

OPEN SPACE, BUREAUX PARTAGÉS OU TÉLÉTRAVAIL SONT VUS AVANT TOUT COMME UN MOYEN DE SERRER LES COÛTS. MAIS L'IMPACT DE CES CHOIX SUR LA PERFORMANCE N'EST JAMAIS ANALYSÉ.

Repenser l'espace et le temps du travail intellectuel

► **Xavier Baron**

La production est de plus en plus immatérielle et la part du travail qui y contribue ne cesse de « monter en abstraction ». La figure de référence du salariat n'est plus l'ouvrier mais un employé plus ou moins expert, « manipulateur de symboles ». L'usine n'est plus le cœur d'entreprises qui se rêvent parfois « fab'less ». Les murs de l'entreprise renferment essentiellement des bureaux, à la périphérie des centres urbains. De fait, les fonctionnalités techniques de l'espace directement nécessaires à ce travail (un plateau, un fauteuil ergonomique, un écran, une prise et une connexion wifi...) sont de moins en moins exigeantes en localisation et en surfaces, grâce aux technologies de l'information et de la communication et à la généralisation des outils nomades. Pour autant, ce travail que l'on ne sait plus (se) représenter n'en est pas moins collectif et délicat à mettre en œuvre. Avec la montée en complexité des organisations et l'accélération des évolutions de leurs environnements, ce que la coordination ne peut plus faire, un management centré sur la coopérativité doit l'assurer. Il s'agit de retrouver une pertinence aux « bureaux » comme ressource pour le développement des apprentissages organisationnels et professionnels, en cohérence avec l'orga-

► **Xavier Baron** est consultant, expert en gestion des ressources humaines et professeur associé à l'Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines. Ancien directeur de pôle d'études à Entreprise et Personnel et responsable RH en entreprise (Renault, Snecma), il est l'auteur de nombreux articles et travaux de recherche. www.xavierbaronconseilrh.com

Focus

Le travail tertiaire a changé. Plus immatériel, détaché d'un lieu géographique, aidé par les outils nomade, il semble avoir moins besoin de l'espace physique du bureau, que ce soit pour l'activité elle-même ou pour en assurer la coordination. La tendance est à réduire les mètres carrés... et les coûts. En réalité, la production, de plus en plus intellectuelle, exige des espaces de travail renouvelés, favorisant la communication et la collaboration. Ils restent essentiels à la coopération et au lien social, conditions de la compétence collective.

nisation, l'animation des collectifs et les pratiques sociales, avant que les Gribouilles du « desk sharing »⁽¹⁾ et apprentis sorciers du télétravail ne contribuent encore à affaiblir le lien social au travail.

L'espace-temps de la production immatérielle

Avec l'accroissement en importance de la production immatérielle, l'espace et le temps, qui étaient des constantes relativement stables et contraignantes de l'organisation du travail, deviennent des variables largement modulables. L'espace du travail intellectuel n'est plus conditionné de la même manière que l'espace du travail industriel. Le travail peut se faire ailleurs (chez soi, dans les transports, chez le client), quelquefois mieux et/ou dans de meilleures conditions, surtout de manière plus « pertinente ». L'espace du bureau, mis à disposition par l'employeur, n'est

plus un élément toujours nécessaire ni suffisant du travail, en qualité et en quantité, ni de son contrôle.

Plus le travail est intellectuel, communicationnel, relationnel et informationnel, plus le produit de ce travail est immatériel et non mesurable, et plus l'efficacité de ce travail et son optimisation sont conditionnés par l'engagement autonome et nécessairement subjectif des capacités cognitives des personnes. Ce travail correspond toujours à une dépense, moins physique sans doute, mais psychoaffective. Contrairement au constantes de l'activité industrielle de transformation matérielle, il n'est pas synonyme de destruction de ressources. Les compétences ne se dégradent pas à l'usage (bien au contraire), comme s'usent des aptitudes physiques, comme est incorporé un produit intermédiaire ou comme est détruite la matière consommée⁽²⁾.

Plus que la mise à disposition d'une « force de travail » pour un temps et dans un lieu donné, le travail intellectuel est activation d'un engagement subjectif individuel⁽³⁾. Pour déboucher sur une production, cet engagement doit être interactif. Il est nécessairement relationnel. Il est partie prenante d'une compétence collective qui impose la proximité (au moins sociale et symbolique) du collectif de travail, du client/bénéficiaire du service, et qui exige une organisation du temps qui permet l'échange et la coproduction.

