

# Risques psychosociaux

Par Sabine Germain et Rozem Le Saint

dossier

57

## Prévenir l'impact des plans sociaux

Anticipation, négociation, expertise..., la loi du 14 juin 2013 visait à simplifier les PSE et à en raccourcir les délais. Aujourd'hui les contentieux sont à la baisse. Pas sûr qu'il en soit de même pour le stress des salariés. //

L'esprit de la loi est venu confirmer la jurisprudence en matière de prévention des risques psychosociaux. Résultat, les entreprises sont invitées à se préoccuper de plus en plus en amont des conséquences de leurs plans de sauvegarde de l'emploi (PSE). Notamment en s'interrogeant sur les (bons) arbitrages à effectuer en termes de réduction du personnel, sur l'augmentation de la charge de travail de ceux qui restent après le plan social et les formations à proposer le cas échéant. En effet, épousant la logique de l'arrêt du 13 décembre 2012 de la cour d'appel de Paris, qui a annulé le plan de réorganisation de Fnac Relais faute d'une insuffisante prise en compte des risques psychosociaux (RPS), la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 a introduit de nouveaux outils (voir encadré page 58) : la possibilité de créer un comité

d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) spécifique en cas de projet de transformation et de recourir à un cabinet d'experts, nommé par les représentants des CHSCT. Si les CHSCT de site sont un tant soit peu dépossédés de leurs prérogatives, l'instance coordinatrice travaille à anticiper et à mieux préparer l'après plan social dans l'entreprise.

### Apparence de dialogue social

Un bémol, néanmoins, relevé par Judith Krivine, avocate de la CGT, notamment auprès des ex-Mory Ducros. « Les employeurs peuvent toujours exercer une stratégie d'apparence, un simulacre de dialogue social. Les Directe vérifient que des informations sont données aux instances représentatives du personnel, mais pas forcément leur véracité, leur qualité ou ►

### Prévenir l'impact des plans sociaux

La loi de sécurisation de l'emploi simplifie les PSE mais n'en adoucit pas les effets.

60

### Poussée de stress en période de crise

Restructurations et fusions génèrent de la souffrance.

62

### Les ravages de l'open space

Censé favoriser la communication, cet espace est en réalité un facteur de stress.

► leur pertinence, y compris au regard des questions de RPS», regrette-t-elle. Ce que confirme Savine Bernard, à l'origine de la jurisprudence Fnac, puisqu'elle défendait les CHSCT de huit magasins Fnac Relais de province et trois syndicats (CGT, CFE-CGC, SUD Fnac) en 2012. Et de citer l'exemple de la direction de la Fnac Relais de Lyon qui «s'est contentée d'un monologue» lors d'une réunion dans un comité d'établissement dernièrement. «Elle a refusé que les élus posent des questions. Seul comptait le respect du calendrier du plan de restructuration», rappelle l'avocate. Elle affirme même que, parfois, les entreprises ouvrent de «pseudo-négociations» avant l'information-consultation et le rapport du CHSCT.

«Nous intervenons de plus en plus en amont pour auditer les RPS, parfois même alors que l'entreprise en est seulement au stade de la confidentialité des données. Depuis quelques mois, les projets sont pris dans l'œuf», confirme Bénédicte Haubold, fondatrice du cabinet d'expertise Artélie Conseil. Selon elle, la loi de sécurisation de l'emploi a contribué à ce que les directions admettent communément que les RPS sont inhérents à tout projet straté-

gique, qu'il revient aux employeurs de les évaluer et de les diminuer, et que plus on s'y prend tôt, mieux c'est. Même écho du côté de Laurence Saunder, associée du cabinet Ifas. «Depuis la fin de l'année 2013, certaines grosses entreprises qui faisaient appel à nous pour anticiper les impacts d'un PSE sur les risques psychosociaux nous demandent à présent de former en interne leurs équipes pour les professionnaliser à cette tâche», constate-t-elle.

