XAVIER BARON

Espaces de travail : quelle contribution à la production de valeur ?

Avant qu'apparaissent de nouveaux espaces (dont le domicile) et de nouveaux usages (le travail à distance), avant la remontée des taux d'intérêt et les politiques bas carbone, les coûts des bureaux étaient déjà questionnés en raison de leur trop faible occupation. Depuis, il y a eu la crise Covid et l'expérience du télétravail, la facilité des outils de communication et les embarras des transports, les attentes de vécus au travail plus favorables (santé, bien-être, attractivité), l'inflation et les pénuries sur le marché du travail. Les espaces de travail tertiaires sont-ils encore 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, on constate 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[1]. La faiblesse des taux d'occupation et le succès du télétravail révèlent 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 « servicer » des lieux collectifs capables de transmettre, d'ancrer et d'incarner des compétences productives enrichies des « habitants » comme producteurs de valeur par leur travail. Une proximité sur la durée doit être organisée et accompagnée par des services aux environnements de travail internes et

Xavier Baron, intervenant chercheur, coordinateur du Consortium de recherche de l'Ile-Adam (xavier.baron8@gmail.com).

1. *Cf.* l'ensemble des travaux du Consortium de recherche de l'Ile-Adam disponibles par les 26 numéros (75 articles) des *Cahiers du CRDIA* diffusés depuis janvier 2020 ; https://crdia.org/les-cahiers-du-crdia/

externes. D'un point de vue gestionnaire, cela nécessitera d'en évaluer la valeur contributive, non par des métriques mais à l'aide de processus sans lesquels les réductions de surfaces et les économies sur les services resteront le réflexe par défaut.

Des espaces pour un travail en évolution

À quelles conditions les bureaux contribuent-ils à la performance du travail ? Pour le savoir, il importe de prendre la mesure des évolutions des activités d'un travail devenu serviciel. Les entreprises se transforment ; jadis entités communautaires intégrées, elles sont désormais structurées en réseaux et ont des configurations productives diversifiées. Les contraintes de colocalisation et de concomitance du travail évoluent également, et interrogent les conditions de coopération et de management de salariés plus autonomes et plus mobiles, mais toujours attendus sur des performances collectives[2].

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

Depuis cinquante ans, nous sommes entrés dans une ère servicielle. L'industrie manufacturière représente à peine plus de 10 % de la population active occupée. Hormis dans le secteur agricole et dans celui de la construction, les autres emplois ne transforment pas de matières tangibles. Le travail reste du travail, mais il porte sur des productions immatérielles. Les conditions de sa performance ne sont pas les mêmes. Les espaces de travail ne sont plus censés héberger des matières, des outils, des machines, des produits... Ils ne sont plus soumis aux exigences d'une exécution conforme de prestations qui pourraient être définies techniquement. Pour être performant, il faut agencer, animer, rendre des services 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. Si cela ne constitue pas un problème pour les marchés, c'en est un pour la gestion. En effet, les productions ne sont pas mesurables par des métriques simples, elle sont évaluables uniquement en « pertinence située[3] ».

Des configurations productives variables

Depuis les années 1970, les configurations des entreprises et des collectifs de travail ont fortement évolué (Amours *et al.,* 2023). Qu'il s'agisse d'externalisation,

2. *Cf.* X. Baron, 2012, chapitre 7, « Pour une ergonomie de l'espace du travail intellectuel ».
3. « 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 (Baron, 2018).

de réseau, de sous-traitance, de partenariat, de relations clients-fournisseurs internes, les collectifs de travail sont de plus en plus divers dans leurs formes. Ils sont composés de travailleurs dépendant souvent d'employeurs différents. Pour des productions mesurables et dénombrables, l'industrie (modèle fordiste) s'adossait traditionnellement à des entités intégrées 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[4]. 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[5]. Fournir un espace de travail était un levier de performance, avant même les enjeux de la mécanisation. Dans les entreprises tertiaires d'aujourd'hui, il y a encore des bureaux, mais leur évidence contributive est interrogée : « En lieu et place de l'entreprise visible, concentrée dans des immeubles ou dans des bâtiments d'usine, on voit apparaître une organisation invisible du travail. La désaffection 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[6]. »

