

L'aménagement de bureaux

- 13. Des espaces de travail en plein questionnement
- 15. « On est plus sensible à une atmosphère collective que juste à un lieu »
- 16. Révolution de l'organisation et transformation des espaces
- 18. Une équipe administrative bien dans ses pompes
- 20. Comme à la maison, en mieux
- 22. L'essentiel est d'anticiper
- 24. Un espace partagé pour un travail d'équipe

■ Réalisé par Céline Ravallec
avec Katia Délaival et Damien Larroque

Des espaces de travail en plein questionnement

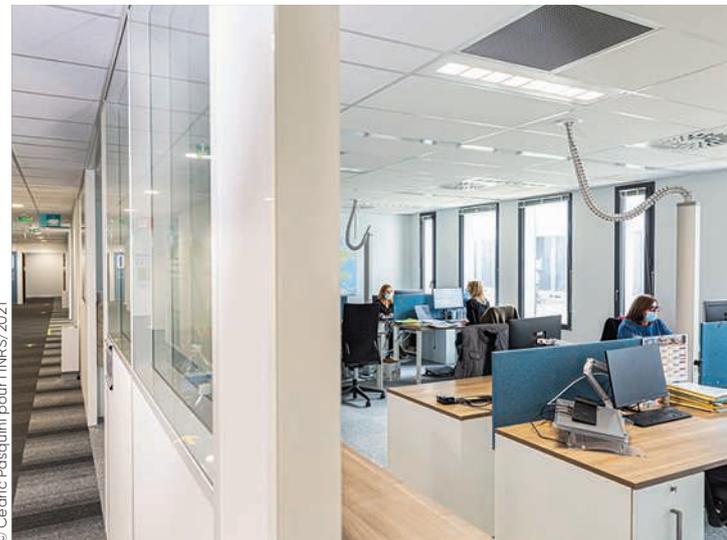
Flex office, open space, bureaux individuels, télétravail... à l'heure où la vie de bureau est complètement bousculée par la pandémie, se pose inexorablement la question de l'organisation du travail dans le « monde d'après ». Pour autant, le sujet de l'évolution des modes de travail au bureau ne date pas d'hier. L'organisation des espaces de travail conditionne le fonctionnement même de l'entreprise, ses performances et, bien sûr, le bien-être de ses salariés.

RETROUVERONS-NOUS un jour les bureaux brutalement quittés en mars 2020 dans les mêmes conditions que nous les avons laissés ? Ou est-ce que « *la journée de travail de 9 heures à 17 heures est morte* », comme l'a récemment affirmé l'entreprise américaine Salesforce ? La crise sanitaire due à la pandémie de Covid-19 est brusquement venue rebattre les cartes de l'organisation du travail dans les bureaux, tant dans l'espace que dans le temps. Même si 77% des entreprises déclaraient avoir pour objectif en 2021 de faire revenir leurs collaborateurs au bureau¹, la crise pose la question désormais de l'organisation de ces lieux, leur fonction, et jusqu'à leur raison d'être.

Quelque 20 millions de personnes travaillent dans un bureau en France, soit plus des trois quarts des actifs du pays. Avec l'arrivée des technologies de l'information et de la communication, l'organisation du travail a évolué plus vite que l'immobilier de bureau. En facilitant des échanges d'informations et des interactions à distance, elles ont engendré une occupation nouvelle des espaces de travail : bureaux fermés mais aussi open space, flex office, espaces dynamiques... L'observatoire Actineo sur la qualité de vie au travail² montrait qu'en 2019, 66% des actifs français travaillant en bureau occupaient un bureau fermé – individuel ou partagé – et 34% un espace collectif ouvert.

« *Les open spaces sont moins répandus qu'on ne le pense, et concernent majoritairement des*

entreprises de plus de 200 salariés, dans des grandes métropoles, donc plutôt des sièges sociaux », constate Mathilde Silvan, experte d'assistance conseil à l'INRS. Le flex office, dans lequel un salarié n'a plus de place attitrée mais peut s'installer chaque jour à un poste différent, concernait 14% des salariés. Des espaces de travail dynamiques, favorisant selon les besoins soit la réflexion et la concentration, soit le partage et la coopération, soit la mutualisation et la communication, se développent également : sur une même journée, la personne change plusieurs fois de lieu en fonction de son activité. « *Ces évolutions sont*



© Cédric Pasquini pour l'INRS/2021

PAROLES D'EXPERTS

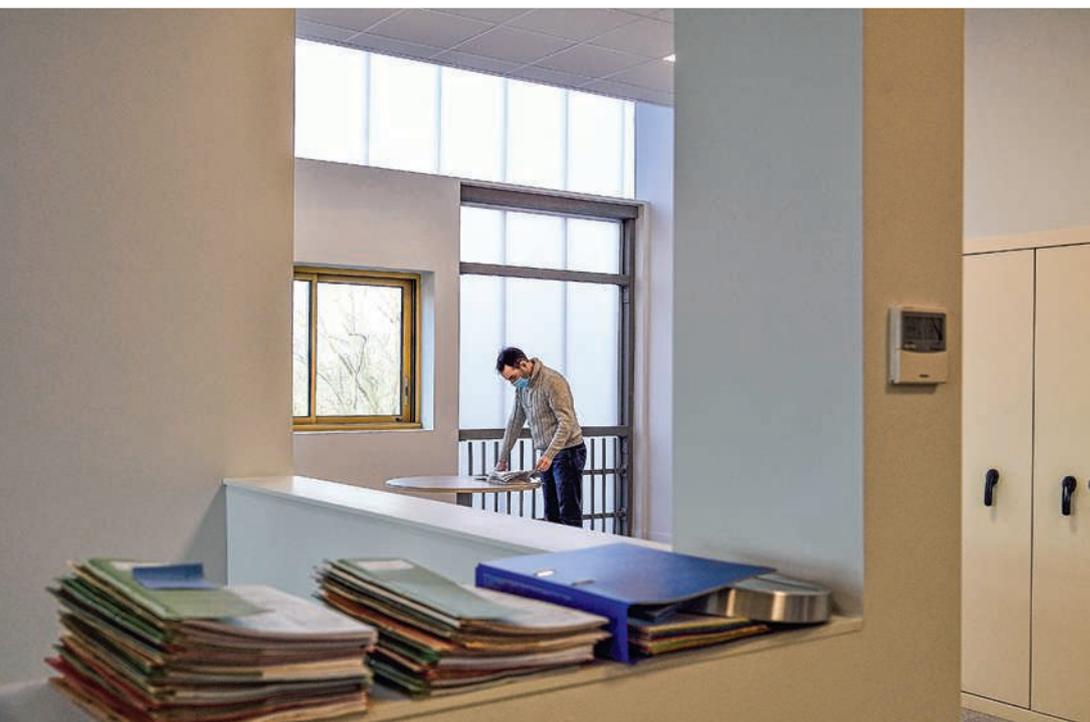
PATRICK CHEVRET, responsable du laboratoire acoustique au travail à l'INRS,

« *Bruit au travail et ressources cognitives ne font pas bon ménage. Une analyse préalable de l'activité est indispensable avant d'aménager des bureaux. De plus, pour limiter les nuisances sonores, les matériaux et le mobilier (plafond de classe A, bulles d'isolement, types de cloisons) doivent être définis à partir des enjeux acoustiques au niveau du poste de travail et en fonction des interactions entre les postes voisins.* »

KEVIN DESBROSSES, responsable d'études à l'INRS

« *Au travail, les postures sédentaires, impliquant une posture prolongée associée à une très faible dépense énergétique, peuvent entraîner des risques en matière de santé : pathologies cardiovasculaires, troubles métaboliques, problèmes de santé mentale, TMS... Si ces atteintes à la santé nécessitent souvent une période d'exposition prolongée, des désordres physiologiques peuvent être observés après quelques semaines d'exposition. Tous ces effets doivent être pris en compte lors de la conception et l'aménagement d'un espace de bureaux.* »

📌 L'installation effective des salariés dans de nouveaux espaces de travail ne clôture pas un projet. Elle doit être prolongée par l'évaluation de l'usage de ces nouveaux lieux, et la mise en place d'ajustements si nécessaire.



