

Recherche

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

Un bureau, pour quoi faire?

Écrit par **Xavier Baron**, publié le 4 mai 2011[Voir les discussions](#)

La production, de plus en plus intellectuelle, exige non pas moins de bureaux, mais des espaces de travail renouvelés, favorisant la communication et la collaboration.

STATISTIQUES DE CONSULTATION

Affichages : 40

Membres ayant affiché : 15

IP ayant affiché : 26

Recommandations : 0

L'AUTEUR

**Xavier Baron**

Derniers articles

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](#)

DISCUSSIONS DE L'ARTICLE

[The word is my office...](#)

Aucun commentaire

LES ARTICLES LES PLUS COMMENTÉS

[Appel solennel à la Francophonie et à la France pour une francophonie condition de la performance en mouvement et une langue en mouvement](#)

[1 discussion autour de cet article](#)[1 discussion autour de cet article](#)

Thème associé : Ressources humaines

La production est de plus en plus immatérielle, et la part du travail qui y contribue est de plus en plus intellectuelle. Les fonctionnalités techniques de l'espace nécessaire à ce travail sont de moins en moins exigeantes en surfaces dédiées, notamment grâce aux technologies de l'information et de la communication et à la généralisation rapide des outils nomades. Pour autant, ce travail présente des caractéristiques. 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'organisation, l'animation des collectifs et les pratiques sociales..., avant que les Gribouilles du "desk sharing" et autres apprentis sorciers du télétravail ne contribuent encore à affaiblir le lien social au travail.

L'espace et le temps de la production immatérielle sont moins contraints

Avec la montée en importance de la production immatérielle, l'espace et le temps, qui étaient des constantes relativement stables, de l'organisation du travail, deviennent des variables. L'espace du travail intellectuel, celui des bureaux, n'est plus contraint 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, comme de son contrôle.

Plus le travail est intellectuel, relationnel et informationnel, plus le produit de ce travail est immatériel..., et plus l'efficacité de ce travail est conditionnée par l'engagement autonome et nécessairement subjectif des capacités cognitives des personnes. Ce travail correspond toujours à une dépense, mais il n'est pas synonyme de destruction de ressources. Les compétences ne se dégradent pas à l'usage comme s'usent des aptitudes physiques, comme est incorporé un produit intermédiaire ou comme est détruite une ressource naturelle. 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. 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 collectif de travail, au "client/bénéficiaire" du service, et une organisation du temps qui permet l'échange et la coproduction.

Au bistrot, dans un train ou dans sa salle de bains...

La présence au bureau n'exclut plus aujourd'hui ni le présentisme contemplatif, ni l'absentisme moral. Notre expérience de la gestion des grands projets automobiles chez Renault nous a montré combien la compétence collective intègre nécessairement le travail en équipe et en transversale dans l'entreprise, et au-delà même, avec les fournisseurs et des réseaux de partenaires externes à l'entreprise. Par différence avec les activités industrielles, l'engagement productif d'experts 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, récents et peuplés de la "génération Y", sont de toute évidence, toujours vécus avec cette arrière-pensée. Entre le travail individuel et la performance collective, il y a le filtre de l'organisation.

La seule présence au bureau ne suffit plus à garantir aujourd'hui une activité productive de valeur ajoutée, et encore moins sa pertinence. Dans le cas du travail intellectuel, l'engagement et la compétence requise supposent même justement d'être souvent déployés ailleurs qu'au bureau, au contact des clients par exemple. Si l'espace de ce travail reste une ressource organisationnelle productive, il change de registre ; moins de mètres carrés, mais plus de proximité, de connectivité, de mobilité et de qualité de lien social.

Le matin en se rasant ou le WE en surveillant ses enfants...

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 7h00 le matin et après 20h00 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/personnelle). Nos travaux sur le temps de travail des cadres ont montré que le temps de travail 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 simplement appliqué et devient de plus en plus déjà largement "débordé". Il est couramment contourné, au moins implicitement, par la mise à disposition des outils informatiques, réseaux et nomades.