Une gare de chemin de fer plutôt qu'un village. La présence sur le lieu de travail n'exclut plus aujourd'hui ni le présentisme contemplatif, ni l'absentéisme moral⁽⁴⁾. Notre expérience de la gestion des grands projets automobiles chez Renault nous a montré combien la compétence collective nécessaire à la « manipulation de symboles », à la « mise en format », à l'information d'informations... intègre néces-

sairement le travail en équipe et en transversal dans l'entreprise, et au-delà avec les fournisseurs et des réseaux de partenaires externes. Par différence avec les activités industrielles, l'engagement productif d'ex-

perts de tous niveaux pour la production immatérielle n'est pas d'abord affaire de lieux de travail. Certes, la présence sur le lieu de travail mis à disposition par l'employeur reste un moyen du contrôle hiérarchique de la subordination. Certains open spaces d'entreprises pourtant high tech,

affectant la « coolitude », parfois peuplés de la « génération Y », sont de toute évidence toujours pensés et vécus avec cette arrière-pensée⁽⁵⁾.

Entre le travail individuel et la performance collective, il y a le filtre de l'organisation⁽⁶⁾. Dans l'industrie, cette organisation connaissait une traduction spatiale lisible. On pouvait « montrer » une organisation avec quelques schémas (dont le

L'espace et le temps du travail sont devenus des variables largement modulables.

► ((1) Le desk sharing est une application au bureau de la « bannette chaude » dans la marine, du travail posté dans l'industrie, ou du jeu des chaises musicales. Il consiste à attribuer à chaque unité un nombre de postes de travail inférieur au nombre de salariés y travaillant : par exemple huit postes pour dix personnes. Ceux qui souhaitent travailler dans les locaux de l'entreprise doivent réserver leur poste à l'avance ou naviguer pour y trouver une place libre. Mobilier, ordinateur et téléphone fixe sont interchangeables. Les dossiers personnels sont stockés dans un caisson que l'on récupère chaque fois que l'on vient au bureau.

► (2) Christian Le Gall du Tertre, « Les Métamorphoses du travail dans l'économie servicielle », *Economie et management*, n° 130, janvier 2009.

► (3) Yann Moulier-Boutang, *Le capitalisme cognitif : la nouvelle grande transformation*, Éd. Amsterdam, 2007.

► (4) Selon la formule de Jean-Emmanuel Ray, professeur de droit du travail à Paris 1 Panthéon-Sorbonne, forgée à propos des réflexions sur la réduction à 35 heures du temps de travail des cadres. Il est intéressant de mettre cette « réduction » dont on a tant parlé en regard de ce que vient de chiffrer une étude réalisée par la société Olfeo (sécurité sur Internet). L'utilisation d'Internet à des fins personnelles sur le temps de travail représenterait en moyenne par salarié 29,5 jours par an ! (AEF Info, dépêche n° 145227 du 10 février 2011).

► (5) Les arrières-pensées des « aménageurs » sont révélées par exemple dans l'ouvrage d'Alexandre des Isnards et Thomas Zuber *L'Open space m'a tué*, Hachette Littératures, 2008.

► (6) Selon une formule de Philippe Zarifian.

» fameux organigramme), dessins ou photographies. Ceux qui étaient à leur poste travaillaient, souvent au rythme imposé par le processus et les équipements. Ceux qui n'étaient pas là ne pouvaient pas travailler, privés qu'ils étaient de coordination, des matières et des outils. Dans l'économie du savoir, l'organisation est d'une telle complexité et d'une telle évolutivité que la représentation graphique (limitée à deux dimensions) n'y suffit plus. Aux « silos » par métiers s'ajoutent des matrices à plusieurs dimensions, doublées de structures transversales et par projets.

La seule présence au bureau ne suffit plus à garantir aujourd'hui une activité productive de valeur ajoutée, et encore moins sa pertinence. Elle n'est pas plus l'assurance d'y rencontrer ses collègues, son chef ou (de plus en plus fréquemment) « ses chefs » qui peuvent fort bien « résider » dans un autre bâtiment ou à l'autre bout de la planète ⁽⁷⁾. Avec la montée en abstraction du travail, l'engagement et la compétence requise supportent même justement d'être souvent déployés ailleurs qu'au bureau, au contact des clients par exemple. Les bureaux seraient-ils en passe de disparaître en tant que ressource organisationnelle productive ? Non, mais ils changent de registre ; moins de mètres carrés dédiés individuellement parfois, mais au profit de plus d'espace collectifs (de réunions notamment), de plus de proximité, de connectivité, de mobilité et de qualité de lien social. Selon la formule de Richard Sennet ⁽⁸⁾, « aujourd'hui, les lieux de travail ressemblent davantage à des gares de chemin de fer qu'à des villages ». Au-delà de la simple métaphore, l'image indique qu'en aucun cas, les fonctionnalités de l'espace du travail, en changeant de forme et de nature en seraient réduites, bien au contraire. Nos amis cheminots savent qu'il n'est pas facile de faire

se croiser des trains (et des passagers), même quand ils arrivent à l'heure !