Le télétravail

Depuis la pandémie (2020-2021), le télétravail, même subi, a brutalement démontré 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*[7] 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 par semaine[8], 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[9] évalue à 73 % la proportion d'actifs (contre 5,3% en 2019) travaillant en dehors du bureau « occasionnellement ». 47 % disent vouloir télétravailler encore plus dans l'avenir. Un autre sondage[10] (4e 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.

4. Renault à Billancourt, Michelin à Clermont Ferrand.
5. « 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).
6. Ulrich Beck cité par Crague (2006, p. 149).
7. 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.
8. *Source :* Baromètre Malakoff Médéric, février 2022.
9. Enquête périodique par sondage menée par l'*Ameublement français* ; https://www.actineo.fr/sites/default/files/resultats_barometre_actineo_2023_0.pdf
10. Chiffres de l'Institut Leesman tiré d'un sondage auprès de 31 000 employés de bureau dans le monde, 4e trimestre 2022. https://www.anews-workwell.com/

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 XIXe 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 » (Crague 2006). La subordination perdure, mais pour être performant, le travailleur doit bouger, se déplacer. La mobilité est encouragée dès les années 1980 par les employeurs faisant le pari du « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999) sur les vertus de l'initiative et de l'autonomie des travailleurs. L'extraordinaire vague récente d'extension du télétravail complète l'avènement d'un *new normal* par un débordement des contraintes de fixité et de respect des horaires.

Des réponses inadaptées en espaces et en services

Au-delà de l'effet d'aubaine pour les directions immobilières (réduction des coûts locatifs et des bilans carbone) et pour les salariés heureux de télétravailler[11], existe-t-il des modèles d'organisations du travail correspondant 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 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. Le coût des espaces de travail est composée aux deux tiers en moyenne par les loyers, gérés par des *property managers*[12] foncières). L'ensemble des coûts d'exploitation forme le troisième tiers. Les entreprises utilisatrices recourent de plus en plus à des prestataires spécialisés de services aux environnements de travail (SET)[13]. Après le choc de la crise sanitaire, les tensions renouvelées sur les pénuries de main-d'œuvre, les craintes de *quiet quiting*, la période a été un temps favorable à des notions comme les *work places as services*, pour en faire des supports

11. Parmi les 30 à 40 % de salariés dont les activités sont télétravaillables.
12. *La Française, ICADE* ou *BNP Paribas* par exemple, sont à la fois *asset managers* et *property managers*.
13. Les taux d'externalisation de ces services sont plus faibles dans la plupart des organisations publiques (notamment territoriales). Loués entre 150 € et plus de 600 €/m², les coûts de l'exploitation ne sont que de l'ordre de 50 à 60 €/an/m² ; 50% en exploitation et maintenance technique bâtimentaire (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.

d'expériences enrichies. Enrichir les offres par une plus grande flexibilité et davantage des services est une réponse pour faire face 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, l'hospitalité 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[14] et déjà calées sur un niveau bas. Relativement au poids de la possession d'un mètre carré valorisable à 5000 € (par exemple), la location peut être de l'ordre de 300 € du m²/an, mais l'ensemble des services aux environnements ne représentent que de l'ordre de 40 à 50 €/m²/an.

Des espaces conçus 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, le plus souvent conçue sans connaissance des activités qui y seront hébergées. Avant même de devenir des espaces de travail, les investissements immobiliers ont une valeur financière. Bien que temporairement inoccupés, les bureaux conservent une valeur. Ils sont conçus en tenant compte des 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 standardisées. 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 connus au moment des opérations de promotion, et pour le temps pendant lequel ils y trouveront leur compte (en moyenne sept 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[15].

