

## **Espaces de travail : quelle contribution à la production de valeur<sup>1</sup> ? (I/II)**

**Xavier Baron**

Avant que de nouveaux espaces (dont le domicile) et de nouveaux usages (travail à distance) apparaissent, avant la remontée des taux d'intérêts et les politiques bas carbone, les coûts des bureaux étaient déjà fortement questionnés à l'aune d'une occupation perçue comme trop faible. Entre temps, il y a eu la crise Covid et l'expérience du télétravail. Il y a les facilités des outils de communication et les embarras des transports. Il y a les attentes d'expériences et de vécus au travail plus favorables (santé, RSE, bien-être, attractivité). Il y a l'inflation et les pénuries sur le marché du travail. Les espaces de travail tertiaires sont-ils encore des outils nécessaires à la création de valeur, à la hauteur des coûts qu'ils représentent ?

Du côté des constats, l'économie a basculé dans une ère de production immatérielle et servicielle, les entreprises sont désormais structurées en configurations productives de réseaux ouverts et variables et le télétravail sanctionne un recul ancien de l'exigence traditionnelle de fixité. Pour les espaces et les services aux environnements de travail, nous constatons par ailleurs l'impact de réponses construites sur les rationalités financières de l'immobilier et sur des concepts de gestion des services, industrialistes inadaptés aux bénéficiaires comme aux prestataires<sup>2</sup>. La faiblesse des taux d'occupation et le succès du télétravail révèlent ainsi une désaffection d'une offre générique, ignorante du travail réel des occupants, pour des espaces prétendument optimisés mais « sur prescrits » et finalement difficilement habitables, jusqu'à évoquer des hétérotopies.

Du côté des hypothèses, la contribution productive des espaces de travail passe par la capacité à offrir et à équiper en services des lieux collectifs capables de transmettre, ancrer et incarner des compétences productives enrichies des « habitants ». Ce sont eux qui valorisent ensuite cet investissement comme producteurs d'une valeur accrue par leur travail. Pour cela, une proximité sur la durée doit être organisée et accompagnée par des services aux environnements de travail internes et externes. D'un point de vue gestionnaire, cela nécessitera d'en mesurer la valeur contributive, non par des métriques, mais à l'aide de processus d'évaluation sans lesquels les réductions de surfaces et les économies sur les services resteront le réflexe par défaut.

### **Des espaces pour un travail en évolution**

A quelle conditions les bureaux contribuent-ils à la performance du travail ? Pour répondre, il faut prendre la mesure des évolutions des activités d'un travail devenu serviciel. En même temps, les entreprises se transforment. D'entités communautaires intégrées, elles évoluent vers des configurations productives diversifiées et structurées en réseaux. Les contraintes de colocalisation comme de concomitance du travail

---

<sup>1</sup> Cet article publié dans le n°237 de la revue « Education permanente » est repris en deux parties par les Cahiers du CRDIA.

<sup>2</sup> Cf l'ensemble des travaux du Consortium de Recherche de l'Île Adam disponibles par les 26 numéros (75 articles) des Cahiers du CRDIA diffusés depuis janvier 2020 ; <https://crdia.org/les-cahiers-du-crdia/>

évoluent également, reposant la question des conditions de la coopération et du management de salariés plus autonomes, plus mobiles, mais toujours attendus sur des performances collectives<sup>3</sup>.

### **Un travail au profit d'activités de plus en plus servicielles**

Nous sommes entrés depuis 50 ans dans une ère servicielle. L'industrie manufacturière ne représente plus que 11 à 12% de la population active occupée. Les autres emplois, hormis dans le secteur agricole et la construction, ne transforment pas des matières tangibles. Le travail est toujours du travail, mais il porte sur des productions immatérielles. Les conditions de sa performance ne sont pas les mêmes. Pour les espaces de travail, ne s'agit plus d'héberger des matières, des outils, des machines et des produits. Les espaces ne sont plus soumis aux exigences d'une exécution conforme (par la subordination permettant une coordination tutélaire) de prestations qui pourraient être définies techniquement. Pour la performance, il faut agencer, animer, rendre des services. Il faut donc apprendre et être équipé pour coopérer (être coordonné ne suffit plus) dans des espaces dédiés à des activités relationnelles, communicationnelles, informationnelles. Ces activités produisent des informations et des relations à partir... de relations et d'informations. Le travail est toujours finalisé sur une production de valeur, mais via des productions immatérielles. Ce n'est pas un problème pour les marchés. C'est cependant une caractéristique très problématique pour la gestion. Ces productions ne sont en effet ni mesurables par des métriques simples, ni dénombrables pour l'essentiel de ce qui produit de la valeur ; des relations contribuant à des qualités d'états de bénéficiaires qu'on ne peut pas modifier favorablement sans eux ni évaluer par des métriques, mais seulement en « pertinence située »<sup>4</sup>.