### Moins de contentieux

Néanmoins, la loi de juin 2013 n'est pas exempte d'effets collatéraux, tel le risque d'instrumentalisation des cabinets d'experts. Ainsi que son corollaire, la professionnalisation de la gestion des PSE. Plutôt que de se préoccuper des risques psychosociaux, les employeurs auraient tendance à se focaliser sur le risque juridique et à s'assurer que le PSE soit validé par les Direccte (voir encadré ci-dessous). Pourtant, le texte avait pour but d'écarter le contentieux, «d'avoir recours à des experts plutôt qu'aux avocats et au juge en verrouillant l'accès au tribunal», traduit Savine Bernard. Mission accomplie puisque, sur



## Ce que dit la loi de sécurisation de l'emploi

La simplification de la mise en œuvre des PSE est la mesure phare de la loi de sécurisation de l'emploi. Pour les entreprises de plus de 50 salariés, tout est fait pour éviter que les plans sociaux ne s'étalent sur des mois et des mois. Avec comme argument, notamment, une moindre période d'incertitude et de stress pour les salariés. Pour superviser l'opération et les incidences sur les risques psychosociaux (RPS), le texte permet de créer une instance de coordination de CHSCT quand le projet de réorganisation concerne l'ensemble du groupe et

donc tous ses CHSCT. Et les représentants des différentes instances désignent un expert chargé de mesurer l'impact du PSE sur les conditions de travail. Par ailleurs, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2013 et la mise en œuvre de la loi, les directions de ces entreprises ont le choix entre signer un accord collectif majoritaire ou opter pour un PSE décidé de façon unilatérale. Quelle que soit l'option choisie, elle doit être approuvée par la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

(Direccte) en fin de procédure, avant que les licenciements ne soient prononcés, sous peine de voir annuler ceux qui seraient irréguliers. Le but ? Diminuer le nombre de contentieux, qui se règlent à présent devant le tribunal administratif. Dans le cas d'un accord majoritaire, un contrôle restreint valide les licenciements ; alors que si l'employeur opte pour un PSE unilatéral, il est davantage approfondi, avec vérification des mesures de reclassement et de sa proportionnalité aux moyens de l'entreprise.

416 PSE transmis à l'administration de juillet à fin décembre 2013, on a compté seulement cinq actions en référé devant les TGI, quand auparavant «près de 30% des PSE donnaient lieu à contentieux devant le tribunal de grande instance», s'est félicité l'ancien ministre du Travail Michel Sapin en janvier 2014 en dressant le bilan des six premiers mois de la loi sur la sécurisation de l'emploi. La baisse du nombre de recours judiciaires déposés contre les plans sociaux est «peut-être le point le plus réjouissant», après des années de judiciarisation croissante, source d'«incertitude pour l'entreprise comme pour les salariés», avait-il alors estimé.

«Quand les PSE sont annulés et que l'on remet les compteurs à zéro, cela génère beaucoup de tensions, indique Pierre Berretti, P-DG du cabinet de conseil Altedia. Avant la loi de sécurisation de l'emploi, la durée des procédures était de douze à dix-huit mois et pouvait durer jusqu'à cinq ans, en cas de pourvoi en cassation. À présent, elle est ramenée entre quatre et six mois.» Et les annulations de PSE par le juge administratif sont peu fréquentes. En tout cas suffisamment rares pour que l'annulation, le 11 juillet dernier, de l'homologation du plan social chez Mory Ducros par le tribunal administratif de Cergy-Pon-



Les **742** PSE initiés entre juillet 2013 et juin 2014 menacent 66800 emplois au total: 77 en moyenne lorsqu'il s'agit d'une entreprise en procédure collective et 93 en moyenne pour les entreprises soumises au droit commun.

**574** dossiers ont été instruits avec une décision favorable de la Directe compétente. Le taux de recours devant le tribunal administratif est de 8%.

