

Recherche

[Découvrez le Club](#)[Espace abonné AEF](#)[Ma Une](#)[Mes dépêches](#)[Les auteurs](#)[Rechercher un article](#)[Proposer un article](#)

Open space et télétravail: réduire n'est pas (toujours) optimiser

Ecrit par [Xavier Baron](#), publié le 8 juin 2011

[Voir les discussions](#)

Les mètres carrés alloués par l'entreprise au travail tertiaire, leur coût et leur rendement, ne peuvent plus s'analyser aujourd'hui de la même manière qu'il y a seulement une dizaine d'années. L'espace de bureau est sans doute désormais moins directement fonctionnel pour l'activité elle-même et moins pertinent pour en assurer la coordination. Il reste essentiel pour sa contribution à la coopération, via la qualité du lien social qu'il favorise ou non.

Thème associé : Ressources humaines

La recherche de productivité ne doit pas faire oublier ce pour quoi la firme s'est constituée: construire les espaces réels et symboliques du lien social nécessaire à la constitution d'une compétence collective. Encore faut-il que ces espaces soient suffisamment attractifs, esthétiquement et en termes de prestations distinctives, pour que les salariés décident d'y travailler, quand ils ont le choix.

Réduire les coûts des bureaux par la généralisation des open spaces?

L'open space peut être une bonne solution. L'option consistant à réduire les coûts, notamment ceux des espaces de travail est légitime. Cela ne veut pas dire que la seule solution de gains consiste à généraliser cette option d'aménagement dans une version standardisée. De même que "*la poule est encore le meilleur moyen que l'œuf a trouvé pour se reproduire*", on pourra se demander, avec les utilisateurs de certains open spaces, si ce n'est pas justement parce que les bureaux sont devenus si peu attractifs qu'ils sont sous-occupés. L'image toujours négative de cette solution démontre que l'invention (technique) des espaces ouverts n'en fait pas mécaniquement une innovation (sociale).

Il faut bien prendre acte du décalage flagrant entre les attentes exprimées des salariés en France (1) et la généralisation du choix quasi obligé de l'open space pour ses évidentes qualités de coût et de technique. On estime ainsi que les formules en open space concernent désormais de l'ordre de 60% des salariés. En regard de ce succès important de la formule pour les entreprises, selon une récente étude TNS AOS Studley (déc. 2010), seulement 7% des salariés seraient satisfaits de ce type d'aménagement. Cette même étude précise que la moitié des salariés s'estiment très stressés au travail et 43% de ceux-là estiment que ces aménagements accroissent leur niveau de stress.

Les Français n'aiment pas l'open space

Le fait est qu'en Europe du Nord et aux États-Unis notamment, on n'observe pas ces réserves. Elles sont notamment exprimées régulièrement par les partenaires sociaux en CHSCT désormais bien armés par la jurisprudence. Cette méfiance, le plus souvent fataliste, n'incite pas à la diffusion de solutions d'open space de type Flex Office (ou Activity Based Concept) dont on peut connaître quelques réalisations en Belgique (non francophone), aux Pays-Bas ou en Australie. On peut bien sûr se plaindre rituellement de ces "*foutus Français qui n'en veulent pas*" – preuve d'un évident archaïsme culturel – s'autorisant ainsi au passage à justifier sans autre argument de passer sans délai à l'étape suivante: demain les bureaux partagés et après-demain le télétravail!

Il est vrai que le fantasme d'entreprises sans salarié n'est pas nouveau. Outre la charge de mépris que peut manifester l'imprécation, ce type d'argument est vain. Qu'il y ait des dimensions culturelles à prendre en compte est une évidence. Sur la banquise il y a des pingouins, et en France, il y a des Français! Dont acte. Cela ne fait pour autant du "*bureau cellule*" LA solution française. Cette option d'aménagement est, à l'échelle d'une culture nationale, presque aussi récente que les "*bureaux paysagers*" (une invention allemande). Ce n'est pas un acquis français comme le camembert et le bordeaux.

STATISTIQUES DE CONSULTATION

Affichages : 50

Membres ayant affiché : 21

IP ayant affiché : 28

Recommandations : 0

L'AUTEUR



Xavier Baron

Derniers articles

8 juin 2011

Open space et télétravail: réduire n'est pas (toujours) optimiser

4 mai 2011

Un bureau, pour quoi faire?

24 février 2011

Le bien-être au travail est-il une condition de la performance?

11 janvier 2011

La territorialisation est-elle l'avenir de la GPEC ?

13 octobre 2010

L'organisation du travail peut-elle être efficace et démocratique?

22 juin 2010

De la GPEC à la GTEC : des concepts communs pour des usages et des finalités distinctes

6 avril 2010

Risques psychosociaux : de la prévention du stress à l'intégration du bien être dans la performance

6 janvier 2010

« Dessine-moi un Codir... »

22 octobre 2009

Crise : l'entreprise face à ses tentations

9 septembre 2009

Managers : la guerre des talents n'aura pas lieu

LES ARTICLES LES PLUS COMMENTÉS

Appel solennel à la Francophonie et à la France pour une francophonie en mouvement et une langue française réhabilitée

[1 discussion autour de cet article](#)

Le bien-être au travail est-il une condition de la performance?