### **D'entreprises communautaires à des configurations productives variables**

Spécialisation, informatisation et mondialisation aidant, les périmètres et les configurations des entreprises comme des collectifs de travail ont fortement évolué depuis les années 1970<sup>5</sup>. Que l'on parle d'externalisation, d'entreprises en réseaux, de sous-traitance ou de partenariat, voire de relations clients fournisseurs internes, les collectifs de travail sont de plus en plus diversifiés et de formes variables. Ils sont désormais métissés de travailleurs, salariés ou non, dépendant d'employeurs différents. Pour des productions mesurables et dénombrables, l'industrie (modèle fordiste) s'adossait traditionnellement à des entités intégrées, faisant communauté et physiquement localisées. La fixité du lieu de travail imposé et la concomitance des temps permettaient la maîtrise et le contrôle du travail, la transmission des compétences, et bien sûr des repères d'appartenance<sup>6</sup>. La présence physique était le marqueur du temps de travail, lui-même comptable de la rémunération. Il fallait donc des surfaces et des postes « équipés », respectant les réglementations et les normes de chaque époque<sup>7</sup>. Fournir un espace de travail était un levier de performance, avant même les enjeux de la mécanisation. Dans les entreprises tertiaires aujourd'hui, il y a encore des bureaux mais leur évidence contributive est interrogée. « *En lieu et place de*

---

<sup>3</sup> Baron X., *La performance collective, repenser l'organisation des travailleurs du savoir*, voir chapitre 7, pour une ergonomie de l'espace du travail intellectuel, Editions Liaisons, 2012.

<sup>4</sup> « Pertinence située » est proposé comme le meilleur équivalent conceptuel pour les services de la notion de « qualité » pour les productions tangibles dotées de caractéristiques physiques. Voir Baron X., « Repenser l'évaluation des services, de la qualité à la pertinence située », *Work Place Magazine*, n° 276, Juin Juillet 2018.

<sup>5</sup> *De l'entreprise à la configuration productive : travail, emploi, régulation*, Martine d'Amours, Louis Briand, Guy Bellemare ; Frédéric Hanin et Leticia Pogliaghi, Presses de l'Université de Laval, 2023.

<sup>6</sup> Renault à Billancourt, Michelin à Clermont Ferrand.

<sup>7</sup> « L'employeur est dans l'obligation de fournir au salarié le travail convenu et de donner les moyens nécessaires à l'exécution du contrat de travail. (...) (...) Les frais engagés pour les besoins de l'activité professionnelle du salarié et dans l'intérêt de l'employeur, devront être assumés par l'employeur » (Cass. soc., 21 mai 2008, n°06-44.044, n°949 FS-P+B).

*l'entreprise visible, concentrée dans des immeubles ou dans des bâtiments d'usine, on voit apparaître une organisation invisible du travail. La désaffectation des grands espaces de travail serait un signe tangible de ce passage de l'ancien système de l'emploi au nouveau : ces bâtiments finiraient par devenir des dinosaures de l'ère industrielle, symboles d'une époque en déclin »<sup>8</sup>.*