D'un côté, le temps consacré au travail reste un indicateur de volume d'engagement individuel et de dépense relativement au temps personnel. Les observations sur les risques psychosociaux indiquent clairement le poids des temporalités sur les déséquilibres des rythmes sociaux et personnels. De l'autre, 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 accéder à un revenu, en une occasion de se réaliser personnellement et socialement, ou non.

Le "bureau de demain", aujourd'hui, ne fait pas rêver !

Quand l'essentiel de l'ergonomie du travail cognitif est traduit dans des outils logiciels banalisés (Microsoft) et quand le mobilier de bureau standardisé est fabriqué en Chine, on comprend qu'Apple ou Ikea nous apparaissent presque innovants et même "sympas". On n'en est pas moins dépossédés.

Le siège ergonomique à cinq roulettes, la salle de réunion, le bureau et ses écrans..., sont "l'établi" du travailleur intellectuel. Des capacités de calcul, de traitement, de connexion et d'accès à l'information sont ses "outils". Ses liens sociaux de type professionnel, faits de proximité à des collègues et à des réseaux internes et externes à l'entreprise, mais également alimentés de mobilités et de déplacements, sont ses "procédures". Le collectif de travail est sa "machine", celle qui démultiplie sa capacité individuelle. L'ensemble constitue ce management qui doit garantir une transformation de son travail en performance, c'est-à-dire une valeur ajoutée. Ils méritent l'attention des gestionnaires et des aménageurs.

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 et la demande d'une prise en compte individualisée et personnalisée (de soi, de chaque client et des environnements). De l'autre, l'on voit bien une tendance à l'extrême uniformisation (banalisation/simplification) des espaces et du mobilier de bureau. Bien sûr, le fait que ce soit moins cher est un argument en soi. Mais cela traduit aussi les limites "intellectuelles" d'une offre dont personne n'est vraiment satisfait, comme nous le confiait récemment un directeur immobilier. Il y a là de quoi déprimer les "space planners", les architectes d'intérieur et autres fabricants de meubles inventifs, d'autant que, pour de tels produits, on voit bien la supériorité des pays "low cost".

Le meuble bureau sophistiqué du XVIIIe, truffé de niveaux, de tablettes amovibles et de tiroirs cachés devient un simple plateau mélaminé blanc, mais anti réfléchissant bien sûr. L'espace de travail du postier, riche en casiers à portée de (sa) main, le guichet blindé de la banque..., n'est plus qu'un pupitre équipé d'écran tactile. Les bureaux, open space et bench, imposent une désespérante répétition uniforme de plateaux vides, version à peine humanisée de la stabulation d'élevage d'où émergent seulement des câbles et des prises, au mieux égayée de cloisons amovibles, parfois translucides et colorées de vert pomme et rouge framboise..., mais pastels.

Un besoin d'espaces propices aux collectifs

L'entreprise et ses locaux physiques sont (et seront d'abord) "utiles" comme espaces sociaux, quand bien même ils ne seraient plus vraiment nécessaires fonctionnellement à la réalisation de tâches. Nous connaissons par exemple le cas non exceptionnel d'une entreprise de service informatique qui n'offre que quelques postes de bureaux sur 25 m² à ses 80 consultants salariés. Le mot télétravail n'est pas utilisé mais pour l'essentiel, les salariés n'ont rien à faire au bureau. Leurs outils sont nomades et sur

Classements des universités :
jusqu'où ira la fascination?

[1 discussion autour de cet article](#)

[Plus d'articles](#)

serveur, le business est en clientèle. Ils n'y trouvent d'ailleurs aucune ressource particulière, en dehors d'une machine à café en libre service. Hormis pour les stagiaires qui sont sédentaires par hypothèse et pour quelques mois (et dans une moindre mesure leurs tuteurs), l'activité, les problèmes à résoudre, les ressources et les équipements sont ailleurs, chez le client dans leur cas.

