conclusion

Le budget de la rénovation représente 180 millions d'euros sur 15 ans, avec un ratio au mètre carré terminé de 2 657 euros. Ce n'est pas considérable compte tenu de l'ampleur du site et de son état avant travaux. Par ailleurs, le budget mobilier se chiffre à 8,3 millions d'euros pour 2 110 postes de travail. Après rénovation, la valeur de ce bâtiment est estimée entre 600 et 800 millions d'euros.

Au final, il apparaît que la rénovation est malgré tout essentiellement technique.

Han Paemen

Directeur conseil en environnement de travail chez AOS Studley

AOS Studley aide les utilisateurs à définir leurs besoins, sur le plan technique, immobilier, mais aussi humain. Il apparaît que leurs attentes sont élevées et ne sont pas toujours aisées à assumer.

La qualité de vie au travail : l'exemple de la sécurité sociale belge

Le mal-être au travail coûte cher à la fois aux organisations et à la société.

A la fin de l'année 2005, à l'occasion de son déménagement, la Sécurité sociale de Belgique a décidé de mettre en œuvre une transformation d'entreprise en s'appuyant sur un environnement de travail totalement novateur. Le pari a été fait que si les gens se sentaient mieux au travail, ils travailleraient mieux. Il s'agissait, en améliorant le fonctionnement du service public de la sécurité sociale, d'améliorer également son image et de le rendre plus attractif.

Le travail d'AOS Studley a porté sur l'évolution des rapports humains (employeurs/collaborateurs) et l'intégration des nouvelles technologies au service de la qualité de vie au travail.

Un film de présentation du projet est projeté, mis en ligne sur le site d'Actinéo.

Le projet « travailler autrement » a nécessité une importante préparation en amont, avec l'implication de tous les acteurs de l'entreprise. Il convenait de s'assurer qu'il était en phase avec les préoccupations actuelles (économies d'espace, économies d'énergie...).

Un nouvel aménagement des espaces

Partant du constat que, du fait des réunions, des congés ou des arrêts maladie, les bureaux ne sont jamais pleins à plus de 50 %, il a été décidé de revoir entièrement l'aménagement des espaces. Aujourd'hui, pour 1 000 employés, les locaux comptent 700 postes de travail et des espaces communs. Tous les matins, les agents récupèrent leurs affaires dans des casiers personnels fermant à clé avant de choisir un poste de travail. Le bureau standard, en espace ouvert, est le plus courant et le plus utilisé. Il est équipé d'un écran, d'un clavier et d'une souris et d'une station d'accueil à laquelle on connecte son ordinateur portable. Un bac personnel peut y être clipsé. Tous les postes sont réglables en hauteur. Le principe retenu est celui du « bureau net » le soir : tout est rangé, pour que chacun puisse choisir le lendemain l'espace de travail adapté à ses besoins.

Outre les postes standard en espace ouvert, les collaborateurs disposent d'autres espaces plus spécifiques, comme des espaces « cocon » ou « bulle », ouverts ou fermés. Des espaces projets sont prévus pour les travaux de groupe, ainsi que des espaces de réunion plus ou moins formels, dont la taille varie en fonction du nombre de personnes.

Des espaces particuliers ont été installés pour les personnes souffrant de handicap. Ces postes sont les seuls à être toujours occupés par les mêmes personnes.

Fournir l'environnement de travail le plus agréable possible était au cœur du projet. Une réflexion a donc été conduite sur l'acoustique, par exemple.

Par ailleurs, les agents ont tous la possibilité de travailler depuis chez eux, avec un roulement pour que les équipes se voient au moins deux à trois fois par semaine. Les moyens de communication sont très développés. Chacun peut savoir en temps réel si son collègue est présent dans les locaux ou non, en réunion, en congés...

Le déménagement a également été l'occasion de mettre en œuvre une véritable politique d'archivage. La prochaine étape est le développement d'une politique documentaire de gestion de contenus.

L'implication des collaborateurs et l'accompagnement du changement

Plus d'un collaborateur sur cinq a été impliqué dans le projet, au travers d'une cinquantaine d'ateliers.