L'argumentation négative sur le bien-être et les risques psychosociaux n'a pas grand sens en généralité. En revanche, on peut reprendre l'équation entre le bien-être, censé expliquer la performance, mais en l'inversant, au profit d'une définition de la performance qui légitime les revendications de bien-être. Il n'y a en effet selon nous, pas plus et pas moins de potentiel de bien-être au travail, mécaniquement, au détour du choix d'un aménagement en open space ou au contraire de bureaux individuels cloisonnés.

Comme il en va de tout outil de gestion, l'open space en soi n'est ni bon, ni mauvais, ni meilleur, ni pire... Il faut poser la question à l'envers, en remarquant par exemple que les Français sont à la fois parmi les plus attachés à la valeur travail et parmi les plus productifs au monde. On peut alors se demander si, par hasard, ce ne seraient pas les open spaces standardisés (valides et porteurs d'un bien-être "*suffisant*" pour des salariés "*banals*"), qui ne seraient pas adaptés à ces hauts niveaux de productivité et d'attachement à la réalisation de soi dans la vie professionnelle, certes souvent empêchés, mais toujours revendiqués, qui caractériseraient en partie la culture française?

Les espaces de bureau coûtent, mais combien rapportent –ils ?

Les espaces de bureaux représentent de 10 à 20% du coût du travail global. C'est à la fois énorme, lorsque l'on se rappelle que le taux d'inflation reste bas, comme celui de la croissance, en même temps que les tensions sur les inégalités et/ou le pouvoir d'achat ne cessent de croître. Ce coût peut paraître d'autant plus élevé que les bureaux sont effectivement, et pour de bonnes raisons, de plus en plus "*sous-occupés*", de l'ordre de 60% en moyenne du temps de travail. Optimiser le coût de cette ressource est un objectif normal et nécessaire auquel nous nous associons. Cela ne constitue selon nous cependant qu'un potentiel de gains limité, en regard des enjeux de compétitivité créés par les différentiels de coûts salariaux, sociaux (et environnementaux), y compris de travailleurs très qualifiés, en Inde, en Chine ou au Brésil.

Cela conduit à poser la question des espaces du travail et de la conception des bureaux de manière sensiblement différente de celle que nous observons. La non mesurabilité de la production immatérielle est évidemment une des raisons des difficultés d'investissement sur l'espace. On le comprend, mais cela n'excuse pas les impasses de raisonnement dans la conduite des projets immobiliers, et tout particulièrement, la part dominante que prend la logique de réduction des coûts apparents.

Des solutions légitimes, mais limitées

C'est au point que certains en viennent à considérer les bureaux comme des "*vestiaires*" luxueux ou comme des éléments d'une "*rente induite*". Tel Gribouille qui se jette à l'eau pour éviter la pluie, il en est même qui voudraient promouvoir une "*pseudo-modernité*" marquée par la disparition pure et simple du bureau lui-même.

La réduction des coûts telle que nous l'observons s'opère de plusieurs manières. En jouant sur la localisation, suscitant de ce fait des déménagements fréquents, l'entreprise peut profiter de coûts locatifs ou de coûts de construction plus favorables. Le plus souvent ce sera en s'éloignant des centres urbains au profit des périphéries, sans toutefois toujours tenir compte du prix du litre d'essence. Pour autant, il semble bien que cet éloignement soit régulièrement remis en cause pour les besoins de centralisation, provoquant ainsi des mouvements de balancier. La réduction des coûts se fait également par la diminution du nombre de mètres carrés associés à chaque situation professionnelle. On assiste ainsi à la généralisation des open spaces et à la multiplication d'aménagements de types "*benchs*" pour atteindre des moyennes inférieures à 10 m² de surface nette utile par poste individuel de travail. Il semble là aussi que la réduction du nombre de mètres carrés alloués à chacun se traduise au bout du compte par des gains limités au global, soit malgré tout au final, de l'ordre de 18 m² et plus de surface brute locative par salarié.

On peut enfin constater un engouement récent pour le télétravail et la promotion de l'usage de tiers lieux et des bureaux partagés. Pour réduire encore les mètres carrés, à l'instar d'une optimisation des parkings, en généralisant les bureaux partagés (non dédiés), le télétravail, voire le travail à domicile, il est théoriquement possible de "*faire rentrer plus de monde*" dans des espaces encore réduits. Là encore, des effets significatifs sur la réduction des surfaces supposent une diffusion de cette formule à hauteur de plusieurs dizaines de pourcent (nous en sommes loin pour ce qui concerne le télétravail) et une limitation des contreparties que pourraient rechercher les télétravailleurs. Au-delà, les effets de stigmatisation (que l'on connaît déjà avec le travail à temps partiel), les enjeux d'une généralisation du "*management à distance*", typologie, risques..., restent largement à maîtriser. Enfin, nous ne sommes pas convaincus des arguments mis en avant pour les défendre (le bilan carbone, la réduction des temps de transport, l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, la réalisation de soi...) s'agissant au moins des travailleurs aux revenus modestes disposant de logements peu adaptés.