Des services handicapés par des préjugés industrialistes

Désormais externalisés pour l'essentiel, les services aux environnements de travail 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.

14. Loués entre 150 et 600 €/m². Les coûts d'exploitation sont de l'ordre de 50 à 60 €/m²/an ; 50 % en exloitation et maintenance technique bâtimentaire, 50 % en services aux occupants. La propreté à elle seule représente un quart des coûts d'exploitation.
15. Voir par exemple les offres dites *Wellcome* de *Bail Partage* et de *Contrats Agile* (contrats de prestation de service) proposées par *La Française*.

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

Pour « prendre soin » des bâtis comme des personnes, sont mobilisés près de 350 spécialités et 30 grands métiers, y compris pour respecter les quelque 1 500 réglementations s'appliquant aux environnements de travail. Les activités les plus importantes sont assurées par les agents de propreté qui représentent à eux seuls près d'un tiers des coûts d'exploitation. Les services de maintenance technique aux bâtiments et aux équipements mobilisent un grand nombre de métiers : gestion technique du bâtiment ; chaufferie, ventilation et climatisation ; courant fort et faible ; sécurité incendie, installation de sûreté, ascenseur... S'ajoutent le pilotage des travaux d'aménagements périodiques, la restauration collective, la gestion des contrôles réglementaires, les petits travaux et services de proximité, les espaces verts, l'accueil, le courrier et les 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 mobilisent des entreprises venant de secteurs différents (la construction, l'énergie, la propreté, la restauration collectives, les déchets, l'accueil). Ces services constituent cependant de manière solidaire le socle quotidien, et sur la durée, de la viabilisation, puis du maintien, puis de l'attractivité et du bon usage des espaces de travail. Ils constituent une filière en soi, en *B to B (business to business)*, clairement distincte des services aux particuliers. Cette filière est forte de plus d'un million de travailleurs employés par les prestataires, auxquels s'ajoutent 200 000 salariés internalisés dans les entreprises privées et plus de 750 000 fonctionnaires. Au total, cette fonction économique est assumée au profit d'un milliard de mètres carrés (un quart de l'ensemble du patrimoine bâti) et quelque vingt millions d'actifs. Elle représente une filière en emploi sans doute la plus importante de notre économie (très loin, par exemple, devant la filière automobile)[16].

Hérités de l'industrie, les processus de gestion qui leur sont appliqués se révèlent inadaptés, voire contre-productifs, tant ils contribuent à tirer ces services vers le bas, en qualité comme en conditions de travail. Une précarité dans les relations est organisée par les remises en concurrence périodiques aux échéances des contrats. Cette précarité 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 fondées sur l'interconnaissance et les coopérations. Les clients (encore appelés donneurs d'ordres) ne savent pas « acheter » (Kerbourc'h et Baron, 2021) des relations de services, ils achètent des prestations techniquement définies dans le cadre de contrats à durée déterminée.

16. 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.

Une désaffection de l'offre d'espaces de travail tertiaire ?

Au début des années 2010, les responsables immobiliers et les responsables de services généraux se plaignaient déjà de la sous-occupation des bureaux. Aujourd'hui, ce taux d'occupation est tombé à 40 % en moyenne, avec des variations en « pont suspendu » du lundi au vendredi. Ils coûtent pourtant chaque jour à peu près la même chose en loyer et en exploitation[17].