Un temps poreux, débordé et contourné.

Le fait d'interrompre l'éclairage ou d'installer un signal sonore à 19h00, d'interdire d'adresser des mails durant le week-end, voire de « fermer » les accès d'un site avant 7 heures le matin et après 20 heures le soir, sont des signaux de bonne volonté, mais qui relèvent d'un autre âge. La performance du travail intellectuel est de moins en moins une affaire de temps en volume, toujours contraint en principe par le droit et les usages sociaux (les 35 heures et/ou l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle). Nos travaux sur le temps de travail des cadres ont montré que le temps réglementé, « pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer à des occupations personnelles », n'a jamais été si simplement appliqué. Ce temps de l'horloge pointeuse est poreux, il est de plus en plus déjà largement « débordé » pour des populations de plus en plus importantes. Il est couramment contourné, au moins implicitement, par la mise à disposition d'outils informatiques, réseaux et nomades, tant de l'initiative des salariés que sous la pression d'objectifs toujours plus exigeants et le plus souvent individualisés.

Pour autant, le temps consacré au travail reste un indicateur de volume, trop simple sans doute, mais toujours bien réel, d'engagement individuel et de dépense, au moins relativement au temps personnel. Les observations sur les risques psychosociaux indiquent clairement les poids des temporalités sur les déséquilibres des

La seule présence au bureau ne suffit plus à garantir une activité productive de valeur ajoutée.

» (7) Emmanuelle Leon, « Le management à distance : résultat d'une étude exploratoire », Revue internationale sur le travail et la société, octobre 2005.

» (8) Richard Sennett, « la culture du nouveau capitalisme », Albin Michel, 2006. Cité par Bernard Galambaud, AEF Info le 05 juillet 2011.

rythmes sociaux et personnels. L'on voit bien cependant que les heures de présence sur un site donné ne disent rien de la pertinence, de l'innovation, de la qualité des productions ou de la relation clients obtenue à la faveur de l'activité. Elles n'en disent pas plus sur la qualité réelle du travail vécue du point de vue de celui qui le réalise, transformant ce qui est une contrainte pour obtenir un revenu en une occasion de se réaliser, ou non.

L'espace de travail est l'établi, le collectif la machine.

Le siège ergonomique à cinq roulettes, la salle de réunion, le bureau et ses écrans sont « l'établi » du travailleur intellectuel. Ce n'est pas seulement un « poste » de travail. C'est un « espace fonctionnel élargi » intégrant les espaces collectifs (réunions), les espaces de circulation, de convivialité et de rencontres. Des capacités de calcul, de traitement, de connexion et d'accès à l'information sont ses « outils », pas seulement au sens d'une extension de ses capacités physiques, mais d'un relais de ses capacités cognitives. Ses liens sociaux, faits de proximité avec des collègues et des réseaux internes et externes à l'entreprise (également alimentés de mobilités et de déplacements), sont ses « procédures », très au-delà des « normes techniques rationnelles ». Sous condition de coopération, exigeant un « actif de confiance », le collectif de travail est sa « machine », celle qui démultiplie sa capacité individuelle et constitue même, selon Yves Clot, un « opérateur de santé ».

Ce phénomène qui concerne les espaces de travail, n'est pas qu'additif. Un collectif de travail n'est pas une simple collection d'individus. Il ne se construit pas seulement par l'accumulation. Un collectif n'est pas non plus un groupe d'individus, si possible homogènes. Des collectifs de qualité conditionnent la possibilité d'une

compétence collective qui fait la performance individuelle, qui « cale » la pertinence de la contribution individuelle à l'œuvre collective. Écoutons encore les propos de Yves Clot, lors d'une conférence de l'Observatoire des Cadres, le 22 juin 2011 à Paris : « Le collectif, ce n'est pas le moule, le groupe homogène. Comment trouver des collectifs basés sur l'hétérogène, basés sur l'idée que le conflit sur le travail n'est pas mortel ? Quand dans un milieu professionnel je ne peux plus dire à mon collègue « ce n'est pas du boulot ! », il n'existe pas de collectif. Le collectif se définit par la controverse. Le collectif est délibérant, le collectif c'est la comparaison. Le collectif est au service de la singularité, la singularisation de deuxième type qui fait du collectif une ressource. Le collectif qui