Dans tous les cas selon nous, les gains attendus par des déménagements, des réaménagements ou des formes d'extra-localisation des salariés, ne seront pas acquis ou démontrés tant que les risques de pertes de performance collective ne seront pas identifiés et maîtrisés. À défaut, bien des projets risquent d'ajouter à la naïveté de Gribouille, l'irresponsabilité de l'apprenti sorcier.

Des espaces pour un travail qui a changé

[1 discussion autour de cet article](#)

Classements des universités : jusqu'où ira la fascination?

[1 discussion autour de cet article](#)

[Plus d'articles](#)

Au moment où la réalité du mal-être et des risques psychosociaux dans les entreprises s'invite dans les médias et commence à être mieux mesurée, on serait presque tenter d'oublier que c'est le travail qui produit de la valeur. Est-ce bien raisonnable?

Cela ne veut certainement pas dire qu'il est légitime de s'arc-bouter en faveur du maintien de bureaux individuels exigeant plus de 25 m² de surface brute locative par personne. L'intellectualisation et la "servicialisation" du travail, au profit d'une production de plus en plus immatérielle, la généralisation des outils nomades, l'accès toujours plus aisé à l'information n'importe quand et de n'importe où, la qualification croissante et la volonté de participer soi-même à la qualité de son propre travail..., ouvrent au contraire des perspectives nouvelles de productivité accrue. La déconnexion relative du travail et de sa performance, avec les espaces de l'entreprise et les horaires conventionnels, est une opportunité pour penser des organisations innovantes et agiles, y compris des espaces ouverts, modulables et flexibles. Cela veut dire des organisations, pour partie virtuelles sans doute, du management à distance parfois aussi, mais sans renoncer à la proximité, à la solidarité, au lien et à la vie sociale comme conditions de la compétence collective. Bref, nous sommes d'autant plus libres de penser l'aménagement des espaces tertiaires de travail qu'ils sont moins contraints techniquement, mais à condition que cela soit en faveur d'une qualité de socialisation accrue; des espaces sociaux dans lesquels la fameuse machine à café est certainement devenue un outil de production essentiel...

Une combinatoire managériale

Les open spaces et le télétravail, comme toute autre solution d'aménagement et d'organisation, peuvent être argumentés à l'aune de leur potentiel théorique d'économie en regard de leurs coûts et de leurs qualités techniques. Mais ces choix peuvent et doivent également être analysés en regard de leur impact social et de leur contribution à la performance du travail individuel et collectif.

Un design refondé, au service du développement de l'homme au travail, fait partie des pistes. Le télétravail aussi, à condition de ne pas l'entendre comme du "travail éloigné" ni seulement comme une solution de "non transport", mais comme la possibilité offerte de faire son travail à partir des lieux les plus pertinents.

Loin d'être seulement un argument d'économie de mètres carrés, ou de réduction des nuisances dues aux transports, l'usage en croissance des "tiers lieux" (dont des "télécentres") fait bien partie des nouvelles possibilités ouvertes par les TIC. Le télétravail, à domicile ou au McDo, en télécentres ou dans un "bureau de jardin"..., sont bel et bien l'avenir du bureau. Cela ne se fera pas sans investir le prix d'une réflexion sur les organisations et d'une évolution du management que nous avons déjà engagée. Le contrôle par les présences n'est plus l'enjeu central. La coordination par les objectifs connaît des limites, et le bien-être n'est décidément pas en soi une condition suffisante de la performance. Le travail a changé. On sait de moins en moins "coordonner" efficacement ce travail intellectuel qu'on n'arrive plus à se représenter. On ne sait toujours pas mesurer (dénombrer) le produit immatériel de ce travail qui exige toujours plus de coopération, celle-là n'ayant rien d'aisée ni de naturel.

Sur le fond, c'est le travail lui-même qui change avec la transformation d'une "économie tirée par l'industrie (et ses modèles) au profit d'une économie immatérielle désormais largement tirée par les services". La coordination dans la subordination n'est plus suffisante. Le management et les organisations n'ont d'autre choix que d'apprendre à "faire coopérer", y compris à l'aide d'espaces repensés et surtout, territorialisés, c'est-à-dire appropriés. Les réponses aux questions que pose l'espace de travail ne sont pas dans l'aménagement, pas plus dans sa "délocalisation hors les murs de l'entreprise", mais dans le management. Il n'y a pas de bonne solution d'aménagement des open spaces sans traiter des enjeux de productivité du travail intellectuel, dans des espaces certes moins contraints, potentiellement plus divers, mais d'autant plus pertinents, attractifs, conviviaux, mobiles et agiles, bref, des espaces "sociaux" et de qualité.

Partagez sur :

Envoyer à un contact | Imprimer | Recommander

Discussions

Ouvrir une discussion

RÉSEAU

Mon tableau de bord
Mon profil
Mon réseau
Mes messages
Les membres
Les groupes

IDÉES

Ma Une
Mes dépêches
Les auteurs
Rechercher un article
Proposer un article

CARRIÈRES

Les offres d'emploi
Publier une offre d'emploi
Mon compte