Source: ministère du Travail.

toise fasse grand bruit dans le landerneau judiciaire. Une décision incompréhensible, selon Déborah David, qui défend l'administrateur judiciaire et a déposé un recours début août. « Le plan social avait été bien préparé. D'ailleurs, les entreprises font de plus en plus appel à nous car la législation est nouvelle et difficile. Elles ne savent pas sur quel pied danser et comment anticiper », indique l'avocate.

Mais, globalement, les projets de transformation sont menés plus rapidement et les points de blocage se font plus rares. Ainsi, avant la loi de sécurisation de l'emploi, une entreprise qui souhaitait réunir plusieurs locaux en un seul site devait consulter les instances de chaque entité géographique pour organiser le déménagement. À présent, seule la consultation des instances d'un seul site suffit. Les fusions s'organisent aussi en un temps record. « Le timing invite à se positionner plus vite. Les directions, mais aussi les salariés, savent plus rapidement ce qui va arriver, ce qui réduit la période d'incertitude et le stress qui l'accompagne. En ce sens, la loi est protectrice », estime David Mahé, président de Stimulus Conseil. Une affirmation que tempère Savine Bernard: « Le fait d'aller plus vite arrange surtout ceux qui quittent l'entreprise avec un chèque ou

**Accélérée par la loi de 2013, l'intégration d'Astrium (ici, son site de Toulouse) à Airbus continue d'inquiéter ses salariés quant aux départs à venir et à la charge de travail.**

qui ont déjà retrouvé un emploi. Ce ne sont pas eux qui sont les plus exposés aux risques psychosociaux », rappelle-t-elle. Mais ceux qui restent...

### Procédures courtes

Si la loi de 2013 a permis d'accélérer la fusion de Cassidian, d'Astrium et d'Airbus Military, regroupés sous la bannière d'Airbus, les salariés ne savent toujours pas à quelle sauce ils vont être mangés alors que l'annonce remonte à juillet 2013. Selon Savine Bernard, qui assiste la CGT dans sa demande en annulation du projet pour cause de non-respect de l'obligation de prévention des risques, la direction de l'entreprise a souhaité « aller au pas de charge, sans évaluer l'augmentation de la charge de travail, alors qu'il y a déjà eu des cas de burn out sur le site de Toulouse ». « Elle a seulement présenté une demi-page sur le sujet, déplore l'avocate. Elle se sent invincible avec les courts délais fixés par la

loi de sécurisation de l'emploi. » Depuis que la loi du 3 janvier 2003 le permet à titre expérimental, Airbus signe des accords de méthode pour faciliter les négociations en cas de réorganisation. Seuls les délais ont été raccourcis pour les adapter à la loi de sécurisation de l'emploi dans l'accord de méthode du 25 octobre 2013.

Après la phase de concertation, menée par deux cabinets d'experts, le texte a ancré un engagement de l'employeur: aucun licenciement contraint avant le 31 décembre 2016, pour calmer les inquiétudes. Par ailleurs, l'accord de méthode a ouvert la possibilité d'effectuer des mobilités chez d'autres filiales dès l'automne 2013, avec la garantie de pouvoir bénéficier a posteriori des mesures d'accompagnement. « Le pic de stress a été en partie corrigé par les engagements de la direction. En revanche, on sait qu'une personne sur dix va devoir partir, mais toujours pas qui », regrette Thierry Préfol, délégué syndical central à la CFE-CGC d'Astrium.