Des agencements marqués par une pensée taylorienne

Tout comme les immeubles sont conçus sans référence au travail réel, les espaces de travail sont souvent prescrits et configurés, parfois sur un mode très détaillé, mais sans que l'on sache qui y fera quoi. Les aménagements précèdent largement les utilisateurs. La recherche d'économies d'échelle pousse à une standardisation des agencements et des mobiliers. C'est la pensée taylorienne qui est transposée ici. Cohérente avec le rapport de subordination salarial, elle a démontré son efficacité par la division du travail industrialiste : au nom d'un savoir technique garantissant une conformité aux exigences réglementaires (lumière, qualité de l'air, ergonomie des postes, sécurité...), des experts mobilisent des représentations théoriques sur des « besoins » définis a priori. Ils définissent des espaces préfigurés pour des « usages types ». Le collaboratif et le convivial, le ressourcement et la détente, la rencontre et même la sérendipité... sont préfigurés, voire prescrits. Génériquement fonctionnelles et ergonomiques, ces immobilisations prennent le risque de proposer des espaces sans qualité spécifique, c'est-à-dire, *in fine,* non appropriés et donc difficilement habitables, et logiquement désertés lorsque les usagers n'ont pas la possibilité de les mettre à leur main.

Des activités de travail dislocalisées au travers d'espaces « sur-prescrits »

Les prétentions de prescription vont jusqu'au concept d'*activity based workplaces* ; l'agencement, l'ameublement et les équipements sont conçus pour être « adaptés » à des activités prédéfinies. La liste de ces activités (et des formats d'aménagements spécialisés) est établie par avance autour de « besoins », voire en postulant des comportements codifiés : se concentrer, téléphoner, rédiger, dialoguer, utiliser un support visio, boire un café, se reposer... Pensés pour servir tous types de « besoins », mais sur un mode spécialisé et fragmenté, les aménagements réduisent les espaces appropriables à des « commodités » que les salariés ne peuvent emprun-

17. Ce phénomène alimente les arguments en faveur de la semaine de quatre jours.

ter que temporairement[18]. Nomadisés dans leurs propres espaces de travail, les individus sont voués à migrer sans cesse d'une position de travail à une autre. Ils n'habitent plus[19]. Avec l'*open space* indifférencié (« du balayeur au directeur »), des cadres privés de leurs bureaux dédiés et privatifs ont dû trouver d'autres manières de se distinguer..., souvent en ne venant plus au bureau[20], parfois en privatisant des zones. Bien avant le choc de la crise sanitaire, les salariés pratiquaient déjà des formes de « télétravail gris ». Admise, mais souvent à condition de rester clandestine, poussée ensuite par le *flex office*, cette « dis-localisation » des activités de travail tertiaire n'était pas « tracée » par les enquêtes statistiques sur le travail et l'emploi.

Des hétérotopies ?

Si le télétravail a du succès, ce n'est pas seulement parce que les aménagements ou les modalités d'accès limitent l'appropriation des bureaux par les salariés. D'autres dimensions sont en cause : l'éloignement, l'inconfort des transports, le coût de la mobilité, l'évolution des attentes, l'érosion du sens donné au travail... Une des causes essentielles est la difficulté à penser et à agencer les espaces de travail eu égard aux exigences proprement servicielles de la performance. Avec l'extension des activités portant sur des productions servicielles, l'ambition de maîtrise et de contrôle des employeurs perdure, mais elle ne peut plus être référée à des « résultats » mesurables et dénombrables. L'ambition de maîtrise se reporte sur les modes opératoires et sur une préfiguration excessive de l'usage des espaces, alors qu'il s'agit d'activités toujours spécifiques, repensées constamment par des individus eux-mêmes singuliers ! Faute d'une pensée alternative, la rémanence des représentations industrialistes tayloriennes l'emporte. Des « besoins » pensés par des experts pour des employés « types » guident les traductions en surfaces et agencement. La financiarisation et la recherche d'économie accélèrent l'extension des bureaux partagés.

Tout comme le taylorisme tend à séparer le travail du travailleur, jusqu'à l'automatiser une fois qu'il devient indépendant, l'*open space* et le *flex office* « déracinent » le travailleur de son propre espace de travail. En cela nous reconnaissons des hétérotopies[21], c'est-à-dire « des emplacements localisés mais qui "reflètent" tous les autres [asiles, prisons, bibliothèques, navires, cimetières, musées, foires, villages vacances, etc.] et sont comme le miroir de la société. Les hétérotopies créent des espaces de [dé]compensation face au défaut d'agencement ».