#### Le télétravail

Depuis la pandémie (2020-21), le télétravail, même subi, a démontré brutalement qu'une autre expérience spatiale du travail était possible, pertinente, efficace et donc « légitime » ; celle qu'offre l'espace domestique. C'est au point que le fantasme du *Full remote*<sup>9</sup> succède au *Fabless* des années 2000, quitte à louer ponctuellement des « surfaces opérées » (coworking). Fin 2021, 38% des salariés du secteur privé télétravaillent, en moyenne pour près de deux jours<sup>10</sup>, soit une progression de plus de 8 points par rapport à 2019. Ce serait un choix pour 68% d'entre eux. Le dernier baromètre Actineo 2023 paru en mai<sup>11</sup>, évalue à 73% la proportion d'actifs (contre 53% en 2019) travaillant en dehors du bureau « occasionnellement ». 47% disent vouloir télétravailler encore plus dans l'avenir, jusque 2,5 jours/semaine. Un autre sondage<sup>12</sup> (4<sup>ème</sup> trim 2022) chiffrait même à 41% la part des employés de bureau dans le monde déclarant « travailler une journée ou moins au bureau », en progression de 5% en moins d'un an.

#### Un relâchement de la contrainte de fixité

*« Si l'intention de subordonner le travail est au fondement de la construction d'espaces propres au travail au XIX<sup>ème</sup> siècle, cela n'implique pas d'ériger la subordination comme variable explicative unique de la localisation de l'activité de travail. (...) La palette des outils de contrôle s'est notablement enrichie du fait de l'informatisation, et l'agencement de l'espace -l'architecture- ne constitue qu'un moyen parmi d'autres pour orienter l'activité de travail<sup>13</sup> ».* La subordination perdure, mais pour être performant, non seulement le travailleur peut, mais il doit bouger, se déplacer. La mobilité est encouragée dès les années 1980-90 par les employeurs faisant le pari du « nouvel esprit du capitalisme »<sup>14</sup> sur les vertus de l'initiative et de l'autonomie des travailleurs. L'extraordinaire vague récente d'extension du télétravail depuis 2020 complète l'avènement d'un « *new normal* » par un débordement des contraintes de fixité et de respect des horaires. Face aux prémices d'une crise pour les *Asset/Property Managers* et les constructeurs, les directions immobilières des entreprises tertiaires étudient et anticipent des réductions significatives de leur « empreinte » en surfaces.

#### Des réponses inadaptées en espaces et en services

Au-delà de l'effet d'aubaine pour les directions immobilières (réduction des coûts locatifs et maintenant, des bilans carbone) et pour les salariés qui peuvent et qui sont heureux de télétravailler<sup>15</sup>, dispose-t-on des modèles d'organisations du travail qui correspondent à cette nouvelle donne ?

Malheureusement non. Faute de disposer de compréhensions alternatives à la pensée industrialiste, les immeubles sont conçus d'abord pour leur qualité d'actif et opérés pour une rentabilité financière

<sup>8</sup> Ulrich Beck (1986) cité par Crague G. (2006), *La place du travail dans la production*, Espaces et Sociétés, 2006/1 Ed. Eres, p 149.

<sup>9</sup> Le *full remote* désigne une forme de télétravail, sans obligation de venir travailler dans les locaux de l'organisation, avec même parfois la suppression de tout bureau fixe et de lien physique.

<sup>10</sup> Source Baromètre Malakoff Médéric, publié en février 2022.

<sup>11</sup> Enquête périodique par sondage menée par L'Ameublement Français ;

[https://www.actineo.fr/sites/default/files/resultats\\_barometre\\_actineo\\_2023\\_0.pdf](https://www.actineo.fr/sites/default/files/resultats_barometre_actineo_2023_0.pdf)

<sup>12</sup> Chiffre de l'Institut Leesman tiré d'un sondage auprès de 31 000 employés de bureau dans le monde, 4<sup>ème</sup> trimestre 2022.

<https://www.anews-workwell.com/>

<sup>13</sup> Crague G. (2006), déjà cité page 131-151.

<sup>14</sup> Titre d'un ouvrage de Luc Boltansky et Eve Chiapello paru en 1999.

<sup>15</sup> Parmi les 30 à 40 % de salariés dont les activités sont télétravaillables

étrangère au travail qu'ils abritent. Ensuite, les concepts et les outils de gestion hérités débouchent sur des aménagements trop souvent « sur prescrits » sous prétexte d'optimisation, pendant que les services restent achetés, conçus et organisés comme des prestations définies techniquement.

