© DR

# « L'espace n'est pas indifférent aux archaïsmes qui lient les hommes entre eux »

## Entretien avec Xavier Baron

PROPOS RECUEILLIS PAR KARINE DANA

**Expert en gestion de ressources humaines, Xavier Baron* revient ici sur les modèles organisationnels qui caractérisent encore l'entreprise depuis trente ans, alors que la nature du travail a changé. Il attire notre attention sur l'importance nouvelle que prennent aujourd'hui les espaces collectifs en qualité d'espaces de production.**

DA : L'entreprise s'est-elle modifiée dans son organisation ?

Xavier Baron : L'entreprise a moins évolué dans son organisation que dans sa structure. Son caractère communautaire n'existe plus au sens de l'intégration verticale des métiers et des salariés dans le temps sur le modèle du compromis fordiste, c'est-à-dire conformité, fidélité, loyauté contre protection et emploi à vie. Le mouvement de financiarisation a contraint l'entreprise à se restructurer sur ses cœurs de métier. Elle s'est divisionnalisée par produits, par pays, par fonction, pour reprendre le terme d'Henri Mintzberg, spécialiste en science de gestion. Elle est amenée à externaliser ses activités à moindre valeur ajoutée ou réalisables à bas coût.

Face à ce phénomène, aucun modèle alternatif ne s'est encore imposé. Le modèle fordiste reste dominant, mais sans pouvoir respecter le *deal* passé avec le salarié. Seuls comptent le mesurable, la productivité et la réduction des coûts. Cela conduit d'une part à des logiques de délocalisation-relocalisation et de réaménagements – le nombre des mouvements internes peut aujourd'hui tourner autour de 70 % par an – et favorise d'autre part des approches organisationnelles de type Lean, qui sont redoutables. Cette « nouvelle » doctrine, pour partie traduite du système de production Toyota, repose sur la recherche de l'optimisation maximale des performances dans un contexte de demande changeante.

DA : La notion même de ressource a-t-elle évolué ?

XB : Entre le milieu des années 1970 et celui des années 2000, il y a eu un phénomène de ressourcisation des hommes en rupture avec le modèle communautaire de l'entreprise. Les directions du Personnel et des Affaires sociales sont devenues des directions des Ressources humaines. La fonction Ressources humaines a progressivement muté en une fonction de gestion et non plus seulement d'administration, de dialogue ou de relation.

L'impact sur les aménagements est direct. À partir du moment où les hommes sont considérés comme une ressource, il convient de regarder leur coût, à l'instar des matières premières ou des consommables.

> « À partir du moment où les hommes sont considérés comme une ressource, il convient de regarder leur coût, à l'instar des matières premières ou des consommables. »

Et comme il n'est pas simple de licencier, ni de réduire les salaires, on minimise les mètres carrés. C'est un des arguments de la généralisation, dans les années 1990 et 2000, du modèle de l'*open space*.

DA : Quels changements en matière de travail et d'espace sont-ils aujourd'hui signifiants ?

XB : Il y a une prise de conscience de ce que l'espace de travail n'est plus contraint par les exigences du suivi d'un process technique. C'est une évolution profonde. Deux personnes travaillaient côte à côte en vue d'une économie de temps, de mouvements et de circulation dans le flux d'un produit. Aujourd'hui, l'espace du travail ne connaît plus les mêmes contraintes techniques et fonctionnelles car le travail est très largement devenu intellectuel, pour une production de plus en plus informationnelle, communicationnelle et servicielle. La production étant devenue immatérielle, facile à stocker et à déplacer, une bonne part du travail de bureau peut être réalisée n'importe où, à domicile ou dans d'autres lieux que ceux mis à disposition par l'entreprise.

Les entreprises ont du mal à assumer ces phénomènes de nomadisme sur le plan légal, assuranciel ou financier, mais elles ne les contredisent pas. Elles y participent souvent, mais sans pouvoir les assumer complètement. Cette tendance évolue assez vite. Elle est symptomatique d'une difficulté à définir la notion de performance.

Le développement du télétravail est en croissance rapide si l'on tient compte d'une grande part, non mesurable, de « télétravail gris », ni autorisé formellement, ni interdit en pratique. Ce sont ces journées où l'on reste chez soi à travailler avec la complicité de son chef. Formellement organisé, le télétravail à domicile demeure un produit cadre, conditionné par la disponibilité d'espace adapté pour travailler chez soi. Quant aux tiers lieux identifiés comme tels (dont les télécentres), ils sont rares en France. Pour autant, le travail et les réunions en tiers lieu de type train, hôtel et café prennent de l'importance.

DA : Quels sont les modèles d'aménagement toujours en place en entreprise ?