18. Fanny Lederlin (2020) évoque ces mécanismes en évoquant l'atomisation du travail par des formes de « tâcheronisation » (p. 27-31) et pour les espaces, la condamnation à une transhumance perpétuelle (p. 112-113).
19. Voir l'étude intitulée « Le travail déraciné. Enquête sur les impacts humains et immobiliers de la déspatialisation du travail », *The Boson Project* avec *La Française* et l'ADI, diffusée en octobre 2023. On notera l'usage de termes inhabituels pour ces milieux, avec un « travail désimmobilisé [...], déraciné [...] à l'heure ou la France débat sur le "désengagement" des salariés et l'exode vers une "autre vie" ». https://contenu.thebosonproject.com/plezi_file/652d2ee5d59cbc433ba17cd8/le-travail-deracine-vf.pdf
20. Ce comportement symbolique a été démocratisé depuis par le télétravail.
21. Concept forgé par Michel Foucault en 1967, discuté par Laurent Duclos (2002, p. 20).

C'est dans cette difficulté à penser les espaces comme contributeurs de la performance que nous comprenons la succession des modes qui ont traversé les bureaux. Faute de doctrine, les espaces de travail tertiaires et des services associés bricolent les codes d'autres univers et proposent des « comme » : comme à la maison ou comme à l'hôtel, mais aussi comme à la fac, au club, à l'hôpital, à l'aéroport[22]..., autant de copies auxquelles, on le sait, les intéressés préfèrent les originaux.

Expériences et compétences à coopérer sont localisées

L'activité de production doit pourtant bien être organisée, a minima auto-organisée, ne serait-ce qu'au profit de productions immatérielles. Le travail met en jeu des personnes avec leurs corps et avec d'autres. Le travail est toujours situé.

Pas de lieux habités sans services

Beaux ou laids, contraignants ou facilitants..., les espaces seront habités, c'est-à-dire appropriés, si les occupants peuvent y faire l'expérience/l'apprentissage d'une compétence centrale pour la performance du travail : la capacité à coopérer dans des collectifs. Pour que les espaces soient « en usage » sur un mode pertinent, le travailleur et ses collectifs doivent être autorisés et acquérir une maîtrise d'usage des espaces de travail. C'est l'affaire des services. Ne serait-ce que pour être en conformité avec les réglementations, les surfaces doivent être « servicées ». Pour transformer des mètres carrés en « environnements de travail », il faut des services. Pour en faire des « installations[23] » productives pertinentes, il faut des services. Pour en faire des « lieux », il faut que les occupants puissent faire l'expérience d'une appropriation[24]. Toujours en coproduction avec les bénéficiaires, les services aux environnements de travail (dont les services généraux internes) ont pour pertinence économique et pour finalité sociale de faire des espaces le support d'expériences afin de modifier favorablement l'état des bénéficiaires. Si le bien-être est un argument pour les bénéficiaires, si leur satisfaction est un argument pour les directions des ressources humaines, c'est une amélioration de la capacité productive qui intéresse l'employeur en tant qu'investisseur, en contrepartie des dépenses auxquelles il consent pour les environnements de travail.

Habiter, c'est construire des habitudes

En même temps qu'un lieu naît d'une envie et d'une possibilité de l'habiter, un lieu produit des compétences. Habiter et habitudes ont la même racine. Habiter, ce

22. Des codes qui semblent vouloir faire oublier que, paradoxalement, c'est de travail et de production qu'il s'agit.
23. *Cf.* les travaux de Saadi Lahlou (2017) reprenant les concepts d'affordance.
24. Dans les deux sens de propres à un usage, mais également d'appropriés par des personnes .

