

INTERVIEW

SAIT-ON MESURER LA PERFORMANCE D'UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ?

Avec des courbes de fréquentation hebdomadaire en forme de montagnes russes, le travail hybride continue de poser question aux entreprises. Face aux réflexions que cela soulève, les organisations s'interrogent sur la performance de leurs environnements de travail et sur la façon de la mesurer. Pour Xavier Baron, chercheur, économiste et sociologue, la mesure est un enjeu mais la gestion par les indicateurs chiffrés risque de conduire les entreprises dans des impasses.



XAVIER BARON

CHERCHEUR,
ÉCONOMISTE,
SOCIOLOGUE
PRATICIEN ET
FONDATEUR DU
CONSORTIUM
DE RECHERCHE
DE L'ÎLE ADAM
(CRDIA)

À l'heure où l'immobilier de bureau fait grise mine, où les taux d'intérêt ne cessent de grimper, le taux d'occupation des bureaux ressort aujourd'hui comme un indicateur utilisé par les entreprises lorsqu'il s'agit d'évaluer l'adéquation des bureaux. Est-il pertinent pour discuter de la performance d'un aménagement ou d'un espace ?

Le taux d'occupation ne mesure ni le travail, ni la performance d'un aménagement ou d'un espace. Il est tout au plus un indicateur de l'attractivité ou de l'envie que les salariés ont d'utiliser cet espace. Impossible de juger directement de la performance d'un lieu par le taux d'occupation sans prendre en compte la culture d'entreprise, l'organisation, les modalités particulières d'exercice du travail, la présence et les contenus d'accords télétravail, la nature même de l'activité : ce chiffre fait partie d'un faisceau de présomptions. Le succès du télétravail et les faibles taux d'occupation que l'on constate aujourd'hui révèlent plutôt que les espaces ne sont pas adaptés aux besoins et qu'il y a une

désaffection profonde pour l'offre. Le recours à toujours plus d'open spaces, le passage au flex office ou la délocalisation des bureaux en périphérie de la ville correspondent à des décisions prises pour des raisons qui n'ont rien à voir avec la performance du travail. Elles reposent sur des enjeux de coûts, de disponibilité, d'investissements patrimoniaux et de gestion d'actifs.

La fascination pour le taux d'occupation est un bon exemple de cette dérive actuelle qui vire à l'obsession pour le reporting et la gestion par les KPI (Key Performance Indicator, *ndlr*). De nombreux opérationnels tirent leurs conclusions simplement à l'aune de tableaux d'indicateurs, qu'ils tendent à verdoyer pour retrouver des marges de manœuvre dans leur travail, les transformant au passage en véritable champ de pastèques : rouge dedans et vert dehors. L'indicateur est utile lorsqu'il ne fait qu'indiquer et qu'on le questionne. À partir du moment où il devient support de jugement, il n'indique plus, il décide, en distribuant les bons et mauvais points. Ce faisant, il invisibilise le travail réel. Demander à un

environnement de travail de participer aux résultats est illusoire, paresseux et malhonnête parce que vous exigez des résultats là où vous n'êtes capables d'accorder que des moyens.

Sonder la satisfaction des salariés a-t-elle dans ce cas un sens ? Selon vous, en quoi le pourcentage de collaborateurs « heureux » et « satisfaits » au bureau ne suffit-il pas à dire que l'environnement de travail contribue au travail lui-même ?

La satisfaction est un indicateur parmi d'autres, qui trouve son intérêt notamment lorsqu'il évolue. Là encore, il ne dit rien par lui-même du travail. L'employeur cherchera la satisfaction de ses salariés s'il pense qu'elle est une condition de la performance. Le lien indissociable entre les conditions faites au travail et la performance obtenue par les travailleurs n'est ni univoque, ni mécanique, ni mesurable par une métrique. Malheureusement lorsqu'on parle de mesure, beaucoup entendent : chiffres adossés à des mesures physiques ou à un cumul de données statistiques. Or, dans les sciences, on sait



© 123RF

bien que cette démarche d'enquête constitue déjà un biais.

Comment dès lors mesurer la performance d'un environnement de travail pour les entreprises, si ce n'est par des métriques ? Peut-on seulement la mesurer ?

La gouvernance par les nombres et par la donnée est un mirage. Il n'y

aura jamais de ROI (*Return On Investment*) chiffré convaincant qui permettent aux dirigeants de justifier leurs choix, leurs décisions et leurs investissements immobiliers. Il est possible par contre d'organiser des instances de dialogue avec les utilisateurs qui permettent d'apprécier la pertinence et la performance, non dans l'absolu, mais en situation. Il faut instrumenter ce dialogue, préciser les référentiels d'appréciation, déterminer qui peut juger, et s'engager sur un usage des appréciations. De mon point de vue, la relation entre les conditions de travail et la performance se trouve davantage dans le domaine du sensible et de la perception. L'utilisateur, par son simple usage et son ressenti immédiat, a la capacité d'apprécier la pertinence d'un espace à un moment donné. Il est davantage question des services rendus dans le lieu, plutôt que l'endroit en lui-même. Lorsque je développe le concept de performance située, je souligne que la réelle performance à mesurer concerne l'effet utile des services aux occupants. À la limite même, il vaudrait mieux ainsi éviter de contractualiser sur des services avant que les bâtiments soient occupés afin de bien apprécier la réalité de la situation. ●



Pour aller plus loin

« Dépasser la fascination gestionnaire pour les chiffres »

Xavier Baron,
Cahiers du CRDIA n°31, mai 2024.

« Stop aux indicateurs pastèques dans les services »

Xavier Baron,
Cahiers du CRDIA n°33, septembre, 2024.

« Espaces de travail, quelle contribution à la production de valeur »

Xavier Baron,
Revue Éducation Permanente n°237, 2023.