Une véritable politique de *change management* a été définie, pour préparer psychologiquement les salariés.

Conclusion

Une enquête a montré que les fonctionnaires de la sécurité sociale sont désormais les plus satisfaits. Ils se sentent respectés et ont plus confiance.

Cet exemple, bien que belge, représente un type de démarche qui commence à intéresser la France. Elle participe à l'évolution des métiers.

v Débat

Les attentes et les craintes des salariés et des employeurs

Alain d'Iribarne – Marc Dumas, j'ai le sentiment qu'en insistant sur les attentes mais aussi la méfiance des salariés vis-à-vis des interventions de l'entreprise, vous avez distingué les attentes vis-à-vis de l'entreprise des attentes vis-à-vis des managers. Vous avez également indiqué que les attributs physiques sont moins importants que les attributs symboliques, du point de vue de la performance des salariés.

Marc Dumas – C'est le changement qui fait peur, avant tout. D'où les interrogations sur les éventuelles manipulations des employeurs. Par ailleurs, il existe deux types d'entreprises : celles qui veulent séparer vie personnelle et vie professionnelle et celles qui estiment que les conditions de travail évoluant, les conditions de vie du salarié doivent elles aussi évoluer. Les freins activés par les managers se retrouvent surtout dans les premières entreprises.

Au bureau comme chez soi

Alain d'Iribarne – Au ministère du Travail, les espaces de jeux seront organisés de façon à ce que les parents puissent voir leurs enfants. Pensez-vous que les entreprises pourraient aller jusque-là ?

Béatrice Melon Riey – Les trois quarts des personnels sont féminins. La crèche est très demandée. Elle est installée en hauteur pour s'éloigner de la pollution des voitures. Les enfants bénéficient d'un espace extérieur privilégié. Certains parents pourront les voir par la fenêtre de leur bureau. « Les enfants sont dans votre jardin », c'est un peu cela, le bureau comme chez soi !

Marc Dumas – Ceux qui ne sont pas utilisateurs des différents services de type crèches tendent à développer un discours selon lequel on vient au bureau uniquement pour travailler.

Aménagement et surface des locaux

Alain d'Iribarne – A la Sécurité sociale belge, la problématique des bureaux banalisés *versus* l'importance accordée aux autres espaces a été poussée à son stade ultime. Avez-vous finalement gagné beaucoup de mètres carrés ?

Han Paemen – Le gain de surface a représenté 14 000 mètres carrés. Pour autant, les gens ne sont pas du tout tassés. Il y a plus de place aux postes de travail, mais moins de postes de travail. On a gagné en surface, mais aussi et surtout en satisfaction des utilisateurs.

Béatrice Melon Riey – Nous avons, nous aussi, perdu beaucoup de surface avec la mise aux normes de sécurité et l'isolation thermique. Cela a entraîné une forte densification du site. Avant, il y avait 16 mètres carrés par personne et il y en aura moins de 12 désormais.

Q – Au ministère, avez-vous travaillé sur la base de ratios, sur des moyennes connues ?

Béatrice Melon Riey – Nous avons créé en amont des ateliers thématiques. Nous avons été aidés par AOS, qui était partenaire du maître d'œuvre. Nous avons ainsi défini une charte d'aménagement, en fixant des limites pour chaque type d'occupation. Un directeur, par exemple, n'a désormais plus droit qu'à 25 mètres carrés, contre 60 auparavant. Pour un bureau de deux personnes, nous garantissons une surface minimum de 15 mètres carrés et de 19 mètres carrés au maximum. Chaque chef de service peut organiser comme il l'entend le plateau de bureaux qui lui est alloué, mais nous définissons la surface des plateaux de bureaux sur la base que je viens d'énoncer.

Q – Je suis étonnée de voir comment on peut passer d'un espace cloisonné à un espace entièrement décloisonné. Comment arrive-t-on à se retrouver un peu chez soi dans ce type d'espace ? Tout le monde semble satisfait, mais quelles ont été les réticences de départ ? Avez-vous constaté de nouveaux comportements ?