n'est pas seulement occuper, c'est acquérir des habitudes, apprendre des routines, développer des automatismes qui sont autant de savoir-faire, de savoir-être et de savoir-vivre facilitants et productifs. L'espace et ses agencements ne sont pas donnés par la nature, ils sont construits par une intention productive. C'est dans des formes d'usages et de gestion collective qu'un espace physique devient une ressource pour une communauté. En même temps, agencé, porteur de symboles, approprié, il donne à voir d'emblée, par une ambiance, des odeurs et des couleurs, ce qui est commun. Il exprime sans avoir à l'expliciter ce qui fait « commun », ce que l'on fait en commun. En accueillant la présence, il propose une appréhension globale et directe de sens, une représentation partagée. Devenu lieu, l'espace est un langage, qui propose une grammaire « performative ». Il porte au bénéfice d'une appréhension spontanée globale des schèmes de représentations (symbole, niveau de confort, distribution des rôles...) qui disent quelque chose et rappellent tous les jours qui est qui dans quelle place relativement au travail (et dans l'espace). L'espace de travail/territoire illustre et met en scène ce que les uns et les autres font ensemble et sur quoi porte le travail (des images, des produits...).

Des espaces appropriables

Le concept-clé est ici celui d'appropriation, comme action et comme processus. Dans un espace appropriable et habitable, un « regard circulaire[25] » suffit à ses occupants pour apprendre du lieu, savoir en quoi il est tantôt ressource tantôt contrainte. Encore faut-il que les occupants soient autorisés, voire équipés, pour participer eux-mêmes à la production de leur espace. Appropriable, le support que constitue l'espace est un avatar de l'organisation du travail, porteur de schèmes de représentation[26]. Coproduit dans et par l'expérience, l'espace est un objet d'auto-organisation des schèmes d'action collective. Approprié, c'est un outil mobilisable pour l'action de produire, y compris soi-même sur un mode réflexif. Habités, les espaces sont un levier d'acquisition de compétences relationnelles. Appropriés et modifiés par les usages, ils décrivent dans l'espace ce que coopérer veut dire. Alors, ces lieux « valent bien » qu'on s'y rende volontairement, ils sont un actant de la performance : « Si le travailleur se déplace, c'est aussi pour rechercher une émulation intellectuelle, faire l'exercice d'un collectif solidaire, ressentir la fierté du travail bien fait en collectif et des valeurs de l'entreprise, apprendre au contact de managers... Pour cela, le bureau doit constituer un espace de vie et de réalisation personnelle et collective[27]. »

25. Notion empruntée à Jean-Claude Kaufmann (1998) pour qualifier une compétence s'agissant d'apprécier des qualités et des possibilités d'un lieu pour décider et adopter un comportement (en l'occurrence une plage).
26. Les concepts d'avatars et schèmes de représentation ont été élaborés notamment par Jean Rabardel (1995).
27. Étude *Boson Project* déjà citée.

La localisation arrêtée et l'agencement proposé, la question n'est plus « immobilière », c'est une affaire d'usages. La performance productive des espaces, « as services », dépend de la façon dont l'entreprise, avec ses partenaires prestataires de services, parvient à en faire les supports d'expériences favorables à la coopération dans les activités de travail. Les services aux environnements de travail ont un pouvoir d'assistance à maîtrise d'usage des espaces. Ils participent d'un développement de compétences communes. « Le milieu, qu'il soit naturel, linguistique ou idéologique, constitue une sorte de dénominateur commun grâce auquel on peut parvenir à une coordination dans l'action ou à une entente au plan des représentations. Pas de croyances collectives sans mécanisme stabilisé qui uniformise sinon le contenu des croyances, du moins les mécanismes de leur formation et leurs fonctions existentielles ou sociales. Un contexte forme un "arrière-plan" par rapport auquel les conduites ou les pensées sont ontologiquement des effets ou des variations » (Zask, 2008). De ce point de vue, le *full remote* est une tentation d'apprenti-sorcier et le *spaceless working* est un oxymoron. L'un comme l'autre sont porteurs de violences.