Le 1<sup>er</sup> juillet, la nouvelle organisation a été mise en place, « mais certains ne se situent nulle part sur l'organigramme », déplore l'élu. Et malgré cette coupe drastique dans les effectifs, « alors que le carnet de commandes reste rempli, on ignore comment la surcharge de travail va être gérée, s'inquiète Thierry Préfol. Les doublons supprimés, que la direction met en avant, représentent seulement une minorité de postes ». Reste que, en dépit de ses carences, la loi de 2013 aura eu le mérite de favoriser la concertation dans une période difficile pour une entreprise et ses salariés. Pour que les plans de sauvegarde de l'emploi méritent un peu plus leur nom. ♦ **R.L.S.**

/gestion des conflits/

# Poussée de stress en période de crise

Fusion, restructuration, plan social..., ces périodes de crise génèrent de l'angoisse et peuvent déboucher sur de la souffrance, voire de la violence. //

**E**n juillet 2012, l'annonce de la fermeture de l'usine PSA d'Aulnay-sous-Bois fait l'effet d'une bombe dans le pays. Elle débouche, six mois plus tard, sur un mouvement social dur qui paralysera le site jusqu'à l'arrêt définitif des chaînes de production, en avril 2013. « Mais nous n'avons eu à déplorer aucun geste désespéré », explique Michel Courcelle, alors directeur des ressources humaines de ce site de quelque 3000 salariés. Le DRH d'Aulnay a été particulièrement attentif à la gestion des risques psychosociaux : « En 2007, alors que j'étais en poste à Mulhouse, nous avons vécu quatre suicides en quelques semaines, dont deux sur le lieu de travail. Cela m'a traumatisé. Si bien que le jour où j'ai été nommé DRH d'Aulnay-sous-Bois, début 2010, alors que les rumeurs de fermeture commençaient à courir, j'ai très vite décidé de mettre en place un plan de prévention. »

Convaincu que la montée du stress doit être anticipée, il a « pioché dans la boîte à outils » de l'accord sur la santé au travail du groupe pour mettre en place une stratégie de prévention, de détection et de traitement des RPS, avec un pilote chargé de coordonner toutes les actions. « Le plus important reste de sensibiliser les managers de production : ils ne s'intéressent pas spontanément à ce sujet qui n'est pas pris en compte dans leurs objectifs. » Mais ils jouent un rôle absolument déterminant.

Notamment lors de l'annonce de la fermeture. « Ce jour-là nous les avons accompagnés dans les ateliers pour les aider à répondre aux questions des opérateurs et nous avons fait venir des psychologues. » Paradoxalement, la crise elle-même n'est pas forcément la période la plus délicate pour les salariés : « Le plus difficile est de ne pas savoir, explique la consultante Bénédicte Haubold, d'Artélie Conseil. Quand la période d'incertitude est longue et pénible, l'annonce d'un plan social ou d'un dépôt de bilan est même parfois vécue comme une libération : les salariés peuvent enfin se mettre en mouvement. » De plus, la mobilisation collective qui se développe parfois permet de canaliser une partie de la colère : « Lors d'un mouvement social, qui est une forme d'expression collective, les risques psychosociaux sont assez limités », observe Xavier Alas Luquetas, dirigeant et fondateur du cabinet de conseil Élégas.

## Gérer la perte de repères

Mais quand le collectif se dissout, les salariés sont renvoyés à leurs angoisses, leur colère ou leur impuissance. A fortiori si la production tourne au ralenti : « Le non-travail ravive alors les conflits interpersonnels, commente Bénédicte Haubold. Tout le passif, enfoui quand les équipes étaient trop occupées pour gamberger, ressort au grand jour. » Il faut alors repenser



Ouvriers de l'usine PSA d'Aulnay-sous-Bois mobilisés contre la fermeture annoncée de leur site.

d'urgence l'organisation du travail autour de la baisse d'activité. Réduire la production ou le temps de travail, gérer la transmission des compétences entre ceux qui partent et ceux qui restent, aider les équipes à travailler « en mode dégradé ». C'est-à-dire en sous-effectif ou avec des ruptures de livraison, par exemple.

