

# Open space : Etre ou ne pas être ensemble au bureau ?

---

Par **Xavier Baron**  
et **Christian Kostrubala**<sup>1</sup>

Le management est un art ; celui d'une transformation du travail en valeur en influençant les comportements à l'aide de trois leviers ; l'organisation et les conditions du travail, les pratiques d'encadrement et les politiques RH. Sur ces trois dimensions, la question de l'espace est présente. Si le management est un art, la gestion est une technique. Elle recherche l'optimisation de l'usage des ressources affectées à la production. L'espace de travail est une de ces ressources. Il conditionne favorablement la productivité humaine quand il est bien conçu et bien approprié. Il peut, au contraire, handicaper la production, générer du stress ou de l'inconfort quand il impose des contraintes. Mais, s'il est évident que l'espace joue un rôle dans la performance, ce rôle est particulièrement difficile à dimensionner. Il ne peut se comparer aux économies mesurables sur des frais fixes. Le risque est alors que l'option qui domine au moment des investissements immobiliers soit systématiquement en faveur d'une banalisation des *open spaces* et de la densification qui les accompagnent souvent, au détriment des conditions de la coopérativité, du « travailler ensemble »...

## **Anciens ou récents, les immeubles de bureaux sont rarement adaptés**

Dans un monde idéal et démocratique, les conditions de travail et le besoin en espaces professionnels bien équipés devraient être en accord pour favoriser la coopération de chacun à l'atteinte des objectifs collectifs. Ce n'est évidemment pas si simple. On connaît tous des bâtiments construits pour l'usage de machines et d'équipements exigeant parfois des volumes importants (un hall d'assemblage d'aéronefs par exemple). Paradoxalement, s'agissant des bureaux pourtant peu exigeants en contraintes techniques, le constat qui s'impose est souvent inverse ; *l'espace de bureau n'est que par exception pensé en fonction du travail*. C'est au contraire le travail de bureau et son organisation qui doivent composer avec l'espace ; ce sont les exigences de coûts et de compétitivité immédiatement chiffrables qui surdéterminent les choix des entreprises sur l'affectation et l'usage des espaces. C'est que la difficulté de se représenter le travail de bureau est bien réelle. Son caractère immatériel y est pour beaucoup. Cette difficulté à éclairer la relation de cause à effet entre un investissement sur les espaces de travail et la performance de la main d'œuvre explique que le souci d'économie l'emporte toujours sur une recherche de qualité et de pertinence des espaces. Il est vrai pour une part que beaucoup de bâtiments et de locaux professionnels de bureaux sont anciens. Les entreprises héritent de contraintes qui ne sont pas adaptées aux activités. On pourrait penser que ce n'est là qu'une question de temps. Les immeubles neufs étant dès l'origine conçus pour abriter le travail de bureaux moderne, l'espace devrait y être adapté et devrait rencontrer la satisfaction

---

<sup>1</sup> Christian Kostrubala est conseil en programme et directeur de la publication de Planete Facility, mensuel d'info de la vie au bureau, revue en ligne s'adressant aux responsables services généraux et de gestion de patrimoines d'entreprises, <http://www.planetefacility.com/>.

## Open space : Etre ou ne pas être ensemble au bureau ?

---

des utilisateurs. L'expérience de ces derniers comme des aménageurs n'est pas celle-là et cela s'explique.