Agencer les présences et cultiver la proxémie

L'expérience du travail est toujours spatialisée. La proximité physique et géographique est une condition de la coopération. Elle n'est pas la seule. La proximité peut aussi être favorisée par la langue, la culture, une même appartenance sociale ou professionnelle... En outre, le travail serviciel est toujours relationnel. Il exige un engagement subjectif de personnes elles-mêmes incarnées dans leurs corps. Intellectuel, communicationnel et relationnel, le travail reste du travail ; il est toujours l'œuvre d'un corps, lui-même situé.

En contrepartie d'un coût, les espaces doivent être des « actants[28] » de performance. L'important est qu'ils soient agencés de façon à permettre la coopération, la confiance et la solidarité. Enfin, l'espace de travail est le marqueur d'un rapport au temps ; celui du travail et celui d'un temps « à venir », celui que l'on va passer ensemble, la perspective d'un devenir en commun.

Travailler de chez soi, avec d'autres, n'équivaut pas à travailler ensemble, quelque part. Ce « quelque part » ne peut être seulement virtuel, il est tangible. Il est habituel et approprié (au double sens du terme) quand il est habité ; il a comme vertu d'être là et de porter l'idée qu'il sera encore là demain.

28. *Cf.* la théorie des acteurs réseaux (Michel Callon et Bruno Latour), concept désignant des entités humaines ou non, matérielles et non matérielles, définies par leur faculté à agir.

Valuer les lieux de travail comme services

La contribution de la ressource spatiale n'est pas d'abord technique, conditionnée à des surfaces en volume, ni même à des aménagements plus ou moins bien pensés. Elle est dans le « génie des lieux[29] » et elle est servicielle. Elle passe par un enrichissement de l'état de capacité des « habitants » en tant que producteurs de valeur par le travail[30]. Elle réside dans une maîtrise d'usage des environnements de travail (agencement, modes d'occupation, accueil et services) par ces mêmes habitants. C'est cette maîtrise d'usage qui permet ou non d'acquérir et d'enrichir les compétences productives, par la colocalisation et la concomitance des activités de travail en collectifs.

Accroître la portée contributive des espaces de travail suppose donc d'être capable d'en faire des « lieux appropriés collectivement ». Encore faut-il pouvoir préciser à quel prix. La valeur des services aux environnements comme des usages d'un espace de travail connaît une mesure simple pour les employeurs dirigeants. C'est le prix qu'ils sont prêts à payer pour louer et obtenir des services. L'enjeu reste celui d'éclairer ce client sur le bon niveau de la dépense à laquelle il doit consentir pour transformer un coût certain en une valeur potentielle, pour faire des espaces un actant positif à ses propres configurations productives.

La difficulté est pour le gestionnaire. Il faut mesurer, mais sans métrique, c'est-à-dire sans le support de réalités tangibles mesurables et dénombrables. Il faut donc assumer que la valeur soit donnée non pas par un chiffre ou un ratio comparant des dimensions physiques, mais par un processus de jugement et de décision dans l'incertitude. Attribuer une valeur à un espace de travail « à habiter » n'est à la portée ni d'un mécanisme de marché ni des outils d'évaluation des coûts. C'est un acte de direction qui exige un processus d'évaluation.

Plus exactement, il faut apprendre à « valuer[31] », c'est-à-dire à cerner l'objectivité des valeurs de la contribution à la performance des espaces et des services, faute de métriques, par l'enquête (Baron, 2023). Valuer l'impact utile d'un service consiste à porter un jugement de valeur sur une coproduction. C'est toujours une co-valuation, relationnelle et fondée sur le dialogue. L'objectivité n'est pas donnée, c'est un construit « par l'exercice de l'intelligence dans le traitement d'une situation ».