« D'une manière générale, les directions ne réfléchissent pas assez à la façon dont les restructurations (même sans perte d'emplois) impactent très concrètement le travail de leurs collaborateurs, estime Élodie Montreuil, consultante au sein du département changement, travail, santé de Secafi. Des détails aussi terre à terre que la gestion des photocopies ou du parc de voitures peuvent pourrir la vie quotidienne. » « Quand il a le sentiment qu'on l'empêche de faire du bon travail, le salarié est en souffrance, ajoute Jean-Nicolas Moreau, dirigeant du cabinet Res-Euro-Conseil. De ce point de vue, l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail est extrê-



mement pertinent, car il invite à se recentrer sur le travail lui-même. »

C'est d'autant plus essentiel en ces temps de crise, alors que les salariés s'interrogent de plus en plus sur le bien-fondé des restructurations qu'on leur impose: « Le rapport européen Hires de 2009 fait apparaître que seulement un tiers des restructurations produisent les effets escomptés, un tiers ne changent en rien la situation et un tiers ont des effets néfastes », rappelle Xavier Alas Luquetas. « Ce rapport démontre également l'impact pathogène qu'ont les réorganisations sur la santé au travail », poursuit Élodie Montreuil.

À commencer par la santé de ceux qui restent dans l'entreprise, partagés entre la culpabilité du survivant, la peur d'être le prochain sur la liste, la perte de repères liée à la dissolution du collectif et la crainte de devoir payer le prix de la restructuration, avec réduction d'effectifs et alourdissement de la charge de travail. Quant à la préoccupation pour la santé de ceux qui partent, elle émerge seulement main-

tenant: « Les administrateurs judiciaires se rendent compte que, dès lors qu'ils sont nommés par le tribunal de commerce pour prendre les commandes d'une entreprise en difficulté, ils courent le même risque pénal que tous les dirigeants face aux risques psychosociaux et aux suicides », rappelle Bénédicte Haubold. Avec pour effet que, « depuis un an ou deux, ils nous demandent d'accompagner psychologiquement les personnes licenciées plusieurs mois après leur départ de l'entreprise, y compris si elles ont retrouvé un emploi, note Xavier Alas Luquetas. Le chômage génère tant de risques d'isolement social et de conflits familiaux que cela relève de la responsabilité sociale des entreprises ».

### Cadres sous pression aussi

Dans ce tableau, il ne faut pas oublier, non plus, la santé des cadres qui mettent les restructurations en œuvre: « Ils sont confrontés à un niveau de détresse et de charge de travail qui peut avoir un véri-

table impact sur leur santé », explique Élodie Montreuil. « Les équipes RH se sentent souvent très seules, ajoute Xavier Alas Luquetas. Elles sont durement mises à l'épreuve lors d'une restructuration et méritent un accompagnement spécifique. » Mais les avis divergent sur le mode d'accompagnement des restructurations. « Les entreprises n'ont pas du tout la même vision de la notion de crise que les salariés, observe Jean-Nicolas Moreau. Pour un dirigeant, une crise ne mérite d'être prise en charge que si elle met en cause l'intégrité de l'entreprise. En revanche, les réorganisations sont considérées comme des actes de gestion courante, dont l'impact sur les salariés est mésestimé. » Cet impact est d'autant plus difficile à évaluer que les mêmes causes ne produisent pas les mêmes effets sur les personnes et les organisations. Reste que les actions de prévention des risques psychosociaux permettent d'atténuer les effets de la crise. Avant une restructuration, la meilleure prévention reste le dialogue social: « Communication sur ►

► la stratégie de l'entreprise, réflexion partagée avec les partenaires sociaux sur les différentes options possibles, anticipation des risques pouvant être générés par une réorganisation, formation des managers et du CHSCT à la prévention des RPS», détaille Élodie Montreuil.

Durant la phase de restructuration, la communication doit être renforcée: la direction doit être capable de répondre aux questions et inquiétudes des salariés à tous les moments clés de la réorganisation. « Nous pouvons l'aider à réfléchir aux impacts de son projet, afin d'établir une cartographie des risques », explique Bénédicte Haubold. Ce qui permet, en relation avec les managers de terrain, la médecine du travail, les représentants du personnel et, le cas échéant, des psychologues, de mieux identifier les personnes en difficulté pour leur apporter un accompagnement psychologique.