### **La logique des investissements immobiliers impose la standardisation des espaces**

Les immeubles de bureaux sont de moins en moins construits par les employeurs eux-mêmes pour leurs propres salariés, mais pas des investisseurs poursuivant une logique de rentabilité. Une fois la localisation décidée à l'échelle mondiale en fonction des marchés, des risques et des rentabilités probables, l'investissement est réalisé pour un minimum de 30 ans. Les locataires, eux, s'y succèdent en moyenne tous les sept à huit ans, le plus souvent pour l'occupation d'une partie seulement de l'ouvrage. En matière de bâtiments, les architectes expliquent bien qu'il n'y a pas de réversibilité. Une fois la profondeur, les accès de lumière naturelle, la hauteur et les circulations déterminées, c'est parti pour 30 ans. Ce sont donc en moyenne 4 ou 5 utilisateurs, ou plus (encore inconnus), qui devront s'y adapter. Il y a des progrès dans ce domaine. La surface nette locative, ce que l'utilisateur est prêt à payer, s'est accrue en 10 à 15 ans de plus de 10 points, passant de 45% à 57% ou 60% pour les réalisations les plus récentes. Les matériaux et les techniques de construction permettent une meilleure isolation tant thermique que phonique ainsi que de meilleurs éclairages naturels. Mais, pour réserver l'attractivité maximale de son investissement à moyen et long terme, le promoteur privilégie les espaces les plus ouverts possibles et la standardisation maximale. De même que c'est largement Microsoft qui pense l'ergonomie du travail intellectuel à travers Windows, quelles que soient les cultures ou les utilisateurs, ce sont des standards mondiaux d'investissements et de coûts qui imposent partout des bureaux ouverts.

### **Les espaces de bureaux sont fonctions de la représentation du travail**

L'entreprise communautaire qui nous sert encore de référence a été pensée pour un travail matériel, industriel sinon répétitif. Ce modèle mettait en scène une relation durable entre l'entreprise et le salarié, dans une relation hiérarchique simple. Elle marquait l'appartenance à un ensemble identitaire (il y a le dedans et le dehors), elle garantissait la sécurité matérielle (un statut) en contrepartie de la fidélité et de l'obéissance, elle prônait la participation à un projet collectif... Ce modèle est aujourd'hui dépassé ; trop rigide devant l'exigence d'agilité face aux aléas, trop lourd pour des structures « *lean* », trop catégorisé pour une prise en compte individualisée des personnes, trop industriel pour satisfaire les particularités de chaque client, trop lent face à la contrainte de résultats de court terme. Il explose au profit d'entreprises en réseaux, organisées et « divisionnalisées » à l'échelle mondiale, matricielles ou avec des structures projets. Ces nouvelles entreprises se reconfigurent sans cesse. Elles ne proposent plus d'intégrer (tous) les salariés sur des identités communes et sur la longue durée mais sur des objectifs chiffrés et de court terme. Leurs pratiques RH distinguent de plus en plus entre des personnels fidélisés et d'autres non, des spécialistes et des généralistes, des salariés au destin « global », d'autres au destin local et de préférence *low cost* pour les compétences banalisées. Des immeubles et des espaces de bureaux standards et ouverts

## Open space : Etre ou ne pas être ensemble au bureau ?

---

correspondent bien à une volonté d'optimisation des coûts fixes dans ces entreprises agiles, *lean* et même « volatiles ». Certaines en arrivent même à se rêver sans salariés et sans murs, en tout cas, sans bâtiment à gérer.

### **Les bureaux sont dans l'angle mort de la productivité mais pas du cost killing**

Dans ces nouvelles conditions de compétitivité, les espaces (surfaces, mobiliers, équipements collectifs et individuels...) cumulent un double handicap. Si l'entreprise communautaire disparaît, c'est que le travail lui-même change. Il est devenu principalement relationnel (60% des salariés sont au contact des clients), informationnel, « serviciel ». Le travail n'est plus essentiellement mesurable par la transformation de matières en produits. La production de ce travail est tout à fait réelle. Sa valeur ajoutée est concrète mais elle est immatérielle. Elle n'est ni mesurable, ni dénombrable. On sait donc de moins en moins bien chiffrer ce que rapportent de bonnes conditions de travail et des investissements sur les espaces quand ils sont bien conçus, bien adaptés et satisfaisants pour les utilisateurs. On sait au contraire parfaitement mesurer ce que coûtent les surfaces allouées au travail et penser leur optimisation selon une logique du « toujours moins de la même chose ». Le gain théorique d'une réduction des surfaces est simple à démontrer. De 12m<sup>2</sup> à 9 m<sup>2</sup> allouée à chaque personne, « cela fait moins 25% ». Si la réduction des surfaces impose de généraliser les espaces ouverts, on trouvera des arguments. S'il faut encore optimiser, on expliquera que des « tables de 2 à 8 personnes dans des espaces de 60 salariés » favorisent la communication. Enfin, une statistique sur la sous-occupation pourra justifier des bureaux partagés et même, promouvoir le télétravail.