XB : Trois grands modèles sont combinés : l'*open space*, le *bench* et, depuis peu, l'*activity based concept*.

L'aménagement en ***open space*** – mobilier solide, taches de couleur, acoustique travaillée, moquette coriace, cloison mi-hauteur ou meuble cloisonnant, bureaux en étoile ou par îlots – correspond à ce que produit aujourd'hui le modèle industrialiste : un compromis entre une certaine flexibilité structurelle, une qualité de matériaux et le souci de la standardisation, c'est-à-dire des préceptes tayloriens.

Une autre catégorie, le ***bench***, suppose que tous les salariés soient alignés et face à face. Il permet, sur le papier au moins, quelques économies supplémentaires à l'unité. C'est un peu le modèle de l'élevage en stabulation rapporté au bureau...

L'***activity based concept*** est une troisième situation, qui parie sur une spécialisation d'espaces non dédiés à des personnes. L'industriel du mobilier Mewaf en est l'un des promoteurs avec le *unchained working* [adapter le poste de travail à l'activité qui s'y déroule, NDLR], qui peine cependant à se développer en France. Il s'agit de passer d'une organisation traditionnelle, « un poste de travail par collaborateur », à un système « un poste de travail pour une activité ». On conçoit donc des espaces spécialisés – cafétéria debout, bibliothèque, auditorium –, mais toujours connectés car on est censé travailler partout. Multiplier ces espaces n'est toutefois pas compatible avec un maintien des bureaux individuels qui deviennent des *flex offices* intégrant du *desk sharing* [bureaux partagés].

DA : L'aménagement des espaces de travail est-il explicitement porteur d'enjeux sur la performance ?

XB : Il reste toujours très difficile de démontrer un lien mécanique entre la qualité d'un espace, de son aménagement et la performance du travail qui y est réalisé. C'est d'autant plus vrai que l'on ne dispose pas d'une doctrine pour penser autrement que de manière industrialiste la productivité, la performance, le travail intellectuel et collectif. Il y a peu de place pour repenser les relations à l'espace de travail. Les résultats sont souvent prévisibles, standardisés, soumis à des modes successives.

Selon moi, la relation entre les espaces et la performance du travail passe par des enjeux de gestion des collectifs, du relationnel. Il faut une dynamique de coopération et d'interaction pour qu'il y ait performance. C'est ici que se jouent la production et la valeur ajoutée. Si l'on s'appuie sur une définition de la performance comme étant nécessairement collective, la question des espaces du travail porte sur les conditions spatiales de ces collectifs. Et en termes de diagnostic ou de programmation, quelle est l'empreinte spatiale ? Certains pensent que des collectifs sont possibles sans « territoire physique », que le *cloud* et les réseaux sociaux font espace. Je crois que pour être durables (et de qualité), les relations de travail ne peuvent pas être dématérialisées. L'espace n'est pas indifférent aux archaïsmes qui lient les hommes entre eux. Si la proximité n'est pas physiquement traduite, il n'y a pas de solidarité possible.

Un problème pour le gestionnaire est que cette nécessité du collectif est très difficile à objectiver et même souvent à verbaliser. Personne ne sait vraiment traiter cette dimension collective des espaces du travail, d'autant qu'elle déborde l'entreprise. Lorsque les espaces sont occupés et appropriés, les « habitants » font avec. Il est impossible d'en mesurer l'impact sur les salariés et inversement. Tant qu'il n'est pas « éprouvé », l'espace à penser et à aménager reste très abstrait, objet de fantasmes ou d'idées toutes faites, par exemple sur les vertus supposées de la transparence ou le postulat d'un effet décloisonnant en soi des espaces ouverts. Le lien existe pourtant et il est important. C'est pourquoi je parie sur les phases de déménagement comme un moment de révélation des principes organisationnels et des collectifs. Tout à coup, l'espace est mis en cause. Sont alors révélés ses réels enjeux, les enjeux de l'espace de demain éclairant les espaces hérités.

> Le *bench*, « c'est un peu le modèle de l'élevage en stabulation rapporté au bureau »

DA : La tendance à l'augmentation des espaces collectifs commence à se mesurer aujourd'hui...

XB : Oui, les entreprises prennent de plus en plus en compte que les réunions, et plus largement les interactions, favorisent les moments de production, c'est là que le travail prend sa valeur ajoutée et que se construit la valeur collective. Les nouveaux immeubles de bureaux allouent déjà 40 % d'espaces collectifs. J'entends par là : cafétéria debout ou assis, hall d'accueil, salles de réunion modulables, espaces détente, circulations propices aux rencontres, passerelles, rues intérieures, jardins, amphithéâtre...