© Gaël Kerbaol/INRS/2021

surtout portées par de grandes entreprises, qui ont à gérer un parc immobilier, complète Éric Liehrmann, responsable du pôle approche globale des situations de travail à l'INRS. La question des espaces de travail au bureau et leur conception reste plus pauvre du côté des TPE-PME, et se pose différemment. »

Des lieux de travail inadaptés aux besoins

À l'origine de 1,8% des accidents du travail déclarés en 2019³, les bureaux demeurent des lieux peu accidentogènes. S'il est encore trop tôt pour dire comment vont évoluer les espaces de travail et connaître la façon dont ils seront occupés et utilisés, les principes généraux de prévention devront continuer à être appliqués dans les projets immobiliers. En commençant par questionner le travail : les métiers du tertiaire recouvrent en effet des activités multiples. Or les principes d'aménagement intègrent trop rarement la diversité du travail réel.

À cet égard, toujours selon le baromètre Actineo de 2019, si l'espace de travail était perçu comme très important pour la santé et le bien-être, la performance, et le relationnel, 66% des insatisfaits au travail estimaient que leur lieu de travail

n'était pas adapté à leurs besoins. D'où l'importance d'un projet d'entreprise qui soit partagé par le plus grand nombre et d'y impliquer le plus tôt possible salariés et instances représentatives du personnel.

Car les futures conditions de travail doivent faire l'objet d'une attention particulière très tôt dans un projet d'aménagement de bureaux, en particulier si cela a des effets sur l'organisation du travail : prise en compte des risques liés à l'environnement physique tels que l'ambiance acoustique, l'ambiance thermique et la qualité de l'air intérieur, l'éclairage, etc. Sans oublier les facteurs de risques psychosociaux tels que d'éventuelles difficultés dans l'appropriation de l'espace ou dans la gestion de l'exposition continue au regard des autres...

Aller vers des choix flexibles

« Le flex office peut par exemple être à l'origine d'une dépossession de son espace de travail », observe Mathilde Silvan. C'est pourquoi « la conception des nouvelles modalités d'aménagements de bureaux, souvent associés aux démarches qualité de vie au travail des entreprises, doit intégrer les exigences d'une démarche de prévention,

insiste Laurent Kerangueven, expert d'assistance conseil à l'INRS. D'autant que certaines organisations posent de nouvelles questions, en premier lieu sur l'intégration des nouveaux arrivants sur des postes en "flex office", non attribués individuellement. En effet, il peut être difficile de nouer des contacts, de s'intégrer dans les collectifs, de se familiariser avec la culture d'entreprise, alors que l'on a besoin de repères spatiaux, relationnels et organisationnels lorsque l'on arrive dans une nouvelle entreprise ».

Enfin, il est important d'intégrer que l'installation effective des salariés dans de nouveaux espaces de travail ne clôture pas un projet. Elle doit être prolongée par l'évaluation de l'usage de ces nouveaux lieux, et la mise en place d'ajustements si nécessaire. Les programmes d'aménagements de bureaux qui illustrent ce dossier ont tous été lancés avant la pandémie. Finalement, les choix retenus se sont avérés adaptés aux contraintes sanitaires et organisationnelles apparues depuis. « Cela illustre que pour qu'un projet immobilier donne satisfaction au plus grand nombre, il faut opter pour des choix modulaires et flexibles. Tout en répondant aux besoins des activités du moment, ils pourront plus facilement intégrer les changements organisationnels futurs ainsi que des événements imprévisibles tels que la pandémie », conclut Éric Liehrmann. ■ C. R.

1. Le futur des entreprises et de leur lieu de travail, enquête Génie des lieux, février 2021.

2. Observatoire Actineo – rapport 2019 : www.actineo.fr.

3. Source Assurance maladie-risques professionnels.

Quelque 20 millions de personnes travaillent dans un bureau en France, soit plus des trois quarts des actifs du pays.

En savoir plus



- TUTOPIREV' ACCUEIL. Travail de bureau, ED 4469, INRS
- « OUTIL D'ÉVALUATION des risques professionnels - Travail de bureau », logiciel en ligne, outil 69, INRS-Assurance maladie-risques professionnels.
- ÉCRANS DE VISUALISATION. Santé et ergonomie, ED 924, INRS.
- ENVIRONNEMENT SONORE en bureaux ouverts. Évaluation de la gêne et démarche d'amélioration, ED 6402, INRS.
- « TRAVAILLER dans un bureau : des risques à ne pas sous-estimer », Hygiène & Sécurité du Travail n° 248, 4^e trimestre 2017

À télécharger sur www.inrs.fr

« On est plus sensible à une atmosphère collective que juste à un lieu »

Élisabeth Pélegrin-Genel est architecte, urbaniste et psychologue du travail. Elle analyse les effets de la crise sanitaire venue bouleverser les pratiques professionnelles dans les bureaux et envisage les effets durables qui pourraient en résulter.

Comment le confinement du printemps 2020 a-t-il modifié notre regard sur les bureaux ?

Élisabeth Pélegrin-Genel ▶ Le confinement a initié une réflexion collective sur le travail et le lieu de travail. Nous nous sommes quasiment tous retrouvés privés en même temps de notre lieu de travail. Après avoir expérimenté son métier de façon parfois acrobatique sur la table de la cuisine, on s'est rendu compte que le bureau n'est finalement pas si mal. Cette période a mis de côté beaucoup de critiques sur les bureaux que l'on pouvait entendre en France. Avant la crise, l'open space était très critiqué du fait que les salariés s'y sentaient trop exposés, aux yeux et aux oreilles de tous. Le flex office faisait, lui, apparaître un effet inverse: la tendance à devenir invisible. Or ceux qui avaient déjà goûté au flex office se sont retrouvés avec une longueur d'avance quand est arrivé le confinement, car ce dernier s'accompagne quasiment toujours de télétravail. On est en quelque sorte sortis de la phase de plainte, ce qui a permis de relativiser. Avec ce que nous avons traversé, nous posons aujourd'hui un regard plus bienveillant sur ces espaces qu'on n'aimait pas beaucoup avant.

Qu'a mis en lumière cette privation d'accès aux lieux de travail ?

É. P.-G. ▶ À travers cette période, on a vraiment pris conscience des relations informelles qui existent au bureau, de leur utilité et de leur importance: une entraide discrète sur un problème informatique, un contact à identifier, la demande

d'un avis ou la confrontation de points de vue... Avec les visioconférences, on a réussi à maintenir beaucoup de choses, mais on a vu aussi ce qu'on n'arrivait plus à faire. Les bureaux ont montré qu'ils s'avèrent essentiels aux liens avec son équipe et qu'on est finalement beaucoup plus sensible à une atmosphère collective que juste à un lieu. Une autre prise de conscience a porté sur le rôle de la mobilité dans la vie professionnelle: les temps de trajet ont leur utilité, en tant que sas de décompression, pour écouter la radio dans sa voiture, lire dans les transports, marcher...

Quelles évolutions peut-on par conséquent envisager dans la conception des bureaux ?