Un collectif de travail n'est pas une collection d'individus homogènes.

compte, c'est celui qui laisse à désirer, qui n'est pas achevé, à l'inverse de la collection. La capacité d'être seul est très importante mais il faut un collectif, sinon on est isolé ».

En insistant sur cette définition du collectif de travail, on exprime les éléments d'un cahier des charges pour les espaces du travail et surtout, pour les besoins des collectifs de travail, très au-delà des « postes » plus ou moins attribués individuellement. Ceci étant, la difficulté reste entière s'agissant de forger des mots pour « parler » de ce travail (informationnel, relationnel...) qu'il est urgent de remettre au centre de nos analyses, au-delà de l'emploi. Des mots qui permettront de mieux penser son espace, justement parce qu'ils ne seront plus empruntés à une autre réalité, celle de la production « matérielle » et de sa compréhension « industrialiste ». L'on voit bien alors l'effort conceptuel à faire pour penser efficacement ce travail que l'on ne sait plus ni mesurer, ni même observer aisément, ni se représenter efficacement ⁽⁹⁾. C'est bien en ce sens qu'il convient de parler de travail intellectuel ; »

➤ son abstraction exige des concepts pour en appréhender la réalité. C'est un des enjeux d'un management dont la fonction reste de rassembler et garantir les conditions d'une transformation de ce travail en performance (toujours !). Il mérite l'attention des gestionnaires et des aménageurs soucieux de ne pas avoir une guerre de retard.

Réduire les coûts par la généralisation des open space ?

L'option consistant à réduire les coûts, notamment ceux des espaces de travail est légitime. L'argument d'une réduction des surfaces dédiées individuellement, arithmétiquement possible en regard de taux d'occupation moyens, en baisse régulière, est très insuffisant. De même que « la poule est encore le meilleur moyen que l'œuf a trouvé pour se reproduire », on peut se demander, avec les utilisateurs de certains open spaces, si ce n'est pas parce que les bureaux sont devenus si peu attractifs qu'ils sont sous-occupés, quand le salarié a en partie l'initiative du choix du « meilleur lieu de travail » selon sa propre expérience. L'open space peut être une bonne solution. Il n'est d'ailleurs en rien nécessairement synonyme de gains en surface. Gagner en mètres carrés n'impose pas l'open space. On peut aisément imaginer des bureaux cellules partagés. N'était-ce la vertu universelle de la paresse (managériale en l'occurrence), la recherche d'optimisation des ressources spatiales coûteuses n'impose pas la généralisation de cette option, sur un mode évident, hégémonique et dans une version standardisée. C'est *in fine* une puissante mode qui explique son succès bien plus que ses vertus supposées. Le propre de toute mode est d'économiser la pensée, fondant en même temps et à coup sûr la ringardise de demain !

D'un côté, il y a de moins en moins de postes de travail strictement équivalents

au fur et à mesure que croissent la complexité des organisations en même temps que la demande d'une prise en compte individualisée et personnalisée (de soi, des clients et des environnements). De l'autre, on observe la tendance actuelle à l'extrême uniformisation des espaces et du mobilier de bureau. On estime que les open space concernent désormais de l'ordre de 60 % des salariés. Les programmes récents de bureaux en open space et bench (« établi » : plan de travail d'un seul tenant pouvant accueillir plusieurs postes) imposent une désespérante répétition de plateaux uniformes, évoquant une version ergonomique à peine humanisée de la stabulation d'élevage d'où émergent seulement des

Gagner en mètres carrés n'impose pas l'open space comme solution. Il y en a d'autres.

câbles et des prises, au mieux égayés de cloisons amovibles, parfois translucides et colorées de vert pomme et framboise. C'est au moins paradoxal. Bien sûr, le fait que ce soit moins cher⁽⁹⁾ est un argument en soi, notamment lorsque l'on ne sait plus mesurer les gains (et les pertes associées). Mais cela traduit surtout les limites « intellectuelles » d'une offre dont personne n'est vraiment satisfait, sans pouvoir clairement désigner « ce qui ne va pas dans cette offre », comme nous le confiait récemment un directeur immobilier.