Han Paemen – Quand vous êtes chez vous, vous faites certaines choses dans la cuisine, d'autres dans le salon etc. Une équipe donnée dispose d'un panel d'environnement de travail pour répondre à ses différents besoins. Quand on veut se concentrer, on peut aller dans un espace fermé et vice-versa. C'est comme à la maison : on va dans la pièce où on doit être en fonction de ce que l'on doit faire (la cuisine, la chambre, le salon...). Ce parallèle est d'ailleurs très souvent fait par les employés eux-mêmes. Chaque équipe a son territoire, sa « maison » – au sein duquel elle partage des bureaux.

Les réticences ont été terribles, au départ. Le principal travail, dans ce type d'approche, est l'accompagnement du changement. Il est primordial de montrer que tout ce qui est décidé l'est parce qu'on veut bien faire. Ce travail implique aussi un investissement et même une exemplarité de la direction générale.

Béatrice Melon Riey – Chez nous, l'aspect densification du site était très difficile à expliquer. C'est pourquoi nous avons installé un espace témoin. Nous avons voulu montrer aux gens qu'ils allaient pouvoir se sentir mieux et travailler mieux. Les gens ont apprécié d'avoir été écoutés et que certains services (salles de piano, salle de sports...) aient été maintenus. Le service offert a été globalement amélioré.

Télétravail et ergonomie

Q – Le télétravail peut être à la fois un bien pour le salarié, mais aussi un déchargement de l'entreprise vers ses salariés. *Quid* de l'ergonomie des postes de travail à domicile, donc du risque de développement des TMS ?

Han Paemen – Dans le cadre du projet de la sécurité sociale, un collaborateur sur cinq a été impliqué dans les groupes de travail. L'ampleur du changement le justifiait. Par ailleurs, la charte d'aménagement était la même pour tous les salariés. Aux Pays-Bas, par exemple, le réglage des postes de travail informatiques en hauteur est désormais obligatoire.

Pour ce qui est du télétravail, il repose sur le volontariat. Personne n'est obligé d'en faire, ni même d'avoir des horaires de travail libres. Par ailleurs, télétravail ne signifie pas nécessairement travail à domicile. Les collaborateurs de la sécurité sociale peuvent travailler, s'ils le souhaitent, dans un environnement de bureaux plus proche de chez eux. Il est vrai que, pour l'heure, cet employeur n'a pas fait le choix de mettre à disposition de ses salariés du matériel ergonomique à domicile. Mais d'autres le font.

Marc Dumas – L'inquiétude vis-à-vis des TMS est réelle. On constate d'ailleurs des TMS prématurées du fait de l'utilisation accrue du téléphone portable.

Coûts

Q – Avez-vous des exemples similaires à celui de la sécurité sociale belge en France ? Par ailleurs, vous n'avez pas parlé des coûts, notamment des coûts technologiques.

Han Paemen – En France, les démarches de ce type sont encore embryonnaires. Elles concernent principalement les sièges sociaux de très grandes organisations. Par ailleurs, outre les coûts technologiques, le coût d'accompagnement humain n'est pas neutre. Le retour sur investissement se fait dans la durée. Cela implique un réel changement de culture et de mentalité. A la sécurité sociale belge, le surcoût du projet était de l'ordre de 5 millions d'euros, avec un retour sur investissement inférieur à deux ans.

Béatrice Melon Riey – Nous avons un budget de 8 millions d'euros pour meubler nos bureaux. L'ensemble du mobilier est donc parfaitement neuf et ergonomique. Nous avons fait le choix d'un « pack emménagement », c'est-à-dire que nous livrons aux agents un pack mobilier minimum. Un mois après l'emménagement d'un collaborateur, une personne dédiée lui présente un catalogue afin qu'il puisse personnaliser son espace de travail et se l'approprier. Avant de lancer les travaux, nous avons également installé un espace témoin.

Alain d'Iribarne – Il est très intéressant de noter que les travaux se font systématiquement étape par étape. Une des étapes est celle de l'appropriation des aménagements et des espaces par les utilisateurs.

Marc Dumas – Il revient aux DRH et aux ergonomes de saisir l'opportunité qualitative des rénovations.