Que plus généralement les salariés n'y soient pas favorables ne permettra pas d'en déduire qu'ils seront moins productifs, mais seulement que le participatif ne peut être que de façade. Pour certains même, soumettre chacun à un contrôle visuel et collectif accru est un avatar de la lutte contre la « flânerie », le grand combat séculaire de Frederic Winslow Taylor, quitte à accepter des tensions. Il ne restera plus alors qu'à restaurer un certain niveau de satisfaction (ou reconnaissance symbolique) par des efforts bien calibrés sur l'éclairage, les meubles et la décoration, bref, une forme de « customisation secondaire » qui ne modifie en rien la structure du contexte.

### **Le travailleur est un homme, l'homme est un animal social**

Pas plus que le temps l'espace n'est une « matière simple ». Comme il faut penser le temps productif très au-delà des temps de production (temps induits par la reconstitution des expertises, temps relationnel, temps de récupération, temps de maturation), il faut penser l'espace professionnel très au-delà de celui de l'entreprise, pour comprendre enfin un peu mieux les conditions de la productivité du travail intellectuel, le seul dont nous soyons effectivement riche. La bataille de la productivité du travail intellectuel et de la production immatérielle ne se gagnera pas en standardisant des cerveaux mais par l'obtention négociée de leur coopérativité au profit d'une plus grande pertinence de l'acte productif. Intégrer la

## Open space : Etre ou ne pas être ensemble au bureau ?

---

dimension physique de l'espace dans l'analyse du travail et de sa performance rappelle alors une évidence que notre modernité tente parfois d'occulter. L'homme est un « animal social ». Social, il est capable de coopérativité. C'est la capacité d'accepter et de contribuer à des objectifs communs au sein d'un collectif. Là est le gisement de productivité pour des activités qui réclament leur subjectivité, initiative, engagement, responsabilité et autonomie. Dans le rapport salarial, cette **solidarité** nécessaire peut être simplement fondée par des liens contractuels. Pour une coopérativité accrue, elle s'appuie sur la confiance, sur des relations affinitaires et même affectives. Pour l'animal social, la solidarité est affaire de **proximité** mais pas de promiscuité. Cependant, par nature sociale, la solidarité n'est pas une variable instantanée. Avec l'espace et la proximité, le temps est nécessaire à la solidarité dans sa deuxième dimension ; la perception partagée d'un **devenir en commun**. La relation salariale (juridique), les relations quotidiennes (sociales) et les régulations (hiérarchiques), l'inscription dans la durée par les perspectives de promotions et de formations (sécurité), les mécaniques de rémunération et d'appréciation (la reconnaissance) sont les éléments de base d'une GRH. Ils doivent être conçus de manière cohérente avec la nature du travail. La relation d'échange doit être d'autant plus de proximité et durable que le niveau de la coopérativité recherchée est élevé. La conception des espaces peut et doit participer des conditions de cette coopérativité, en commençant par limiter les risques d'une densification excessive et d'une dépersonnalisation humiliante. Ce qui est en jeu n'est certainement pas de recréer l'illusion d'un luxe apparent dans une customisation des *open spaces*. Il n'est pas de singer maladroitement l'environnement domestique avec un canapé par étage, des pseudos *lounges*, des cuisines et des fausses cheminées....

### **Open-space et densification excessive peuvent nuire à l'homme**

Le chercheur américain, Edward T. Hall est arrivé à cette conclusion dès 1966 (« La dimension cachée »). Etudiant la construction sociale et individuelle de l'espace vécu de tous les êtres vivants, il repère les conséquences néfastes de la surpopulation.