#### Le coût des espaces de travail

Les espaces de travail constituent le deuxième poste de dépense dans les activités tertiaires, après les salaires et avant l'informatique. Il est composé aux deux tiers en moyenne par les loyers, gérés par des Property Managers<sup>16</sup> (foncières). L'ensemble des coûts d'exploitation (énergie, impôts), dont les coûts des services aux bâtis et aux occupants, forment le troisième tiers. Les entreprises utilisatrices recourent de plus en plus à des prestataires spécialisés de Services aux Environnements de Travail (SET)<sup>17</sup>. Après le choc de la crise sanitaire, les tensions renouvelées sur les pénuries de main d'œuvre, les craintes de *quiet quitting*, la période a été un temps favorable à des notions comme les *Work Places as Services*, pour en faire des supports d'expériences enrichies. Enrichir les offres de surfaces par de la flexibilité et des services est ainsi une des réponses aux réductions des surfaces. Fin 2023 cependant, dans l'incertitude le défensif l'emporte. Les espaces de travail ne sont plus des CAPEX (*Capital Expenditures*) valorisables comme patrimoine par les entreprises utilisatrices. Malgré des discours sur la RSE et le bien-être, sur *l'hospitality* et « l'attractivité pour attirer des talents », la pression reste très forte sur les « dépenses d'exploitation » (*Operational Expenditures*). Elles sont pourtant modestes en proportion<sup>18</sup> et déjà calées sur un niveau bas. Relativement au poids de la possession d'un m<sup>2</sup> valorisable à 5000 € (par exemple), la location peut être de l'ordre de 300 € du m<sup>2</sup>/an, mais l'ensemble des SET ne représente que de l'ordre de 40 à 50€/m<sup>2</sup>/an.

#### Les espaces de travail sont construits et opérés financièrement pour des rationalités étrangères aux activités de travail

Depuis que les entreprises renoncent à construire ou à acquérir des biens immobiliers pour héberger leurs propres activités tertiaires, elles doivent composer avec des bâtis, des localisations et des structures qui ne sont pas conçus pour leurs usages spécifiques. L'offre des investisseurs est en effet conduite par la recherche de rentabilité d'actifs, via une offre volontairement générique, conçue en général sans connaissance des activités qui y seront hébergées. Comment optimiser la valeur contributive d'espaces *génériques*, à des conditions de la performance économique et sociale d'activités *spécifiques* de travail qui les justifient ?

Avant même d'en faire des espaces de travail ou de savoir qui louera, les investissements immobiliers ont une valeur. Elle est financière. C'est un actif, source de revenus récurrents, au profit d'acteurs qui n'en sont pas utilisateurs. Même inoccupés temporairement, des bureaux conservent une valeur. Ils sont conçus en tenant compte des multiples réglementations qui s'imposent, parfois en recherchant des labels ou des certifications, mais sans considération du travail qui y sera réalisé, d'où une convergence des offres sur des fonctionnalités génériques, standardisées et très similaires. Le prix est fixé par la localisation et le niveau de standing. L'adéquation à des usages est l'affaire des futurs occupants qui ne sont pas nécessairement connus au moment des opérations de promotion, et pour le temps pendant lequel ils y trouveront leur compte (en moyenne 7 ans). Le coworking ou certaines offres de foncières commencent à contourner la contrainte du bail 3-6-9 pour rendre plus « liquide » encore cette immobilisation<sup>19</sup>.

<sup>16</sup> La Française, ICADE ou BNP Paribas par exemple, sont à la fois *Asset Managers* et *Property Managers*.

<sup>17</sup> Les taux d'externalisation de ces services sont plus faibles dans la plupart des organisations publiques (notamment territoriales).

<sup>18</sup> Loués entre 150€ et plus de 600€/m<sup>2</sup>, les coûts de l'exploitation ne sont que de l'ordre de 50 à 60 €/an/m<sup>2</sup> ; 50% en exploitation et maintenance technique bâtementaire (chaufferie, climatisation, équipements sécurité, ascenseurs...), 50% en services aux occupants ; sécuriser, accueillir... La propreté à elle seule représente 20 à 30% des coûts d'exploitation.

<sup>19</sup> Voir par exemple les offres dites *Wellcome* de Bail Partage et de contrats Agile (contrats de prestation de service) proposées par La Française.