Pour assurer une maîtrise d'usage des espaces de travail, il importe de concevoir les systèmes serviciels les plus adaptés, donc de s'entendre sur « ce à quoi l'on

29. Ce qui fait qu'un lieu est unique dans une combinaison de localisation, d'agencement et de ressenti (l'espace conçu, vécu, perçu). `
30. Définition de T.-P. Hill (*The Review of Income and Wealth*, décembre 1977), citée et précisée par Jean Gadrey (1996, p. 171) « Un service peut être défini comme le changement d'état d'une personne, ou d'un bien appartenant à un agent économique quelconque, changement réalisé par un autre agent économique avec l'accord préalable du premier agent ». Voir également Gadrey (1991).
31. Concept forgé par John Dewey pour fonder une morale expérimentale (Bidet *et al.,* 2011 ; Lorino, 2020).

tient », sur ce qui fait valeur pour les utilisateurs/bénéficiaires des espaces et des services. Cela nous apprendra, pour chaque configuration productive, combien et comment l'espace de travail peut contribuer beaucoup plus qu'on ne pense à la performance productive. ◆

Bibliographie

AMOURS, d'. M. *et al.* 2023. *De l'entreprise à la configuration productive. Travail, emploi, régulation.* Laval, Presses de l'Université.

BARON, X. 2012. *La performance collective. Repenser l'organisation des travailleurs du savoir.* Paris, Liaisons.

BARON, X. 2018. « Repenser l'évaluation des services, de la qualité à la pertinence située ». *Work Place Magazine*. N° 276.

BARON, X. 2023. « Pour un autre management des activités de service ». *Revue Cadres CFDT.* N° 498, octobre.

BIDET, A. ; QUÉRÉ, J. ; TRUC, G. « Ce à quoi nous tenons. Dewey et la formation des valeurs ». *John Dewey. La formation des valeurs*. Paris, La Découverte, p. 5-64.

BOLTANSKI, L. ; CHIAPELLO, E. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme.* Paris, Gallimard.

BOUCHEZ, J.-P. 2023. *Le travail et ses espaces.* Paris, De Boeck.

CRAGUE, G. 2006. *La place du travail dans la production*. Toulouse, érès.

DENIS, J. ; PONTILLE, D. 2020. *Le soin des choses. Politiques de la maintenance.* Paris, La Découverte.

DUCLOS, L. 2002. *Les approches du territoire*. Paris, Commissariat général du Plan.

FOUCAULT, M. 1967. « Des espaces autres ». *Dits et écrits II, 1976-1988*. Paris, Gallimard,1984.

GADREY, J. 1991. « Le service n'est pas un produit : quelques implications pour l'analyse économique et pour la gestion ». *Politiques et management public.* Vol. 9, n° 1, p. 1-24.

GADREY, J. 1996. *Services : la productivité en question.* Paris, Desclée de Brouwer.

KAUFMANN, J.-C. 1998. *Corps de femmes, regards d'hommes.* Paris, Agora.

KERBOURC'H, J.-Y. ; BARON, X. 2021. « La sous-traitance des services supports aux entreprises. De l'achat de prestations au contrat d'intérêt commun ». *La semaine juridique. Entreprise et affaires.* N°, 26, p. 43-53.

LAHLOU, S. 2017. *Installation Theory. The Societal Construction and Regulation of Behavior.* Cambridge, University Press.

LEDERLIN, F. 2020. *Les dépossédés de l'*open space, *une critique écologique du travail.* Paris, Puf.

LORINO, L. 2020. *Pragmatisme et études des organisations.* Paris, Eyrolles.

RABARDEL, J. 1995. *Les hommes et les technologies. Approche cognitive des instruments contemporains.* Paris, Armand Colin.

SUPIOT, A. 2010. *L'esprit de Philadelphie. La justice socile face au marché total.* Paris, Le Seuil.

ZASK, J. 2008. « Situation ou contexte ? Une lecture de Dewey ». *Revue internationale de philosophie.* N° 245, p. 313-328.