É. P.-G. ▶ Les questions sanitaires actuelles vont nous faire revoir la liaison avec l'extérieur, ne serait-ce que pour aérer une pièce. Jusqu'alors, les bureaux étaient construits de façon autonome, en parallèle de l'extérieur: absence de terrasses ou de balcons, vitres ne pouvant s'ouvrir... Il commençait néanmoins déjà à y avoir des questionnements sur les systèmes de climatisation. Espérons que la période que nous traversons va également tordre le cou aux « gadgets » qui tendaient à mettre tout le monde d'accord à moindres frais: les gens se rendent compte que durant le confinement, ce n'est pas le baby-foot qui leur a manqué. Mais les salariés ont-ils seulement envie de revenir au bureau? Les enquêtes sur le sujet ne sont pas très claires. De mul-

tiples questions vont inévitablement se poser: pourquoi revenir au bureau? Pour y faire quoi? Quel sera le sens du temps de trajet domicile-bureau? Toutes ces questions vont redéfinir la notion de bureau.

Sous quelle forme peuvent s'envisager les futurs aménagements des bureaux ?

É. P.-G. ▶ Les aménagements des futurs espaces de travail restent bien évidemment à inventer. Avec les contraintes sanitaires nécessitant plus de distance entre les personnes, est-ce qu'on gardera les mêmes espaces, avec moins de personnes présentes? Ou est-ce qu'à terme, on va tout oublier pour réduire les superficies et maintenir les salariés en télétravail? Il est intéressant d'observer qu'une surface minimale par personne est maintenant actée, à l'image de ce qui s'observe dans les commerces. Mais ça reste à confirmer à l'usage. Et si le travail à distance est largement maintenu, d'autres questions se poseront, en premier lieu sur la façon d'intégrer les nouveaux. La distance est un vrai problème aussi pour tout ce qui est innovation, tout ce qui nécessite des confrontations d'idées: la non-présence physique crée une perte des messages corporels, ce qui est très déstabilisant. C'est un paradoxe pour l'entreprise: elle a mis 50 ans à faire des efforts pour devenir un lieu de vie, permettre des échanges informels, quelle que soit sa taille, et aujourd'hui, tout est remis en cause. ■

Propos recueillis par C. R.

Révolution de l'organisation et transformation des espaces

Le projet pilote de réaménagement de bureaux mené par Covéa (Maaf, MMA, GMF) sur son campus niortais visait plus qu'une simple réhabilitation immobilière : transformer l'organisation du travail et la culture d'entreprise. Face à un tel changement, une démarche d'information et d'accompagnement ambitieuse a été menée, en prenant en compte les situations de travail réelles.

C'EST UN bâtiment flambant neuf parmi d'autres bâtiments des années 1970, auxquels il ressemblait il y a encore deux ans. Sur le campus Covéa, siège de la Maaf, à Niort, les six étages du bâtiment Dauphin 4 font désormais office de vitrine du XXI^e siècle. Fini les bureaux fermés, les espaces de travail cloisonnés, place au flex office et aux espaces de travail ouverts après une rénovation complète de la construction d'origine. « Cette réhabilitation résulte de la volonté d'impulser un management moderne, de travailler plus en coopération, de développer l'intelligence collective, en décloisonnant les bureaux individuels », présente David Porcheron, directeur de la dynamique interne chez Covéa.

Le programme NET, pour « nouveaux environnements de travail », lancé en 2015, avait ainsi pour objectif d'impulser une véritable révolution culturelle en transformant l'organisation du travail, bien au-delà d'une simple réno-

vation immobilière. La réflexion stratégique a débuté en 2017. « Il y avait beaucoup de résistances au début, une perception très négative du projet qui faisait peur car on passait d'une gestion individuelle à une approche collective de l'espace, d'où un accompagnement indispensable des équipes », explique Céline Simounet-Héraud, responsable du pôle environnement de travail.

Prise en compte de spécificités

L'accompagnement a débuté par une expression des craintes des collaborateurs : beaucoup de questions portaient sur les problématiques de confidentialité, la dématérialisation qui allait entraîner la suppression des papiers, la peur de manquer de place. L'identification de ces inquiétudes a fait évoluer le projet, par la prise en compte la plus fine possible des besoins. Les managers ont été très impliqués pour relayer ces craintes.

Les aménagements ont été réalisés selon les besoins et les spécificités de chacun. Sont ainsi à disposition des salles de réunion de différentes tailles, des cabines ou des bulles digitales pour s'isoler.

Plusieurs ateliers avec les futurs utilisateurs ont ensuite été organisés (lire l'encadré page suivante).

« Dans une entreprise qui a plus de 50 ans, il n'est pas facile de faire converger tout le monde vers de tels changements, comme Isabelle Legrand, la responsable de la communication interne. Il a fallu accompagner le deuil chez certains, sur le fait de ne plus avoir son propre espace de travail, ce qui a pu prendre du temps. L'accélération digitale n'était pas forcément simple pour tous non plus, il y avait un risque de fracture numérique. Ces sujets ont fait l'objet d'un fort accompagnement, car des problématiques psychosociales peuvent se révéler dans le cadre du flex office. »



42

situations de travail ont été implantées sur le bâtiment pour 60 collaborateurs, auxquelles sont associées toutes les positions de travail collaboratif : bureau d'usage, bulle digitale, espace dynamique, espace de convivialité, salle de réunion, cabine téléphonique...

330

collaborateurs issus de toutes les directions ont été impliqués à différents niveaux dans ce projet d'aménagement, soit la totalité de l'effectif dans le bâtiment Dauphin 4.

70

millions d'euros vont être investis dans le programme national de rénovation immobilière de Covéa prévu sur une dizaine d'années, sur différents sites dont 100 000 m² de bureaux sur le campus niortais.

Le projet NET a concerné les trois fonctions du groupe: supports, projets, relations clients. Une charte métier a été rédigée pour chacune, en associant les services immobilier, informatique et RH. Des espaces spécifiques ont été organisés selon les besoins. Trois profils de collaborateurs ont été identifiés – sédentaires, interactifs et nomades – ainsi que trois zones selon les activités: bruyant, mixte et silencieux. Les aménagements ont été réalisés en fonction. Sont ainsi à disposition, selon les besoins, des salles de réunion de différentes tailles, des cabines ou des bulles digitales pour s'isoler. Chaque bureau est équipé de deux écrans, et certaines tables électriques sont réglables en hauteur pour alterner les postures assis et debout. Un ordinateur portable et un téléphone mobile ont été fournis à chaque collaborateur. Autour de l'agora au rez-de-chaussée, sept salles de créativité sont à disposition. « *La réflexion a été collective et a pris en compte le bruit, l'environnement de travail, le renouvellement de l'air, l'ambiance de travail, le mobilier du bureau, etc.* », décrit Jean-Yves Melin, responsable santé-sécurité au travail. *Tout ceci nous a permis d'avancer et de grandir ensemble, en interaction avec le CHSCT.* »

« *À toute nouveauté, beaucoup de craintes, ai-je coutume de dire, commente Laëtitia Marcuseau, secrétaire du CHSCT mutuelle à l'époque. Mais il y avait un état d'esprit constructif, un enthousiasme commun à vouloir aller vers quelque chose qui fonctionne. Tout le monde a rapidement été convaincu par le projet. D'où une approche proactive et un travail de qualité.* » Le CHSCT



© Gaëlle Kerbaol/INRS/2021

📺 Depuis le confinement du printemps 2020, le télétravail reste la règle chez Covéa. Il est aujourd'hui difficile d'avoir un retour d'expérience des usagers sur ces nouveaux espaces.

