Tribune Les entreprises se transforment ; jadis entités communautaires intégrées, elles appartiennent à des configurations productives évolutives et structurées en réseaux. Les contraintes de colocalisation et de concomitance du travail serviciel interrogent les conditions de la coopération et du management de salariés plus autonomes et plus mobiles, toujours attendus sur des performances collectives. Quel rôle pour le bureau dans ce contexte ? Dans quelles conditions peut-il contribuer à la performance du travail ? Tribune de Xavier Baron, chercheur, économiste et sociologue.

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

© 123RF

Avant qu'apparaissent de nouveaux espaces de travail (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. Au début des années 2010, les responsables immobiliers et les responsables de services généraux s'en plaignaient déjà. Aujourd'hui, ce taux d'occupation serait tombé à 40 % en moyenne, avec des variations en « pont suspendu » du lundi au vendredi. Les espaces de travail coûtent pourtant chaque jour à peu près autant en loyer et en exploitation. Mais sont-ils encore vraiment nécessaires à la création de valeur à la hauteur de leurs coûts ?

L'économie a largement basculé dans une ère de production immatérielle et servicielle. Les entreprises sont désormais structurées en configurations productives de réseaux ouverts et variables. Le télétravail sanctionne aujourd'hui un recul de l'exigence traditionnelle de fixité rendue possible par la dématérialisation et les technologies de l'informatique. Pour les espaces et les services aux environnements de travail, on voit bien les limites des offres construites sur les modalités traditionnelles d'organisation du travail (fixité des temps et des lieux pour la subordination), sur les rationalités financières de l'immobilier (long terme) et sur des concepts de gestion de la production des services toujours industrialistes (génériques, standardisés…). La faiblesse des taux d'occupation et le succès du télétravail révèlent en pratique une désaffection profonde d'une offre d'espaces, ignorante du travail réel des occupants.

Des agencements marqués par une pensée taylorienne

La contribution productive des espaces de travail est bien réelle, mais elle relève du service. Elle passe par la capacité à faire ressource et à « servicer » des lieux collectifs capables de transmettre, d'ancrer et d'incarner des compétences productives enrichies des « habitants ». Pour

WPM-318-tribuneBaron.indd 54 17/06/2024 17:10 AGIR0318_054_BA921206.pdf

l'instant cependant, les espaces de travail restent d'abord pensés pour leurs qualités de supports locatifs, avant que l'on sache qui y fera quoi. Les aménagements précèdent les usages. La recherche d'économies d'échelle pousse à une standardisation des agencements et des mobiliers. Au nom d'un savoir technique, des experts mobilisent des représentations théoriques sur les « besoins » des travailleurs, définis a priori. Ils définissent des espaces pensés pour des « activités types ». Le collaboratif et le convivial, le ressourcement et la détente, la concentration, la rencontre et même la sérendipité… sont préfigurés, voire prescrits. 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 pour les productions industrielles. Pour les espaces du travail serviciels, elle est inopérante. Elle conduit à des immobilisations génériquement fonctionnelles et ergonomiques, mais pour des espaces sans qualité spécifique, difficilement appropriables, et logiquement désertés lorsque les usagers n'ont pas la possibilité de les mettre à leur main.

La volonté de penser le travail des autres va jusqu'au concept d'activity based working : l'agencement, l'ameublement et les équipements sont conçus pour des activités prédéfinies. La liste de ces activités (et des formats d'aménagements spécialisés correspondant) est établie par avance autour de besoins types, en postulant des comportements standardisés : se concentrer, téléphoner, rédiger, dialoguer, utiliser un support visio, boire un café, se reposer… Pensés pour

servir des besoins différenciés sur un mode séquentiel, les aménagements spécialisent alors les espaces et les réduisent à des « commodités » que les salariés ne peuvent emprunter que temporairement, successivement, et sans pouvoir les modifier. Pour travailler, les individus sont appelés à migrer d'une position de travail à une autre. Ils sont ainsi « nomadisés » dans des espaces de travail qu'ils ne peuvent s'approprier. Ils n'habitent plus, ils arpentent. Avec l'open space indifférencié et le flex office en voie de généralisation, on voit ainsi les travailleurs autrefois dotés de bureaux dédiés mobiliser d'autres stratégies, parfois en ne venant plus du tout au bureau, parfois en privatisant des zones.