## Des services handicapés par des préjugés, des concepts et des outils de gestion industrialistes

Désormais externalisés pour l'essentiel, les SET sont au centre de la valorisation par les usages des espaces. Ils sont pourtant méprisés, peu intégrés, mobilisés métier par métier indépendamment les uns des autres.

Les services aux environnements de travail, une filière économique et sociale encore ignorée

Pour « prendre soin » des bâtis comme des personnes, ce sont de l'ordre de 350 spécialités et 30 grands métiers qui sont mobilisés, y compris pour respecter les quelques 1500 réglementations qui s'appliquent aux environnements de travail. Les activités et les présences les plus importantes sont assurées par les agents de propreté. Ils représentent à eux-seuls entre 20% et 35% des coûts d'exploitation. Les services de maintenance technique aux bâtiments et aux équipements mobilisent un grand nombre de métiers ; GTB (Gestion Technique du Bâtiment), CVC (Chauffage, Ventilation et Climatisation), Courants forts et faibles (CFO/CFA), Sécurité incendie, installation de sûreté, ascenseurs représentent entre 30% et 40%. S'y ajoute encore le pilotage, des travaux d'aménagements périodiques, la restauration collective, la gestion des contrôles réglementaires, les petits travaux et services de proximité, espaces verts, accueil, courrier et colis, sans oublier la gestion des déchets ... Trop souvent considérés comme des « commodités obligées », ces services sont parfois répartis entre une maintenance propriétaire (les équipements et le bâti) et une exploitation locataire (services aux occupants). L'ensemble est évidemment composé de cultures, de technicités et de niveaux de qualification très contrastés, et mobilise des entreprises venant de secteurs différents (construction, énergie, propreté, restauration collective, déchets, accueil). Ces services constituent cependant de manière solidaire le socle quotidien, et sur la durée, de la viabilisation, puis du maintien, de l'attractivité et du bon usage des espaces de travail. Ils sont, considérés en commun, une filière en soi, en B to B (Business to Business), clairement distincte des services aux particuliers. Cette filière est forte de quelques 1,1 million de travailleurs employés par les prestataires, auxquels s'ajoutent des centaines de milliers de salariés, toujours internalisés, dans les entreprises privées (de l'ordre de 200 000). Plus encore, s'ajoutent dans les services publics d'état (dont la santé) et territoriaux (communes et régions dont l'éducation), plus de 750 000 fonctionnaires. Tous confondus, cette fonction économique est assumée au profit d'un milliard de m<sup>2</sup> (un quart de l'ensemble du patrimoine bâti) et quelques 20 millions d'actifs. Elle mobilise la filière d'emploi sans doute la plus importante (très loin, par exemple, de la filière automobile) de notre économie<sup>20</sup>.

Les concepts et processus de gestion qui leur sont appliqués sont malheureusement hérités de l'industrie. Ils se révèlent en pratique inadaptés, voire contreproductifs, tant ils contribuent à tirer ces services vers le bas, en qualité comme en conditions de travail. Pour louer des surfaces, équiper des m<sup>2</sup> et mobiliser des services, les clients sont en effet équipés, non d'outils pour fonder et manager des relations, mais principalement de processus d'achats. Le « bon prix pour le juste besoin » est supposé acquis par un recours périodique à la mise en concurrence. Cette précarité organisée brise les collectifs constitués dans la durée (absence de devenir en commun) entre les œuvrants des services et les bénéficiaires. Elle invalide les acquis en compétences fondés sur l'interconnaissance et les coopérations. Les clients (encore appelés donneurs d'ordres) ne savent pas « acheter »<sup>21</sup> des relations de services, mais des prestations techniquement définies dans le cadre de contrats à durée déterminée. Dans les services, ces contrats sont en réalité des contrats de moyens, ils sont pourtant le plus souvent libellés sur des obligations fictives de résultats. Ces services délivrent des prestations à exécution successive toujours singulières. C'est une caractéristique ignorée par les contrats qui n'en connaissent que des standards moyennisés. Ce sont des activités indispensables et qui exigent une ingénierie sociale complexe et délicate. Elles sont socialement dévalorisées, réputées sans qualification et à faible valeur ajoutée.