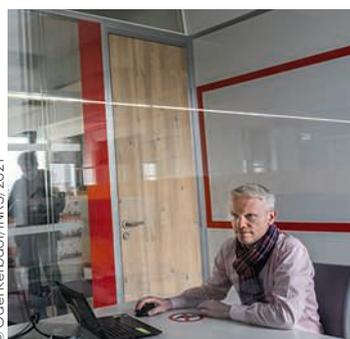
a produit un rapport mentionnant des points positifs, questionnant d'autres sujets: risque d'exposition aux champs électromagnétiques pour les porteurs d'implant ou les femmes enceintes par rapport au wifi dans l'agora, hauteur des casiers individuels, mise à disposition de kits de nettoyage près des écrans... « *Nous sommes intervenus pour accompagner le CHSCT dans le projet, l'assister sur la méthodologie, l'aider à formaliser les problématiques et objectiver les sujets* », remarque Johann Spitz, contrôleur de sécurité à la Carsat Centre-Ouest. Ça

a permis de libérer la parole et de trouver des solutions. » « *Avec la volonté de prendre en compte les situations de travail telles et leurs variabilités* », complète Aline Papelier, sa collègue ergonome à la caisse régionale.

Une vie de quartier

Un sondage a été réalisé six mois après l'entrée dans les nouveaux espaces, qui a eu lieu en septembre 2019: 81% des répondants ont exprimé un niveau de satisfaction « *bon à excellent* » par rapport aux locaux et au mobilier, ainsi que par rapport à l'équipement informatique. Mais des points de vigilance ont été avancés, tels que l'ambiance sonore qui, pour près d'un tiers des répondants, ne convenait pas, ou le respect des règles de vie qui paraissait insuffisant pour 41% des personnes. Depuis, il y a eu le confinement du printemps 2020, et le télétravail reste aujourd'hui la règle chez Covéa. Il est donc difficile d'obtenir un nouveau retour d'expérience des usagers sur ces nouveaux espaces. Même si les personnes croisées lors de notre venue se disaient heureuses de retrouver leur espace de travail et frustrées de ne pas pouvoir en profiter plus.

Le programme NET va se déployer sur d'autres bâtiments, à l'image de Dauphin 5, en cours de réhabilitation, suivant un mode itératif, à partir des retours d'expérience de ce premier projet. Un programme dont chaque acteur dit être sorti enrichi et grandi, à l'image de l'ancienne présidente du CHSCT, Séverine Gaudin-Jubien, qui vient de changer de poste par volonté « *de poursuivre dans la gestion de projets, après cette belle réussite collective, techniquement et humainement* ». ■ C. R.



© Gaëlle Kerbaol/INRS/2021

STÉPHANE DEBAUD, responsable de l'accompagnement au changement

« *La confiance ne se gagne pas du jour au lendemain. L'accompagnement des équipes a débuté un an et demi avant l'emménagement des collaborateurs dans le nouveau bâtiment. Un premier pilote impliquant 300 personnes a eu lieu en 2018. Un réseau de référents (Ref'flex), impliquant une soixantaine de personnes, a été monté. Les élus ont été associés. Beaucoup d'ateliers d'une demi-journée ont été réalisés: dans chacun, une quarantaine de collaborateurs étaient présents. Ils ont permis à tous d'être dans la réalité et d'ajuster les aménagements, en mettant la prévision au plus proche du terrain, par exemple avec des jeux de simulation avec pions pour visualiser les déplacements (heure d'arrivée, répartition des personnes sur l'espace au fil de la journée...). Les gens ont été rassurés par des éléments concrets.* »

CPI-Salina, TPE qui fabrique des pompes pour tous les secteurs de l'industrie, s'est installée dans de nouveaux locaux à Chanteloup-les-Vignes l'année dernière. La partie administrative du bâtiment, tout comme les espaces dédiés à la production, a été conçue en intégrant des principes de prévention et en portant une attention toute particulière aux ambiances lumineuses, sonores et thermiques.

Une équipe administrative bien dans ses pompes

AU SEIN de l'entreprise CPI-Salina, le monde des Shadoks n'est jamais très loin. À l'instar de cette civilisation imaginaire, la TPE yvelinoise a fait du pompage son cœur de métier: elle fournit des équipements d'aspiration de liquides et autres pâtes. Et pas n'importe quelles pompes puisqu'elle conçoit et fabrique du matériel sur mesure. En plus de la centaine de commandes qui sortent annuellement de ses ateliers, la société importe et distribue des références étrangères. Autre corde à son arc, la location de pompes bâties pour résister à la rudesse des chantiers de travaux publics particuliers, comme ceux des fondations de lignes TGV ou de métro.

Le montage des mécaniques expose les salariés qui officient dans les ateliers à des risques chimiques, mais aussi mécaniques, physiques, ou de port de charge. Quand, en 2017, décision est prise de quitter les locaux d'Andrésey, pour aller à proximité immédiate, dans la commune de Chanteloup-les-Vignes, afin de répondre à l'augmentation de l'activité, Jean Auniord, directeur de l'établis-

sement, pense en profiter pour améliorer les conditions de travail de la production. « Une visite de l'inspection du travail avait pointé des problèmes au niveau de notre cabine de peinture de l'époque et je tenais à m'équiper d'un pont roulant qui facilite les manutentions des pièces les plus volumineuses », se remémore-t-il. Aussi, lorsqu'il parle de son projet avec d'autres professionnels, ils lui conseillent de se rapprocher de la Cramif afin de se faire aider dans le choix de ces équipements.

« Emmanuelle Lepage, contrôleur de sécurité à la Cramif, m'a expliqué que je pouvais en profiter pour faire évoluer les conditions de travail de mon équipe administrative. Ce qui ne m'avait pas effleuré l'esprit, reconnaît Jean Auniord. Ça a été une véritable prise de conscience et nous avons travaillé sur le projet en intégrant la prévention des risques présents dans les bureaux. » Ainsi, sur les 1400 m² du nouveau bâtiment dont la TPE a pris possession en juin 2019, 400 sont dédiés au tertiaire, ce qui est quatre fois plus que précédemment. Ils abritent huit bureaux indi-



UN MAL POUR UN BIEN

En 2018, alors qu'un emplacement pour accueillir le nouveau bâtiment de l'entreprise CPI-Salina est trouvé et que la conception des futurs locaux avance, le projet subit un coup d'arrêt. Le propriétaire du terrain n'ayant pas effectué les démarches administratives nécessaires à la découpe de son bien en différents lots, la vente est repoussée. « Ce ralentissement a finalement été une bonne chose, car c'est lors de ce moment de flottement que je me suis adressé à la Cramif pour

solliciter son aide. Son intervention m'a non seulement ouvert les yeux sur ce qui pouvait être fait en matière de conditions de travail dans les bureaux, mais m'a aussi évité de commettre des erreurs sur la partie atelier. J'imaginai placer la cabine de peinture au milieu de ce dernier, ce qui aurait vraiment compliqué la mise en place du circuit de ventilation », estime Jean Auniord, directeur de l'établissement.

viduels, trois au rez-de-chaussée et cinq à l'étage qui accueille en outre un bureau collectif de quatre postes.

Déversement de lumière naturelle

Les dix administratifs, sur les quinze salariés que compte l'entreprise, ont pu donner leur avis sur cette répartition et sont désormais très à l'aise. « *Aujourd'hui, toutes les places ne sont pas occupées. Cela nous permet d'accueillir des stagiaires et d'envisager sereinement d'éventuels recrutements* »,

📷 Au premier étage, les bureaux de 3,5 mètres de hauteur sous plafond sont dotés de larges baies vitrées, et la partie supérieure des murs est constituée de polycarbonate double peau, un matériau filtrant mais laissant passer les rayons du soleil.