En regard du succès sans partage des espaces ouverts dans les entreprises, selon une récente étude TNS AOS Studley en France (décembre 2010), 7 % seulement des salariés seraient satisfaits de ce type d'amé-

➤ (9) Pierre Boisard, " le nouvel âge du travail ", Hachette Littérature, 2009.

➤ (9) Ce qui est vrai apparemment quand on ne prend en compte que ce qui est mesurable, dans la tradition « industrielle » et financiarisée des économies d'échelle et des courbes d'apprentissage.

➤ (10) Voir, par exemple, Etienne Maclouf, « Délocalisations, réaménagements, activités quotidiennes - les pratiques de gestion des espaces de travail dans leur contexte », Revue internationale sur le travail et la société, vol. 3, n° 2, 2005.

nagement. Cette même étude précise que la moitié des salariés s'estiment très stressés au travail et 43 % de ceux-là considèrent que ces aménagements accroissent leur niveau de stress. Il faut se rendre à l'évidence, 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 et la généralisation du choix de l'open space pour ses évidentes qualités (mesurables) de coût et de technique. Il y a de quoi déprimer les architectes d'intérieur et autres fabricants de meubles inventifs, d'autant que, pour de tels produits, on voit bien la supériorité des pays à bas coût et des outils informatiques en 3D capables de les répéter à coût nul et donc à l'infini, quels que soient le pays, le métier et le nombre d'étages.

Ces foutus Français qui n'aiment pas l'open space... Le fait est qu'en Europe du Nord et aux Etats-Unis, on n'observerait pas ces réserves⁽¹⁰⁾. En France elles sont régulièrement exprimées par les partenaires sociaux via des CHSCT désormais bien armés par la jurisprudence ! Cette méfiance, le plus souvent fataliste, est probablement une des raisons de l'absence d'expérimentation et de diffusion de solutions de type Flex Office – bureaux non affectés- 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 à 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 salariés n'est pas nouveau. Outre la charge

Beaucoup de salariés considèrent que les espaces ouverts augmentent le niveau de stress.

de mépris (dans la bouche de personnes qui en général, elles, disposent toujours d'un bureau personnel) que peut manifester l'usage répété de 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 du « bureau cellule » LA solution française. Cette option d'aménagement, à l'échelle du temps d'une

culture nationale, est presque aussi récente que les « bureaux paysagers » (une invention allemande). De même, l'argumentation négative sur le bien-être et les risques psychosociaux n'a pas grand sens⁽¹¹⁾. Par contre, 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 pas plus ni moins de potentiel de bien-être au travail, mécaniquement, dans un aménagement en open space que dans un aménagement en bureaux individuels cloisonnés. On peut y vivre mal dans les deux cas.

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

➤ (11) Voir nos articles : « Le bien être au travail est-il une condition de la performance ? », AEF Info, 24 février 2011 ; « Et si la performance était source de bien-être ? », Expansion Management Review, n° 141, juin 2011.

➤ (12) Voir Dominique Meda et Lucie Davoine, « Place et sens du travail en Europe, une singularité française », Centre d'études de l'emploi, 2008, http://www.cce-recherche.fr/fr/doctrav/travail_europe_96_vf.pdf et notre article « Gestion prévisionnelle des emplois et compétences : sécuriser ou promouvoir les inégalités », Metis, juin 2008.

➤ (13) Une moyenne qui intègre à la fois les absences du fait de la gestion des temps (congés, maladie, formation) et les déplacements ou le nomadisme, très variables selon les métiers. Ce serait évidemment encore beaucoup moins si, à l'instar des « immobilisations productives » de type machines, on intégrait les WE, les nuits... pendant lesquels ces « investissements » ne sont pas valorisés.

» 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 sont pas les open spaces standardisés (porteurs d'un bien-être « suffisant » pour des salariés « banals »), qui ne seraient pas suffisamment adaptés à ces hauts niveaux de productivité et d'attachement à la réalisation de soi au travail, souvent empêchés, mais toujours revendiqués⁽¹²⁾, qui caractériseraient 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 les taux d'inflation et de croissance restent bas, en même temps que les tensions sur les inégalités et le pouvoir d'achat ne cessent de s'intensifier. Ce coût peut paraître d'autant plus élevé que les bureaux sont effectivement, et pour de bonnes raisons on l'a vu, de plus en plus « sous-occupés » ; souvent de l'ordre de 60 % en moyenne du temps de travail⁽¹³⁾. Optimiser le coût de cette ressource est un objectif normal et nécessaire auquel nous nous associons. Cela ne constitue cependant qu'un potentiel de gains limité, au 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⁽¹⁴⁾ ou au Brésil. Cela conduit à poser la question des espaces du travail et de la conception des bureaux d'une 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⁽¹⁵⁾.