<sup>20</sup> Ces données ont été rassemblées et présentées dans une étude, menée avec le SYPEMI, l'ARSEG (IDET), le CRDIA et Hent Consulting, diffusée en mars 2022 : <https://crdia.org/les-cahiers-du-crdia/la-filiere-des-services-aux-environnements-de-travail/> Elles font l'objet d'un deuxième effort de chiffrage pour les emplois internalisés chez les donneurs d'ordres publics et privés à paraître en janvier 2024.

<sup>21</sup> Cf Kerbourc'h J.Y, Baron X., « La sous-traitance des services supports aux entreprises. De l'achat de prestations au contrat d'intérêt commun », *La semaine juridique, social* N° 27 juillet 2021

## Les ravages de la fascination gestionnaire pour les chiffres

SLA's, KPI's<sup>22</sup>, clauses de progrès et autres contrôles de conformité sur données chiffrées réduisent des relations à des prestations dimensionnées en fréquences, durées, délais, effectifs. Les instrumentations chiffrées ignorent les intentions et finalités de valeur (santé, sécurité, bien-être...) pour se focaliser sur des exigences de conformité. On retrouve ici le fantasme d'une possibilité de « gouvernance par les nombres (...), le rêve ancien de pouvoir gouverner les hommes comme on gère des choses<sup>23</sup> ». Si des indicateurs sont utiles quand ils « indiquent », ils sont désastreux dans un usage où on les laisse décider. Ces instrumentations mettent le travail réel et sa production en invisibilité<sup>24</sup>. Le *Return On Investment* (ROI) des espaces de travail est ainsi une donnée dont l'impossible mesure n'indique en rien l'absence de valeur. Son invocation rituelle au nom d'une prétendue objectivité masque une absence de volonté et de pouvoir d'agir à l'aide des espaces, mais également les lacunes de la pensée sur les conditions de la performance du travail. Avec ou sans métrique, les dirigeants doivent diriger, c'est-à-dire décider dans l'incertitude. Pour justifier les coûts de location ou de *Capital Expenditures* (CAPEX) investis en immobilier, pour dimensionner leur consentement à la dépense en *Operational Expenditures* (OPEX) pour les services d'exploitation, il leur faut juger à partir d'un faisceau d'indices convergents sur différentes dimensions quantitatives et qualitatives, mais il n'y aura jamais de ROI chiffré convaincant. Il est illusoire et vain, d'attendre de chiffres qu'ils jugent de la pertinence de choix et de décisions prises justement pour réduire l'incertitude et prendre en charge ce qui mérite d'être entretenu, ce qu'il convient de faire durer<sup>25</sup> et la pertinence située de relations toujours réinventées.

Ce qu'exigent la coopération par et dans l'espace, la confiance et la solidarité, ne sont pas évidemment préparés par ces processus, au contraire<sup>26</sup>. Eux-mêmes coûteux en transactions improductives, ils renforcent la défiance et réduisent encore la visibilité des services et du travail réel<sup>27</sup>. La seule voie de « productivité » pensable consiste alors à « réduire » les coûts, entraînant l'ensemble dans une spirale mortifère.

---

<sup>22</sup> *Key Performance Indicators*.

<sup>23</sup> Alain Supiot, *L'esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total*, Seuil 2010, page 76

<sup>24</sup> Livre Blanc du SYPEMI, « *Le FM à la croisée des chemins* », janvier 2016, <https://sypemi.com/publications/>

<sup>25</sup> Cf. l'excellent et important ouvrage de Jérôme Denis et David Pontille, *Le soin des choses, Politiques de la maintenance*, Editions La Découverte, 2020.

<sup>26</sup> Voir également *Eloge du Bricolage, Souci des choses, soin des vivants et liberté d'agir*, Fanny Lederlin, PUF, 2023.

<sup>27</sup> Ces pratiques de contrats « pile je gagne, face tu perds » et de « KPIs pastèques » participent sans aucun doute de ces dérives bureaucratiques parfois désignées par « *bullshit management* ». Cf. Baron X., Pour un autre management des activités de services, *CFDT Cadres* n° 498, octobre 2023.