© Patrick Delapierre pour l'INRS/2021

souligne Jean Auniord. « *Cela change tout. À Andrésy, nous étions littéralement les uns sur les autres. Je travaille pour ma part dans le bureau collectif et il y a bien quatre mètres entre mes collègues et moi*, abonde Irvin Ducarteron, technico-commercial sédentaire. *Quant à nos confrères souvent sur la route, ils ont désormais leur propre bureau. Plus besoin de se serrer lorsqu'ils sont de passage. Et du côté de la luminosité, c'est le jour et la nuit. C'est le cas de le dire.* » Favorisée au maximum, la lumière naturelle se déverse par les nombreuses baies vitrées et les puits de lumière qui surplombe l'escalier. « *Les anciens locaux, c'était Germinal*, plaisante Liliane Botelho, la comptable, devant une porte-fenêtre au travers de laquelle est visible une terrasse. *J'avais la chance d'avoir une petite fenêtre, contrairement à d'autres qui travaillaient dans des pièces aveugles, mais elle laissait passer un courant d'air. Ici, nous avons de la lumière et il fait bon.* »

Au premier étage, la hauteur sous plafond de 3,5 mètres permet une autre source de clarté : la partie supérieure des murs est constituée de polycarbonate double peau, un matériau filtrant mais laissant passer la lumière. « *Ainsi, nous pouvons régulièrement nous passer d'allumer les éclairages à leds*, affirme Jean Auniord. *En revanche, ce matériau a aussi été utilisé d'un seul tenant entre les deux niveaux et fait le lien entre le réfectoire et le bureau collectif. Et il conduit le son d'un étage à l'autre.* »

Un panneau acoustique a été posé sur le mur adjacent pour absorber les discussions provenant de la salle de restauration. Cela aurait été dommage de ne pas rectifier le tir, d'autant que la prévention de

l'exposition au bruit a été prise en compte par ailleurs. Dans tous les bureaux, de la moquette et des plafonds acoustiques confèrent une ambiance feutrée. « *Je souffre d'hyperacousie*, confie Jean Auniord. *J'étais donc particulièrement sensible à cet aspect de la conception et je dois dire que je suis très satisfait.* » Même son de cloche du côté du bureau collectif : « *Quand l'un d'entre nous est au téléphone, ça n'empêche pas de se concentrer* », acquiesce Irvin Ducarteron.

Feuille blanche

Enfin, dans une volonté de contrôle de l'ambiance thermique, les murs extérieurs de la partie administrative sont en double épaisseur. Le système de chauffage consiste en une climatisation réversible et chaque bureau possède un tableau de commande pour que les occupants puissent régler la température. Le toit a été équipé d'un débord qui protège du soleil en été, notamment du côté de la terrasse qui doit bientôt être agrémentée de jardinières, de bassins et d'un mur d'eau, histoire de mettre en avant l'efficacité des pompes maison.

« *Le centre de mesures physiques de la Cramif a validé nos installations par le biais de mesures d'éclairage, thermiques et sonores*, se félicite Jean Auniord. *Agrandir l'ancien bâtiment ne nous aurait pas fait gagner autant d'espace et aurait coûté beaucoup plus cher. Sans pour autant nous permettre d'aller aussi loin dans la recherche de bonnes conditions de travail. Partir d'une feuille blanche pour intégrer les solutions de prévention dès le départ, c'est ça le secret de locaux sûrs et agréables.* » ■ D. L.

UNE BONNE SITUATION

Le terrain sur lequel s'élève aujourd'hui le bâtiment de CPI-Salina est situé à Chanteloup-les-Vignes, à 1 km environ des anciens locaux d'Andrésy. Rester dans la même zone géographique tenait à cœur au dirigeant de l'entreprise qui voulait éviter à ses salariés, qui habitent dans la région, de devoir effectuer de longs trajets, que ce soit sur la route ou dans les transports en commun franciliens. « *En plus, nous sommes vraiment à deux minutes de la gare, ce qui est très pratique* », indique Liliane Botelho, la comptable.

UN PAS APRÈS L'AUTRE

Si les murs répondent à de nombreuses exigences de prévention, l'ergonomie des postes tertiaires de l'entreprise CPI-Salina peut être améliorée. « *Chaque chose en son temps*, tempère Jean Auniord, directeur de l'établissement. *Nous venons d'investir dans ce beau bâtiment. Dès que cela sera possible, nous travaillerons ce point. Peut-être en acquérant des bureaux réglables en hauteur. Une entreprise pas loin d'ici en propose, cela nous permettra de nous renseigner facilement.* »

Comme à la maison, en mieux

Un espace de coworking vient d'ouvrir au Creusot. Sa gérante a pris en compte un certain nombre d'éléments ergonomiques lors de son aménagement, pour assurer un confort de travail et un bien-être aux usagers du lieu.

TOUT JUSTE inauguré – le reportage a été réalisé avant l'ouverture, alors que les travaux étaient encore en cours –, Univers Co est le premier espace de ce type à ouvrir dans la ville du Creusot, en Saône-et-Loire. Cet endroit, qui offre désormais dans cette ville de 21000 habitants un lieu de travail nomade et de rencontres, a vu le jour à l'initiative de Sylvie de Jesus. C'est dans le cadre d'une formation de reconversion que cette dernière, auparavant ergonome à l'Aract Bourgogne-Franche-Comté, a pleinement pris conscience de son envie de se lancer dans l'animation d'un tiers-lieu. L'idée de ce projet à monter de toutes pièces a mûri en partant de l'ancien commerce tenu par ses parents dans le centre-ville. Pour avancer, « *je suis partie de mes connaissances de terrain, déclare-t-elle. En parallèle, j'ai constitué des petits groupes de travail avec des personnes d'horizons, d'âges, de parcours et d'attentes divers pour alimenter la réflexion* ».

La famille n'était jamais loin non plus: sa fille de 25 ans, pour avoir le regard d'une autre génération; sa sœur; son frère commerçant... Tous les conseils et avis étaient les bienvenus. « *J'ai aussi beaucoup échangé avec un espace de coworking de Dijon et le fonda-*

teur d'un autre espace à Louviers, complète-t-elle. Ce dernier m'a donné des conseils, comme avoir une connexion internet de très bonne qualité, ou ne pas chercher à équiper tout d'emblée mais prendre le temps d'échanger avec les premiers usagers sur des ajustements possibles. »

Essor du télétravail

Un cahier des charges a défini les premières orientations, et de nombreux ajustements se sont faits au fur et à mesure des

déranger les autres, une lumière non agressive... » Avec la préoccupation constante d'un projet qui reste très souple, et puisse évoluer et s'adapter à de futurs besoins. Dans le principe, tout le mobilier peut se déplacer, les tables sont pliantes pour une reconfiguration à volonté.

L'espace de 350 m² est situé dans un bâtiment de la fin du XIX^e siècle. Il est désormais organisé autour de l'espace ouvert principal de 200 m² prévu pour accueillir 25 postes de travail – le nombre nécessaire

« *Si le télétravail s'est développé dans toutes les entreprises, il ne convient pas à tout le monde.* »

observations. Le projet initial comptait cinq bureaux fermés, il a été revu pour n'en garder que deux. « *Pour l'aménagement, je suis partie de ma propre pratique, de mes attentes et exigences au bureau,* poursuit Sylvie de Jesus: *une connexion internet fiable, suffisamment d'espace pour se déplacer sans*

pour rendre le modèle économique viable –, et comporte deux bureaux fermés, une salle de réunion de 65 m², une cuisine de 13 m², des sanitaires. La présence de grandes vitrines ouvrant sur l'extérieur offre la possibilité d'aménager la salle de réunion en show-room ou en espace d'exposition avec entrée indépendante.

TRAVAIL NOMADE

Depuis plusieurs années se développent des pratiques de travail nomade, qui voient les salariés exercer occasionnellement leur activité hors du bureau, soit à leur domicile, soit dans un tiers lieu. Le confinement est venu accélérer cette tendance, et le recours massif au télétravail devrait désormais s'intégrer aux organisations des entreprises. Avec de multiples questionnements associés. Car l'utilisation des nouvelles technologies hors du bureau est aussi à l'origine de dégradations des situations

de travail, qu'une large part de la population a subies au printemps 2020: intensification du travail, trop-plein d'informations, diminution des relations interpersonnelles et des collectifs de travail, disparition des frontières vie professionnelle-vie privée du fait de la suppression de frontière physique entre domicile et bureau, sans oublier les problématiques de troubles musculosquelettiques.