### Libérer la parole

Si « le nombre d'appels reçus par la cellule de psychologues ne traduit en rien le niveau de stress », prévient Xavier Alas Luquetas, cela permet d'identifier les cas les plus urgents et de mieux cibler son plan de prévention. « Face à la crise, la somme de problèmes individuels converge pour prendre une forme collective », observe Bénédicte Haubold, qui considère qu'il faut aller sur le terrain pour en prendre la mesure. « Certaines populations, ouvrières par exemple, n'ont pas l'habitude de parler d'elles-mêmes. Elles ne décrocheront jamais leur téléphone pour appeler un psychologue. Mieux vaut aller les voir, les laisser s'exprimer et leur montrer que nous sommes dans une logique de résolution concrète des problèmes. »

La ligne d'écoute apparaît trop souvent comme une mesure cosmétique, destinée à montrer que la direction s'intéresse à ses salariés. Mais si elle s'inscrit dans un dispositif de prévention globale, cette ligne a du sens: « Les psychologues peuvent dire aux appelants qu'il n'est pas anormal d'être anxieux dans ce type de situation et leur expliquer qu'ils doivent prendre soin d'eux et ne pas retourner leur colère contre eux-mêmes ou contre leurs collègues », explique Xavier Alas Luquetas. Des groupes d'expression peuvent également aider les salariés à exposer leurs difficultés et à les mettre à distance. « Je suis convaincu que le changement ne peut être accepté que s'il est discuté et compris », poursuit Xavier Alas Luquetas. Mais en matière de dialogue et de partage d'information, les entreprises ont encore de sérieux progrès à faire... ♦ S.G.

## espace de travail



# Les ravages de l'open space

**Censé favoriser la communication et le travail d'équipe, l'open space est en réalité un facteur de stress pour bien des salariés. Car il est souvent mal conçu et, surtout, ne convient pas à tout le monde. //**

**S**ix ans après la parution de l'ouvrage caustique d'Alexandre des Isnards et de Thomas Zuber sur les nouvelles modes managériales (*L'open space m'a tué*), les espaces collectifs de travail sont plus critiqués que jamais. À juste titre, estime Jean-Luc Reneiro, président du Cinov Ergonomie, le syndicat professionnel des consultants en ergono-

mie, qui y voit trop souvent un faux nez de la taylorisation des services. « Voyez ces centres d'appels qui rassemblent plusieurs dizaines d'opérateurs sur un immense plateau: celui qui lève la tête pour souffler un peu est immédiatement repéré; son voisin, qui pousse un cri de joie après avoir décroché un contrat, met la pression à toute l'équipe; la surveillance et la délation

Après quinze années de règne quasi absolu, l'open space est désormais reconnu comme générateur de désagréments.

qui vont et viennent, téléphonent, s'interpellent d'un bureau à l'autre... « Pour m'isoler, j'écoute de la musique. À la maison, ma femme me reproche de ne pas répondre quand elle m'appelle: est-ce parce que je ne l'entends pas ou parce que j'ai pris l'habitude de m'isoler mentalement? Je commence à m'inquiéter. »

### Bruit et promiscuité

« Mal conçu, l'open space a un véritable impact physique sur ses occupants, confirme Stéphanie Guemmi, ergonome et psychologue du travail au sein du cabinet Technologia, où elle est notamment chargée d'accompagner les entreprises et les CHSCT dans leurs aménagements d'espaces de travail. Le bruit, la promiscuité, les interruptions de tâches sont perturbants. Ils génèrent de la fatigue, du stress, mais aussi des pertes de productivité pouvant atteindre 30%. » Décloisonner les espaces de travail pour réduire le coût de l'immobilier est « un mauvais calcul », selon Odile Duchenne. « Entasser les salariés sur la base d'un ratio de 6 à 7 mètres ▶

règnent en maîtres. » Un comble alors que l'open space est censé favoriser la communication et le travail en équipe. « C'est ce qu'on a vendu aux jeunes loups ambitieux auxquels ils étaient initialement destinés, ironise Jean-Luc Reneiro. Mais en réalité, le décloisonnement ne convient pas à tout le monde. Et il apparaît clairement comme un facteur de stress. » Ce n'est jamais qu'« un facteur parmi d'autres », tempère