Des solutions légitimes, mais limitées.

Certains en viennent à considérer les bureaux comme des « vestiaires » luxueux ou comme des éléments d'une « rente indue ». 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. Cela se fait également par la réduction du nombre de mètres carrés associés à chaque situation professionnelle, open spaces et aménagements de type bench à l'appui.

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, soit malgré tout un besoin qui reste de l'ordre de 18 mètres carrés et plus, de surface brute locative par salarié sédentaire (si on englobe les mètres carrés de surface commune : salles de réunions, hall, cafétéria, etc...).

» (14) Dès aujourd'hui, la Chine forme plus d'ingénieurs chaque année que l'Europe et les Etats-Unis réunis.

» (15) Voir Xavier Baron et Christian Kostrubala, « Open space : être ou ne pas être ensemble au bureau ? », AEF.Info, 12 novembre 2009.

On peut enfin s'interroger sur l'engouement récent pour le télétravail, parallèlement à la promotion de l'usage de tiers lieux et l'extension 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, les risques restent largement à maîtriser⁽¹⁶⁾. Enfin, nous ne sommes pas convaincus par les arguments mis en avant pour les défendre (bilan carbone, réduction des temps de transport, équilibre vie professionnelle-vie personnelle, réalisation de soi...), au moins en ce qui concerne les travailleurs aux revenus modestes disposant de logements peu adaptés.

Dans tous les cas, 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⁽¹⁷⁾. A 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

Au moment où la réalité du mal-être et des risques psychosociaux dans les entreprises s'invite dans les médias et com-

mence à être mieux mesurée, on serait presque tenté d'oublier que c'est le travail qui produit de la valeur. Est-ce bien raisonnable ?

Penser des organisations agiles.

Cela ne veut certainement pas dire qu'il est légitime de s'arc-bouter en faveur du maintien de bureaux individuels exigeant plus de 20 mètres carrés de surface brute locative par personne⁽¹⁸⁾. 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 selon nous 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, avec des espaces sociaux dans les-

Il faut mettre en balance les gains attendus de toutes ces formules et les risques de perte de performance.

» (17) Etienne Maclouf, « Espaces de travail et management », Revue de gestion des ressources humaines, n° 81, juillet-septembre 2011.

» (18) La « solution », souvent observée dans l'administration, consistant à mettre deux personnes par bureau celle paraît de ce point de vue un mauvais compromis.



quels 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 défendus à l'aune de leur potentiel théorique d'économie. Mais ces choix doivent également être analysés au 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 de « tiers lieux » (dont des « télécentres ») fait bien partie des nouvelles possibilités ouvertes par les TIC ⁽¹⁹⁾. Le télétravail, à domicile ou au McDo, en télécentres ou dans un « bureau de jardin », est bel et bien une composante de l'avenir du bureau. Cela ne se fera pas sans investir dans une réflexion sur les organisations et 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 (dénumbrer) le

produit immatériel de ce travail qui exige davantage de coopération. Celle-là n'a rien d'aisé ni de naturel ⁽²⁰⁾. La mise à disposition d'espaces de travail, de qualité, fait partie des conditions de son obtention.

Nous sommes face à la transformation d'une « économie tirée par l'industrie (et ses modèles) en une économie immatérielle désormais largement tirée par les services » ⁽²¹⁾. 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, ter-

ritorialisés, c'est-à-dire appropriés. Les réponses aux questions que pose l'espace de travail ne sont pas seulement 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 et potentiellement plus divers, mais d'autant plus pertinents, attractifs, conviviaux, mobiles et agiles, bref, des espaces « sociaux » et de qualité. n

Le télétravail doit être pensé comme la possibilité de réaliser sa tâche à partir du lieu le plus pertinent.

► (19) Voir le travail de l'association ARA 21 pour la promotion des télécentres et de la marque Actipole 21 en France (<http://www.actipole21.org/index.html>).

► (20) François Dupuy, « *Lost in management* », Seuil, 2011.

► (21) Christian du Tertre, conférence « Le territoire, moteur de l'économie des services », Université ouverte des compétences, le 05 avril 2011.