© Gaël Kerbaol/INRS/2021

convaincu l'électricien d'aller sur des luminaires classiques ». Qu'elle a elle-même testés au préalable.

Triptyque économie-sécurité-qualité

Le projet, dont le budget total avoisine les 200 000 euros, a bénéficié de trois aides financières, dont une de la communauté urbaine du Creusot-Montceau et une du conseil régional Bourgogne-Franche-Comté. « Sylvie est arrivée avec son projet, dans l'optique d'échanger pour infirmer ou conforter des options, remarque Marielle Teyre-Kirat, entrepreneuse, ancienne présidente du pôle femmes de la CPME 71 et membre du groupe Lianes, association locale d'entrepreneurs s'impliquant dans le développement territorial. Les modes de travail changent, tant du point de vue des entrepreneurs que des collaborateurs. Dans la période chahutée que nous traversons, il est important de jauger la pertinence d'idées préalables et leur adéquation avec les besoins et les contraintes de 2021. On peut dire que Sylvie ne s'est pas trompée dans son questionnement sur la façon de travailler ensemble et de faire se rencontrer les gens. Elle apporte à ce territoire des outils modernes, avec de la convivialité. »

L'espace étant désormais ouvert, Sylvie de Jesus prévoit d'ajuster le fonctionnement du lieu en fonction des remarques et des retours des usagers. Le règlement intérieur sera également rédigé en impliquant les usagers réguliers. « Comme nous l'a enseigné la crise sanitaire ces derniers mois, on est dans une itération permanente », conclut-elle. ■ C. R.

« Cet espace correspondait parfaitement au projet, commente Sylvie de Jesus. Il était assez facile d'adapter l'activité et l'organisation du lieu à l'existant. En me lançant en 2019, je pariais sur une mutation du travail, en particulier l'essor du télétravail. La crise sanitaire est venue accélérer le mouvement. Mais s'il s'est développé dans toutes les entreprises, il ne convient pas à tout le monde. » C'est pourquoi ce lieu se veut avant tout comme un espace de rencontres et d'échanges, pour prévenir les risques liés notamment à l'isolement. En revanche, il n'a pas vocation à devenir un lieu de travail habituel pour quelque travailleur en mal de local. « J'ai veillé très tôt à mettre à disposition des chaises ergonomiques, qui ont nécessité un

Un cahier des charges a défini les premières orientations, et de nombreux ajustements se sont faits au fur et à mesure des observations. Des visites individuelles avec les membres du groupe de travail ont alimenté les réflexions.

budget conséquent, ainsi que de grands écrans », insiste-t-elle. Pour limiter les nuisances sonores et favoriser le confort acoustique, des cloisons antibruit ont été installées. La question s'est posée d'une ventilation simple ou double flux. Le budget a été un critère, et au final le choix du simple flux est apparu comme meilleur en termes de qualité de l'air. « D'ailleurs, malgré la Covid, juste avant l'ouverture, les questions des futurs usagers ne portent pas sur le système de ventilation intérieure, ni sur les distances minimales entre les postes », remarque-t-elle. La verrière centrale apporte une lumière zénithale qui joue également sur le bien-être. « Niveau éclairage, j'étais très réticente à opter pour des leds, affirme-t-elle. J'ai



© Philippe Costano pour l'INRS/2020

DES PROFILS D'UTILISATEURS TRÈS VARIÉS

Les espaces de coworking qui se multiplient dans les villes répondent à des attentes très variées. Certains sont généralistes, d'autres se spécialisent dans des secteurs d'activité ou vers des profils plus précis. Univers Co se veut volontairement ouvert à tous types de profils et d'attentes : freelance en manque de relations sociales, consultants qui réalisent des bilans de compétence et des accompagnements de VAE, entrepreneurs cherchant à nouer de nouveaux contacts... Les secteurs d'activité possiblement intéressés sont également très variés : web-informatique, graphisme-design, ressources humaines, commerçants, bureaux d'études, associations, ou encore des agences immobilières pour leurs assemblées générales.

Sur son campus industriel landais de Tarnos, Safran Helicopter Engines a construit un bâtiment pour regrouper ses activités tertiaires. Dès les prémices de ce projet, direction, salariés, CHSCT et experts en prévention ont intégré les conditions de travail dans leurs réflexions. Avec l'objectif de mieux travailler en équipe, sans se gêner les uns les autres.

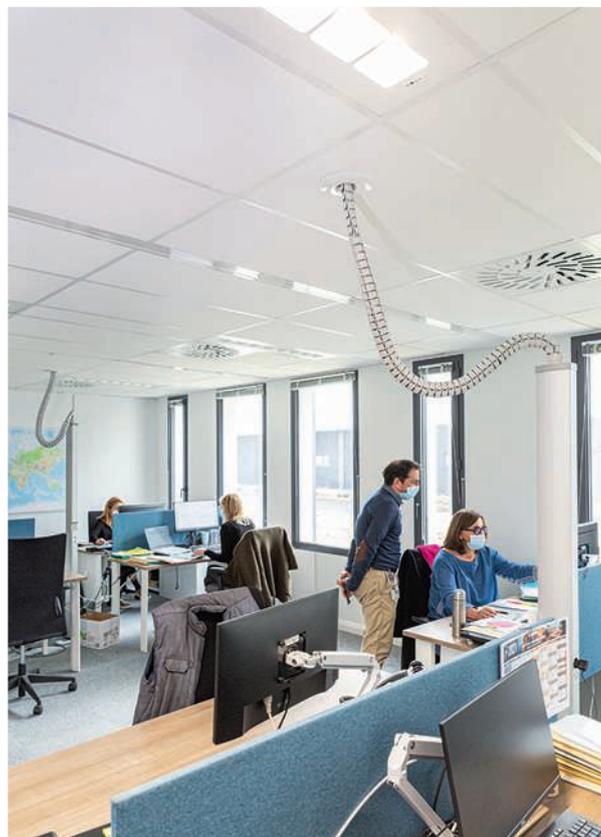
L'essentiel est d'anticiper

DU TOIT, la vue est imprenable sur la forêt landaise et les Pyrénées. La direction support et services (D2S) est l'un des trois nouveaux bâtiments que compte depuis peu le site de Tarnos, dans les Landes, de Safran Helicopter Engines, fabricant et réparateur de moteurs d'hélicoptères. Celui-ci regroupe l'ensemble des activités tertiaires : administration, service commercial, services supports.... L'édifice rectangulaire de 9 000 m² sur trois niveaux entoure un patio accessible aux 600 salariés qui y sont installés depuis 2019.

L'entreprise a intégré la question des conditions de travail dès 2014, au début du projet Cap 2020, qui consistait à élaborer ces nouveaux espaces de travail. « En 2015, à l'initiative de Jean-Bernard Betbeder, le premier chef de projet, l'équipe chargée de la conception des lieux nous a pré-

senté son programme car elle souhaitait s'assurer de n'avoir rien oublié concernant les risques professionnels, explique Xavier Dotal, contrôleur de sécurité à la Carsat Aquitaine. Les différents risques y étaient bien pris en compte. Des objectifs précis, notamment en termes d'éclairage et d'ambiance sonore, étaient fixés. » Plus tard, le Centre interrégional de mesures physiques de Limoges donnera également son avis sur les études acoustiques et d'éclairage.