Odile Duchenne, directrice générale d'Actineo, l'observatoire de la qualité de vie au bureau, en insistant sur le caractère généralement multifactoriel des risques psychosociaux. Il n'empêche. L'enquête menée depuis dix ans par cet observatoire (voir encadré page 64) montre que les personnes travaillant en open space sont moins satisfaites (67%) de leur espace de travail que celles qui bénéficient d'un bureau individuel (88%). Elles pointent en premier lieu les nuisances physiques, notamment le bruit. Graphiste dans une grosse agence de publicité, Stéphane travaille dans un espace design et chic qui ne déparerait pas dans un magazine de déco. Mais il a un mal fou à se concentrer au milieu de ses 50 collègues

► carrés par personne est une bombe à retardement : plus vous êtes proche de votre voisin, plus vous le haïssez ! Il faut compter au moins 10 à 12 mètres carrés par personne. » Et même 14 à 15 mètres carrés si l'on respecte les normes de sécurité qui imposent de prévoir des circulations d'au moins 1,40 mètre de large. C'est-à-dire autant que pour des espaces cloisonnés en bureaux individuels.

Lésiner sur les aménagements est un tout aussi mauvais calcul. Humaniser un open space représente un surcoût de l'ordre de 15 % dans le budget. « À moyen terme, c'est une brouille », estime Odile Duchenne. Traitement acoustique sur tous les revêtements (sol, murs, plafonds), semi-cloisons pour créer des espaces plus conviviaux, éclairages individuels, espaces de rangement adaptés aux besoins de chacun... « Je suis effarée de voir à quel point les projets d'aménagement sont peu réfléchis, observe Stéphanie Guemmi. Sur 100 projets qui me sont soumis, l'écrasante majorité, sans doute 97 ou 98 %, est en open space. Mais dans 80 % des cas il n'y a aucune réflexion sur les métiers. » C'est pourtant le point le plus critique : « L'open space ne convient pas à tout le monde, poursuit Stéphanie Guemmi. Certains métiers requièrent de l'isolement et de la concentration : les juristes, par exemple, passent l'essentiel de leur temps à lire, écrire ou parler au téléphone. Les installer dans un espace collectif est une hé-

## Lésiner sur les aménagements est un très mauvais calcul

résie. » Autre aberration : les entreprises ont tendance à accorder une surface proportionnelle au niveau de responsabilité. « Mieux vaut réfléchir en termes de mobilité, conseille Odile Duchenne. Les métiers sédentaires ont besoin d'espace : plus un poste est répétitif et ennuyeux, plus celui qui l'occupe a besoin d'avoir de surface, de confort et de calme. » Sous-entendu : placer les assistantes près des toilettes ou de l'ascenseur est un véritable pouce au crime...

### Personnalisation proscrite

Tout comme interdire de personnaliser son espace de travail. Chef de projet marketing dans un groupe de cosmétiques, Isabelle se réjouissait de déménager dans un immeuble flambant neuf, dont l'open space design et HQE (Haute Qualité Environnementale) a été présenté en détail à l'ensemble des équipes. Un mois après, elle déchant : « Chaque soir, notre bureau doit être impeccablement rangé, sans le

moindre papier qui traîne. On nous a également expliqué qu'en vertu du standard Breeam (l'équivalent anglo-saxon du label HQE) nous ne devons apporter aucun objet personnel : photos, plantes vertes, éléments décoratifs sont formellement interdits. De toute façon, le revêtement des cloisons est si lisse qu'il est impossible d'accrocher quoi que ce soit. Même le planning marketing, que j'aime avoir sous les yeux en permanence. »