Ses premières observations sont tirées de travaux d'éthologues. Face à une surpopulation, il y a stress. Des crises de surmortalité graves en témoignent chez des groupes d'animaux pourtant nourris en suffisance et protégés des prédateurs. Sur l'île de James, le chercheur John Christian s'est penché sur le cas des rennes. L'espèce, introduite en 1916, avait proliféré sur l'île, pour atteindre dans les années cinquante un seuil critique. Entre 1958 et 1960, plusieurs crises de mortalité se produisirent. John Christian découvrit en autopsiant les bêtes des symptômes clairs de stress, notamment une hypertrophie systématique des glandes surrénales. Hall rapporte une autre expérience, faite sur des rats : à quantité de nourritures égales, la surpopulation engendre des perturbations graves de comportements sociaux, un état de désordre général et un stress permanent chez les individus.

Lorsqu'un certain stade, variable selon l'espèce et l'environnement, est franchi, la surpopulation devient insupportable et déclenche un stress qui non seulement perturbe l'ensemble de la société, mais peut provoquer la mort de certains de ses membres. Edward T.

## Open space : Etre ou ne pas être ensemble au bureau ?

---

Hall forge alors le concept de « proxémie », qui désigne l'ensemble des usages faits de l'espace par l'homme et de son rapport au stress.

Des chercheurs américains et australiens se sont intéressés aux effets cumulés des conditions de logement et de la densité humaine par foyer sur la psychologie infantile (G.W. Evans, P. Lercher, W.W. Kofler, « Crowding and children's mental health : the role of house type », *Journal of Environmental Psychology* , vol. XXII, août 2002). Les chercheurs font état de troubles cognitifs, émotionnels et du comportement plus importants chez les enfants vivant en appartement que chez leurs camarades en pavillons, à niveau égal de confinement familial. Le rôle de l'architecture intérieure sur les processus psychosociaux s'avère aussi déterminant : l'enfant doit pouvoir bénéficier d'un lieu personnel, où il peut se retirer. Surtout, il paraît utile de fragmenter l'espace (quitte à réduire la surface des pièces), de façon à limiter les rapports non-désirés. Une étude espagnole sur les interactions du confinement familial et urbain chez l'adulte confirme que l'homme ne s'adapte pas à la multiplication des sources de stress. Sa sensibilité augmente de façon proportionnelle, jusqu'à un seuil de saturation. (Luis Gomez-Jacinto, Isabel Hombrados-Mendieta, « Multiple effects of community and household crowding », *Ibid* ). Source : [http://www.scienceshumaines.com/-0al-ecrasante-chaleur-humaine-0a\\_fr\\_2767.html#1#1](http://www.scienceshumaines.com/-0al-ecrasante-chaleur-humaine-0a_fr_2767.html#1#1)

### **Contradictions et paradoxes, dans le réel, sont propices à l'innovation**

En pratique, on le sait bien, un espace dit « ouvert » peut-être enfermant par le regard des autres. Des services de conciergeries collectives fonctionnent d'autant mieux qu'elles intègrent le relationnel. La cloison n'est pas synonyme d'opacité, mais au contraire nécessaire à la perspective, à la structuration d'un espace dans lequel « se reconnaître ». La considération de l'espace de travail apporte ainsi à l'analyse du travail la richesse d'un maniement des paradoxes. Une société d'individus, et des espaces personnalisés, ne veulent pas dire des individus atomisés et sans société. Il faut de la proximité, mais cela ne justifie pas une densification excessive. Sans enracinement dans des espaces collectifs riches de leur capacité de distinction, il n'y a pas de différenciation, pas d'appartenance et donc pas de coopération. Sans domination d'espaces appropriables, il y a stress. Sans reconnaissance, il y a perte d'identité et d'estime de soi. D'excellentes conditions d'éclairage, d'environnement physique et des chaises ergonomiques ne protègent pas des tensions psychosociales. Le participatif lui-même paraît sans pertinence, voire, suspect de ne servir que des desseins manipulateurs. Les salariés par contre démontrent régulièrement leur capacité d'adaptation et d'inventivité, même dans des espaces a priori banalisés et ouverts. Il y a donc de la place pour des pratiques de gestion et d'animation managériale qui favorisent l'appropriation de l'espace et son adaptation aux besoins (et désirs) de leurs utilisateurs, mais dans le réel, après l'installation, à l'aune de l'expérimentation. Ce n'est pas une affaire de théorie. Si la densité excessive est manifestement dangereuse, personne n'a été capable à notre connaissance de démontrer la supériorité de *l'open space* sur le bureau cellule, mais pas plus l'inverse. Ce n'est pas une affaire de participatif formel et a priori. C'est une affaire de processus, mais dans le vécu, avec des frontières toujours spécifiques et sans cesse mouvantes entre ouvert/fermé,