Pour arriver à ce résultat, de nombreuses questions ont été à la base des réflexions. Comment les salariés travaillaient-ils ? Et comment souhaitaient-ils le faire efficacement tout en améliorant leur qualité de vie au travail ?... Des groupes de travail impliquant les différents métiers ont été constitués (lire l'encadré page suivante) et leurs suggestions étaient réguliè-



© Cédric Pasquini pour l'INRS/2021

Un faux plafond absorbant contribue à l'ambiance feutrée des espaces de travail. Tout comme le revêtement textile au sol, moins source d'allergies qu'une moquette, et qui atténue aussi les sons.

lièrement présentées à la direction. Le CHSCT a également suivi le projet. « L'objectif était de donner des outils pour un travail collaboratif et de favoriser la proximité entre les secteurs », souligne Michael Zidani, responsable du pôle sécurité et conditions de travail de l'entreprise.

« L'usage du téléphone est fréquent dans nos activités, remarque Julien Boury, correspondant SSE (santé, sécurité, environnement) pour les activités tertiaires. Dans l'ancien bâtiment, on avait des open spaces de 50 personnes avec des bureaux individuels pour les managers. Cela engendrait un brouhaha important, les salariés ne voulaient pas revivre ça. Mais ils ne souhaitaient pas non plus des bureaux individuels. » Il n'y en a plus aucun dans le bâtiment. Les salariés travaillent aujourd'hui au sein



© Cédric Pasquini pour l'INRS/2021

SAFRAN HELICOPTER ENGINES

L'entreprise Safran Helicopter Engines est spécialisée dans la conception, la fabrication et la réparation de moteurs d'hélicoptère. Elle comprend deux établissements en Nouvelle-Aquitaine : celui de Tarnos, avec 1550 collaborateurs, et celui de Bordes, dans les Pyrénées-Atlantiques, qui compte 2600 collaborateurs. Le projet Cap 2020 a permis la construction de trois bâtiments sur le site de Tarnos, dont deux destinés à des activités industrielles. Au total, 33 000 m² ont été construits, amenant à 100 000 m² la surface de travail du site. 1 200 salariés, soit 80 % des effectifs de cet établissement, occupent ces nouveaux locaux.

de plateaux, des espaces semi-ouverts d'une dizaine de postes de travail attirés, équipés d'un écran déporté et d'une servante. « *Nous avons fait une exception toutefois avec un plateau de seize postes car le fonctionnement d'une équipe le justifiait* », précise Jean-Louis Mostajo, responsable vie au travail, management et compétitivité du projet. Tous les plateaux bénéficient d'un apport de lumière naturelle et d'une vue sur l'extérieur.

Installations modulaires

Par ailleurs, une vingtaine de salles de réunion sont à la disposition des équipes. Il existe aussi plus de 70 « bulles », des petits espaces fermés, pour que les salariés puissent s'isoler, lors d'appels téléphoniques par exemple. Des « espaces nomades », zones d'un ou deux postes de travail avec des casiers, sont également disponibles pour les salariés d'autres établissements, de passage dans les locaux. Une quinzaine d'es-

paces collaboratifs sont dédiés à la créativité, au travail collectif et en mode projet. Enfin, plusieurs espaces de convivialité ont été aménagés à chaque étage.

Tous ces espaces sont modulables : des rails au plafond permettent d'ajouter ou de retirer des cloisons, selon les besoins. Aucune prise électrique n'est présente au sol ou aux murs, des perches regroupent les câbles électriques et réseaux qui descendent du plafond. La place ne manque pas : « *Nous pouvons écarter les bureaux, afin de respecter la distanciation pendant le contexte Covid* », indique Julien Boury. La composition du mobilier, réalisé sur mesure, a été choisie pour qu'il soit le moins émissif possible de COV (composés organiques volatils).

L'acoustique a été la pierre angulaire du projet. « *Le bureau d'études spécialisé que nous avons sollicité modélisait au fur et à mesure les impacts de nos choix sur l'ambiance sonore* », précise Olivier Etcheverlepo, responsable du transfert dans le bâtiment tertiaire. Car les matériaux constitutifs des murs, des cloisons, du plafond, le mobilier, les revêtements de sol... tout cela a un impact sur l'ambiance sonore. Un faux plafond absorbant contribue à l'ambiance feutrée des espaces de travail. Tout comme le revêtement textile au sol, moins source d'allergies qu'une moquette, et qui atténue aussi les sons. « *Une fois tout cela mis en place, le bureau d'études nous a également conseillé sur la hauteur des panneaux de séparation entre les bureaux* », indique-t-il.

« *Le projet constituait avant tout un changement humain* », souligne Jean-Louis Mostajo. Un

show-room présentant un poste de travail-type a été installé dans un bâtiment modulaire temporaire en 2016. Le bâtiment a été achevé en février 2019 et, dès le mois de mars, des visites étaient organisées. « *Il nous semblait important que les salariés s'approprient les lieux, commente-t-il. Dans un premier temps, nous avons transféré 150 salariés, afin de tester et de réaliser les derniers ajustements.* » Et au début de l'été 2019, tout le monde était installé.

Des changements évolutifs

« *Peu de problèmes ont été signalés, sauf au début, le réglage de la climatisation notamment. Mais aujourd'hui ils ont tous été résolus* », note Christophe Pouliquen, membre de la CSSCT. Des ajustements mineurs ont été nécessaires. « *L'éclairage dans certaines parties du bâtiment a été modifié car des salariés se plaignaient d'éblouissement à certains postes exposés au sud* », illustre Michael Zindani. Mais la satisfaction semble l'emporter. « *On trouve toujours une bulle ou une salle de réunion à proximité de nos bureaux, quand on en a besoin* », apprécie Christophe Pouliquen.

« *Affranchi des problèmes matériels, on peut se concentrer à 100 % sur son travail* », constate Christian Rossi, président de la CSSCT et manager du département formation et SI D2S. « *Nous avons créé quelques espaces de pilotage : des endroits ouverts, pour réaliser des points d'équipe, comme cela se fait dans les ateliers, se souvient Julien Boury. Mais les équipes ne se sont pas appropriés ces lieux. Nous réfléchissons à leur donner une nouvelle fonction.* » ■ K. D.

📷 Il n'y a plus aucun bureau individuel dans les nouveaux bâtiments. Le travail est organisé en plateaux semi-ouverts d'une dizaine de postes, complétés par des salles de réunion, des espaces nomades et des espaces collaboratifs modulables.



© Cédric Pasquini pour l'INRS/2021

UN PROJET PARTICIPATIF

« *Afin d'inclure les conditions de travail dans le projet, nous avons déployé une démarche ergonomique avec évaluation des risques au départ et en apportant des corrections au fur et à mesure* », précise Olivier Larcheron, ergonomiste du site. Dès 2014, une équipe a chapeauté l'ensemble du projet. « *Puis des groupes de travail ont été créés en 2015 pour une approche par thématique : une cinquantaine au total, soit plus de 400 participants pour les trois bâtiments* », explique

Bertrand Pajot, chef du projet Cap 2020. « *Beaucoup d'idées sont sorties des groupes de travail, ce qui a créé des attentes* », note Julien Boury. « *Afin de ne pas générer de frustrations, nous avons expliqué pourquoi certaines n'étaient pas retenues. En respectant l'adage du projet Cap 2020 - confiance altruisme passion -, les équipes ont collectivement su créer l'environnement physique propice à l'évolution de leurs modes de travail* », précise Jean-Louis Mostajo.

📷 Le mode de fonctionnement de l'équipe et l'organisation du travail ont constitué les plus gros sujets de réflexions en amont. Les bureaux sont regroupés par îlots de trois, dans l'espace ouvert.



© Patrick Delapierre pour l'INRS/2021

Un espace partagé pour un travail d'équipe

À l'occasion de son déménagement, la TPE Canovia a lancé une profonde réflexion sur l'aménagement de ses nouveaux locaux pour prendre en compte le bien-être de chacun et répondre aux besoins de ses salariés.