Ce pourcentage pourrait bien augmenter encore. Et comme il n'est pas question d'augmenter les surfaces globales, alors le bureau individuel va encore se raréfier et le *flex office* se généraliser. De ce point de vue, les *open spaces* ne correspondent déjà plus à un modèle. Ils n'ont jamais été un concept homogène, contrairement au bureau cellule, et il sera de plus en plus difficile de les définir. ■

** Xavier Baron est également professeur et chercheur associé en sociologie. Il intervient, publie et enseigne le développement des ressources humaines, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la formation, le temps de travail et la gestion par projet.*

Vue des espaces collectifs situés en mezzanine.

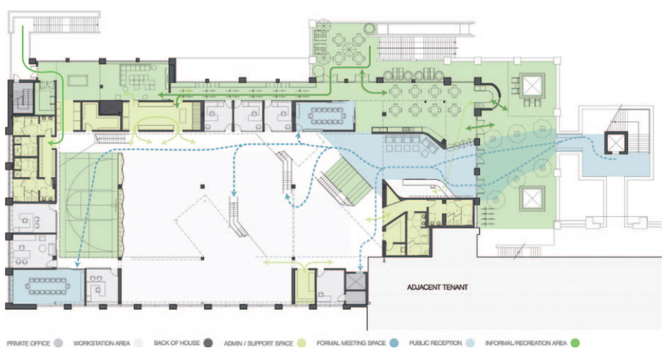
**1ER ÉTAGE**
1 - Bureaux individuels
2 - Open space
3 - Local bicyclettes
4 - Espace administratif
5 - Espace de réunion
6 - Espace de réception
7 - Espace récréatif
8 - Cuisine, cafétéria
9 - Espace de montage
10 - Studio d'enregistrement
11 - Toilettes
13 - Bibliothèque

**MAÎTRE D'OUVRAGE :** GRUPO GALLEGOS.
**MAÎTRES D'ŒUVRE :** LORCAN O'HERLIHY (LOHA). DONNIE SCHMIDT, KATHY WILLIAMS, TOM MYERS, ALEX MORASSUT, IAN DICKENSON.
**INGÉNIEURS STRUCTURE :** FICCADENTI & WAGGONER.
**SURFACE :** 3 700 M².
**COÛT :** 75 DOLLARS/0,092 M² (3 MILLIONS DE DOLLARS ENVIRON).
**LIVRAISON :** FIN 2011.

# Siège social Grupo Gallegos

Huntington Beach (Californie)
**Architectes :** Lorcan O'Herlihy (LOHA)
**Photographies :** Lawrence Anderson

**Dans cet ancien cinéma transformé en siège social, la part importante des surfaces réservées aux espaces récréatifs et informels en fait une sorte de Fun Palace en milieu d'entreprise.**




Les nouveaux bureaux de l'agence de communication Grupo Gallegos sont situés dans le Sud californien, à proximité de Huntington Pier, capitale officielle du surf aux États-Unis. L'exploitation de cette localisation particulière, couplée à l'affirmation de la culture hispanique du groupe, a constitué la part essentielle du cahier des charges. Les architectes tentent de traduire cette contrainte en principe organisationnel. À l'aide de matériaux colorés et légers, ils introduisent la notion de « loisir » au sein de l'espace de travail, l'assumant comme un mode d'identification fort pour l'entreprise.

Dès l'entrée principale, en pignon du bâtiment, ces espaces récréatifs sont ainsi mis en valeur dans la profondeur des plateaux. Un tiers des surfaces utiles est dévolu aux espaces dits « de récréation et de travail informel ». Ces espaces sont caractérisés par leur relation directe avec les façades vitrées et la lumière naturelle, par la variété de leurs activités et des appropriations rendues possibles. Les employés peuvent se retrouver autour de petites tables de restaurant, sur des banquettes et des canapés, sur un terrain de sport intégré ou encore dans un jardin intérieur. Les occasions ne manquent pas de jouer en travaillant ou à tout le moins d'en donner l'image. Très épais, le bâtiment existant accueille en son centre un grand *open space* sur double hauteur animé de mezzanines et de circulations verticales. Des îlots de travail par groupes de deux ou quatre postes sont aménagés dans ce grand vide central. À l'étage, les salles de réunion principales et quelques bureaux privatifs sont logés en façade. Monumentaux, les escaliers font office de gradins. Ils permettent de se réunir ou de visionner une projection sur écran. Le plafond technique de ce grand espace de travail partagé est composé de parapluies ouverts suspendus, permettant à la fois le rétroéclairage et l'absorption phonique.

Faisant office d'espace tampon, une bande de bureaux-cabines destinés au travail individuel est logée entre l'*open space* et les espaces récréatifs du rez-de-chaussée. ■