## Open space : Etre ou ne pas être ensemble au bureau ?

---

dedans/dehors, vie professionnelle/vie personnelle, espace collectif/ privatif, espaces dédiés/partagés, point fixe stable/ espaces spécialisées en fonction des activités diversifiées, management durable/ agilité et réactivité.... L'espace ne peut être apprécié qu'en l'habitant, ses usages ne peuvent être expérimentés que dans la pratique et sur la durée.

### Comment composer avec la loi d'airain des espaces ouverts et standardisés ?

Lorsque l'on pose la question à un salarié de ce qu'il souhaite comme espace de travail ou de ce qu'il voudrait améliorer de l'espace dont il dispose, il est bien en peine de le dire lui-même et indique le plus souvent de fausses solutions. Cette difficulté, sociologues, gestionnaires, responsables services généraux, syndicalistes, managers..., nous la partageons tous. *Le participatif au moment de la conception des espaces n'est pas suffisant.* En revanche, dans le vécu, une fois l'installation plus ou moins bien réalisée, des processus de « domination/appropriation » de l'espace alloué par les utilisateurs s'enclenchent naturellement. Les animaux sociaux que nous sommes s'adaptent pour une part mais cherchent à adapter leur environnement d'autre part. Ils mettent en œuvre, s'il le faut contre l'entreprise et ses règles officielles, une capacité de transformation réelle et symbolique de leur espace de travail tel qu'ils l'expérimentent. Si cette participation, une fois l'espace investi, n'est pas prévue, si elle est refoulée par l'institution, les utilisateurs ne trouvent pas de possibilité de dominer leur espace. Ils réagissent alors selon plusieurs stratégies, parfois concomitamment. Certains espaces peuvent être tout simplement désertés. Personne n'utilise les *lounges*, les aquariums d'isolation sont vides, la cafétéria est déserte. Dans d'autres cas, les personnes affichent des marques de réappropriation individuelle. A la violence perçue d'un environnement elles répondent par une forme de résistance en multipliant l'installation de symboles personnels (photos, casque audio). Fréquemment, elles installent des cloisons (cartons, dossiers anormalement empilés...), elles détournent de leur usage certains objets, meubles ou équipements (affichages cloisonnant, plantes vertes en bornage, service à thé/café...). Enfin, si aucune de ces actions/réactions ne sont possibles, si la fuite elle-même n'est pas possible, il faut craindre alors que l'espace ne contribue à l'extension de ces risques psychosociaux dont les causes plus générales tiennent au management.

\*

\*      \*

La généralité de l'attachement des salariés en faveur d'espaces stables et privés se heurte à la puissance du raisonnement des investisseurs et des employeurs sur la flexibilité et les coûts. Si cette situation potentiellement conflictuelle est laissée au seul rapport de force, la violence sur les uns et/ou des coûts supplémentaires pour les autres sont inévitables. Un espace et ses usages ne se préjugent pas, ne se projettent pas. Les espaces de travail, même ouverts peuvent être collectifs et dominés dans la pratique, à condition qu'ils le soient dans la durée et par l'invention des utilisateurs.