VOILÀ PRÈS d'un an et demi que la banque d'affaires Canovia, spécialisée en finance d'entreprises, occupe ses nouveaux locaux dans le bâtiment Sigma (anciennement Tour Mercure), face à la gare de Dijon, en Côte-d'Or. Créée en 2007, l'entreprise de dix personnes est présente dans ce bâtiment depuis 2015. Un an plus tard, un projet de rénovation de l'édifice a incité l'équipe, composée à l'époque de quatre personnes, à se projeter vers un nouvel espace de travail. « Nous occupions déjà un open space, relate Nicolas Guérin, juriste d'affaires et référent QSE (qualité, sécurité, environnement). La question

s'est posée de passer en flex office, où personne n'aurait eu de bureau attribué. Mais nous avons constaté une absence unanime de volonté de l'équipe d'aller vers une telle organisation. »

L'entreprise a décidé d'acquiescer un plateau brut de 170 m² à aménager selon ses besoins. « Le bien-être au travail est le leitmotiv de notre président, poursuit-il. Le souhait d'un open space a toujours été présent, car cela va dans le sens de notre fonctionnement collaboratif. Nous avons donc décidé de ne pas avoir un seul bureau privatif, même pour les directeurs. » Outre l'open space

proprement dit d'environ 65 m², le plateau compte deux « espaces de replis », des bureaux fermés de 15,5 et 13 m². Ils servent aux réunions formelles ou informelles jusqu'à six personnes, pour des visioconférences ou des entretiens téléphoniques longs avec des clients. Le plateau compte une salle de repas, servant aussi d'espace de pause, et une salle de reprographie avec imprimante, positionnée tout au fond afin de limiter les nuisances sonores et de « faire bouger les gens », selon Nicolas Guérin.

« Le bien-être au travail et l'intercommunication, à la fois sur le

UNE ORGANISATION ADAPTÉE À LA CRISE SANITAIRE

Depuis le confinement de l'automne 2020, Canovia a aménagé son organisation en fonction des contraintes sanitaires. « On respecte la loi sur le fond. Sur la forme on l'adapte en fonction de notre écosystème », explique Nicolas Guérin. Ainsi, chacun peut rester en télétravail à 100%. Mais les personnes qui expriment le besoin peuvent venir ponctuellement sur site. Pour ce faire, l'entreprise a créé un fichier de présence. Elle a également défini six niveaux de risques, avec des critères propres à chacun, notamment le nombre maximal de personnes pouvant être présentes en même temps au bureau : le niveau 1 correspond « au monde d'après » où tout le monde pourra revenir sur site, le niveau 6 correspond à une fermeture complète des locaux.



plateau et avec les clients, étaient deux des impératifs affichés dans ce projet, décrit Alexandre Rousselle, technicien prévention à l'AIST 21, le service de santé au travail de l'entreprise. *Nous avons suivi ce projet pour vérifier qu'il n'y avait pas de gros manques en termes d'aménagements physiques, et que cela répondait bien à la demande initiale.* » Trois grandes préoccupations ont figuré au cœur du projet: les modes de travail et de fonctionnement, la luminosité, et l'ambiance thermique.

Luminosité, ambiance thermique

Sur le plan de l'éclairage, l'apport de lumière extérieure est privilégié grâce à de larges baies vitrées. Tout l'espace est doté de dalles de leds avec filtre prismatique, asservies à la luminosité extérieure: leur intensité s'adapte à l'éclairage naturel, la luminosité est ainsi constante quelles que soient la météo et l'heure de la journée. *« Le fait qu'il n'y ait pas d'éclairage localisé est un signe positif, qui montre qu'il n'y a pas de besoins complémentaires »,* observe Alexandre Rousselle. Concernant la qualité de l'air intérieur, une ventilation double flux, avec bouches d'extraction d'air, a été installée. L'ambiance thermique est assurée par des poutres climatiques régulées par une pompe à chaleur externe. *« Sur l'ambiance thermique, il n'y a rien de particulier à dire, à part bravo, poursuit le technicien prévention. Le système a été bien réfléchi et correctement dimensionné. »* Et les résultats sont probants: l'équipe a déjà pu constater le confort thermique, tant lors d'épisodes caniculaires que de grands froids.



© Patrick Delapierre pour l'INRS / 2021

📺 **Des bureaux électriques réglables en hauteur ont été installés pour travailler debout ou accueillir à l'avenir des personnes à mobilité réduite.**

Le mode de fonctionnement de l'équipe et l'organisation du travail ont constitué les plus gros sujets de réflexion en amont. Les bureaux sont regroupés par îlots de trois, dans l'espace ouvert. *« Avec notre fonctionnement transversal, il n'était pas pertinent de créer des îlots par métier, remarque Nicolas Guérin. Chaque dossier nécessite des compétences diverses (juridique, fiscale, financière, stratégique...), donc chacun est amené à travailler*

avec les collègues de ces divers horizons. C'est pourquoi nous avons volontairement mélangé les compétences au sein de chaque îlot. »

Amélioration continue

Les bureaux sont réglables en hauteur, pour travailler debout ou accueillir à l'avenir des personnes à mobilité réduite. Chacun est équipé de deux écrans et d'un fauteuil ergonomique. La circulation a été organisée dans l'espace pour que les personnes se déplacent sans passer à proximité immédiate des bureaux. Pour assurer le confort acous-

tique, des cloisons phoniques ont été installées entre chaque îlot. La moquette a été traitée pour absorber le bruit tout comme le faux-plafond.

« Le bon suivi des travaux par l'entreprise a permis d'éviter des erreurs, en veillant par exemple à ce qu'il n'y ait pas de rupture des cloisons acoustiques entre le faux-plafond et la dalle », commente Pascal Thomas, contrôleur de sécurité à la Carsat Bourgogne-Franche-Comté, sans quoi l'efficacité des cloisons aurait été rapidement anéantie. Des mesures réalisées aux postes selon la norme NF S 31-199 ont montré l'efficacité du traitement acoustique. Depuis son installation en décembre 2019, l'entreprise a opté pour des casques de téléphonie bluetooth avec systèmes de limitation et de régulation sonore intégrés, afin de réduire encore les gênes possibles. Cela a donné lieu à une phase de test sur deux modèles de casques, chaque personne ayant pu faire son choix. En parallèle, un système de notification d'appels sur écran d'ordinateur a été installé.

Arrivée en octobre 2020 dans l'entreprise, Mathilde Julien, chargée RSE et amélioration continue, a vite apprécié la qualité de son environnement de travail. *« Comme je suis grande, je peux régler le bureau à ma taille, selon que je porte des talons ou non. Ça permet beaucoup de souplesse. »* L'entreprise mène actuellement un nouveau projet interne: *« Une des contraintes dans le travail aujourd'hui, ce sont les interruptions répétées, selon Pascal Thomas. Nous cherchons donc un dispositif permettant d'identifier la disponibilité d'un collègue et s'il peut être dérangé ou non. »* ■ C. R.

LES RISQUES LIÉS AU TRAVAIL SUR ÉCRAN

Le travail sur écran peut engendrer fatigue visuelle, stress, TMS tels que cervicalgies, douleurs dans le dos, aux épaules, coudes et poignets... Le déploiement et l'utilisation intensive d'ordinateurs portables, de tablettes tactiles et de smartphones de son poste: équipement posé sur un réhausseur afin que le haut de l'écran soit au niveau des yeux; si un ou des écrans lui sont adjoints, il est recommandé de les accoler pour limiter les mouvements au niveau des cervicales; un clavier et une

souris indépendants doivent y être connectés, afin de travailler plus confortablement. L'environnement de travail (luminosité, ambiance thermique, etc.) doit également être pris en compte, sans oublier la nécessité d'avoir un siège ergonomique. En complément, il est conseillé de faire une pause visuelle de cinq minutes toutes les heures et de changer régulièrement de posture au cours de la journée.

Pour en savoir plus: « Travail sur écran », dossier web INRS, à consulter sur www.inrs.fr.