« Les normes environnementales n'ont jamais interdit de personnaliser un espace de travail, commente Jean-Luc Reneiro. Il s'agit là d'une véritable prise de contrôle de la direction. Une façon de marquer son pouvoir sur ses collaborateurs. » Résultat : à défaut de pouvoir personnaliser leur bureau, les salariés sont tentés de se créer des espaces personnels sur leur ordinateur en navigant une heure par jour sur les réseaux sociaux. « Ils perdraient moins de temps à punaiser quelques photos ou à arroser leurs plantes qui leur permettraient, de surcroît, de créer du lien avec leurs collègues », ajoute Jean-Luc Reneiro, convaincu que les salariés doivent trouver dans leur espace la marge de manœuvre qui leur manque de plus en plus dans leur travail. « Prenons le cas de l'assurance : les gestionnaires s'inscrivent dans une chaîne de production sans avoir leurs clients ou leurs dossiers attirés. Ils ne voient plus la finalité et le sens de leur travail. Si, en plus, on les dépouille de leur espace, on les pousse au désengagement. »

La bonne nouvelle, c'est qu'après une quinzaine d'années d'« open-spacisation » à marche forcée les entreprises commencent à se rendre compte de leur erreur. Les gigantesques plateaux sont réaménagés avec des semi-cloisons recréant des espaces plus conviviaux de cinq à sept personnes au maximum. Notamment quand un audit sur les risques psychosociaux fait apparaître les dangers liés à l'aménagement de l'espace de travail : « Les directions sont alors très sensibles à nos recommandations, observe Stéphanie Guemmi. Car il est toujours plus facile de monter quelques cloisons que de repenser son organisation ! »

Bientôt, la sonnette d'alarme sera tirée face au développement du *desk sharing*, ces bureaux partagés et non affectés qui ne cessent de gagner du terrain : en 2011, seulement 5 % des salariés étaient « sans bureau fixe » ; ils sont aujourd'hui 11 %. « C'est une véritable atteinte au collectif de travail », prévient Stéphanie Guemmi. Le problème, c'est que ses effets ne se feront sentir que dans quelques années, quand le phénomène aura pris de l'ampleur... et déjà fait quelques dégâts. ♦ S.G.

## Le décroïsonnement gagne du terrain, ses nuisances aussi

Le bureau collectif est en train de devenir le modèle dominant. L'Observatoire Actineo de la qualité de vie au bureau\* révèle que, sur les deux tiers de salariés travaillant dans un espace collectif, 38 % sont dans un bureau de deux à quatre personnes et 17 % dans un espace de plus de quatre personnes. La tendance va au décroïsonnement. Alors que la part de bureaux individuels décroît (-7 points par rapport à 2011), les espaces décroïsonnés

(+3 points) ou non affectés (+6 points) augmentent. Or les salariés placent la qualité de vie au travail (45 %), devant le niveau de rémunération (41 %), parmi les critères les plus importants de leur quotidien au bureau. Qualité de vie qui passe par les relations avec les collègues (78 %), mais aussi par l'espace dont ils disposent pour travailler (48 %), la qualité de l'aménagement de leur bureau (30 %), l'absence de bruit (27 %), la climatisation (13 %), l'état du mobilier (11 %).

De ce point de vue, 78 % des salariés se disent satisfaits de leur espace de travail. Un score en baisse de 5 points par rapport à 2011. Les nuisances sonores, citées par 52 % des salariés en 2013 contre 34 % en 2011, sont clairement le principal facteur d'inconfort, de gêne et de perturbation quotidiens.

\* Enquête menée par CSA du 23 septembre au 13 octobre 2013 auprès de 1 208 actifs travaillant dans un bureau, issus d'un échantillon de 5 000 personnes représentatives de la population française.