C'est aussi ce que tend à démontrer tout à la fois, le potentiel d'extension du télétravail (plus souvent "gris" que véritablement "organisé") et sa difficile diffusion en pratique. Techniquement, "40 à 50% des emplois pourraient faire l'objet de télétravail pour une partie de l'exercice de la profession à l'horizon de dix ans". Socialement, son acceptabilité et son attractivité restent à développer. L'argument ne peut pas en être simplement de réduire des temps de transport, voire de protéger partiellement le salarié consciencieux des deux fléaux qui le guettent et l'empêchent parfois de bien travailler au bureau ; les "M&M's" (Managers and Meetings)!

Sur le fond, tout le monde en est d'accord, l'enjeu réside dans le management, celui de la qualité du lien social et des collectifs. Dans d'autres univers que celui de l'entreprise classique (et de l'exemple particulier de Google à Zurich), il y a des réalisations propres précisément au rêve, ou au moins à la réflexion. On pense alors à des équipements d'institutions intellectuelles, comme la nouvelle bibliothèque de l'Institut d'études politiques à Paris, ou encore, bien plus ambitieux, le Rolex Learning Center de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (Suisse). Outre l'esthétique et les moyens, ils illustrent ce que l'un des deux architectes japonais, Kazuyo Sejima, a appelé "*un espace public intime*". Lieux d'apprentissages et de production intellectuelle, ils traduisent l'ambition d'une "*prestation*" qui n'est pas d'abord fonctionnelle (pour accéder à des sources d'information que des serveurs offrent par ailleurs), mais un espace attractif de sociabilité, d'interaction, de collaboration. "*L'accent est mis sur les aspects sociaux et les rencontres autour d'un café, pour un repas, pour étudier ou participer à un séminaire.*"

Des espaces (et des temps) pour le lien social

Le fait que les espaces de bureaux de l'entreprise soient fonctionnellement moins "*contraints*", et donc économiquement plus difficiles à justifier, n'est pas suffisant pour conclure à leur inutilité. Cela ne doit pas conduire seulement à les réduire. La réduction est évidemment possible là où les mètres carrés étaient justifiés par des besoins de tâches particulières qui disparaissent. Mais l'exigence de relationnel, de coproduction dans la relation de service, de synchronisation pour la communication réelle, le besoin toujours essentiel de collectifs..., peut au contraire justifier d'en ouvrir et d'en promouvoir de nouveaux, pour des besoins nouveaux ou qui se renforcent. Nous constatons tous la tendance à la multiplication des salles de réunion et à l'élargissement des espaces cafétérias. Nous voyons bien la tendance à l'extension de l'ouverture des services, à de nouvelles recherches de localisation "*de proximité*".

De même qu'une prestation intellectuelle ou un service ne sont jamais exempts de supports ou de substrats matériels, physiques, les collectifs de travail ne seront jamais simplement "*virtuels*" ou purement symboliques. Les réseaux dits sociaux par exemple offrent des opportunités formidables d'usages nouveaux. Ils ne remplacent rien, ni ne dispensent d'apprentissages sociaux préalables, dont l'usage de l'écrit et, surtout, la maîtrise de codes professionnels qui ne s'apprennent qu'au contact des pairs. Or, la coopération et les collectifs exigent des espaces physiques. Ils ont besoin de lieux, sans doute avec quelques qualités "*techniques*" (proximité, ambiance sonore, connexions...) mais surtout, avec des caractéristiques propres, propices à une appropriation sociale, culturelle et symbolique de ces codes et doctrines ou "*genres professionnels*".

Ce seront encore des mètres carrés, et parfois même plus de surface, mais ce ne seront pas les mêmes, ni aux mêmes endroits, ni utilisés de la même manière..., autant de qualités qu'il nous faut apprendre à mieux connaître au bénéfice de la performance recherchée.

Partagez sur :

Envoyer à un contact | Imprimer | Recommander

Discussions

Ouvrir une discussion

The word is my office...

Bravo pour cet article que je trouve très pertinent et très visionnaire. Ayant la "chance" d'avoir fait du monde mon bureau (il est vrai grâce aux nouvelles technologies, comme...

Posté par **Pierre Eric SUTTER** le 04 mai 2011 à 19h04

[Pas de commentaire.](#)

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

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

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