Des bureaux « comme »… autre chose que des bureaux !

Car, tout comme le taylorisme tend à séparer le travail du travailleur, l'open space et le flex office « déracinent » le travailleur de son propre espace de travail. En cela nous reconnaissons des hétérotopies, des espaces façonnés pour héberger des utopies, « à l'écart » (asiles, prisons, bibliothèques, cimetières, musées, foires, villages vacances, etc.). Cette difficulté à penser les espaces comme contributeurs de la performance explique la succession erratique des modes qui traversent les bureaux. Faute de doctrine servicielle, les espaces de travail tertiaires empruntent des codes d'autres univers et proposent des « comme » : comme à la maison, comme à l'hôtel (avec l'hospitality management), mais aussi comme à la fac (campus), au club (lounge), à l'hôpital (care), à l'aéroport (hub)… Autant de copies auxquelles, on le sait, les intéressés finissent toujours par préférer les originaux.

> « Agencé par les usages, porteur de symboles et approprié, le lieu donne à voir d'emblée, par une ambiance, par des odeurs et des couleurs, ce qui est familier. »

Des espaces appropriables

Habiter 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. Habiter et habitudes ont la même racine. En même temps qu'un lieu naît d'une envie et d'une possibilité d'habiter un espace, un lieu produit des compétences dans l'usage. Les espaces de travail et leurs agencements ne sont pas donnés par la nature. Ils sont construits par une intention productive. C'est dans des usages et une appropriation collective qu'un espace physique devient une ressource pour une communauté. Agencé par les usages, porteur de symboles et approprié, le lieu donne à voir d'emblée, par une ambiance, par des odeurs et des couleurs, ce qui est familier. Il exprime, sans avoir à l'expliciter ce qui fait « commun », l'espace du collectif. En accueillant la co-présence, il propose une appréhension directe de représentations partagées. Devenu ➔

WPM-318-tribuneBaron.indd 55 17/06/2024 17:10

© 123RF

lieu, l'espace acquiert alors une dimension de récit. L'espace de travail devient un territoire qui illustre et met en scène ce que les uns et les autres y font ensemble, ce sur quoi porte le travail.

Les espaces habités sont un levier d'acquisition de compétences relationnelles. Dans un espace appropriable et habité, un « regard circulaire » suffit à ses occupants pour apprendre du lieu, savoir en quoi il est ressource malgré les contraintes. Approprié, le support que constitue l'espace est un avatar de l'organisation du travail, il est porteur de schémas de représentation. Coproduit dans (et par) l'expérience, l'espace est un objet d'auto-organisation des schémas d'action collective. Approprié, c'est un facteur de production. Quand ces lieux « valent » qu'on s'y rende volontairement, ils sont un levier d'apprentissage du travailler ensemble, 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. »** Encore faut-il pour cela que les occupants soient autorisés et équipés pour participer eux-mêmes à la production de leur propre espace.

Agencer les présences et cultiver la proxémie sur la durée

Comme investissement, les espaces sont des « actants » de la performance s'ils permettent la coopération, la confiance et la solidarité par la proximité. Le travail serviciel est toujours relationnel. Il ne peut pas être performant sans coopération, c'est-à-dire sans la possibilité d'un engagement subjectif de personnes incarnées dans leurs corps. Cela exige la proximité physique et géographique, même si ce n'est pas le seul élément de la proxémie. Elle est aussi favorisée par la langue, la culture, une même appartenance sociale ou professionnelle… Intellectuel, communicationnel et relationnel, le travail reste cependant du travail ; il est toujours l'œuvre d'un corps, lui-même situé quelque part dans l'espace.

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 a comme vertu d'être là et de porter l'idée qu'il sera encore là demain. ✖

* Étude « Le travail déraciné », The Boson Project avec La Française et l'ADI, diffusée en octobre 2023.

L'AUTEUR

Xavier Baron, chercheur, économiste, sociologue praticien et fondateur du Consortium de Recherche de l'Ile Adam (CRDIA).

Tribune issue d'un article *« Espaces de travail, quelle contribution à la production de valeur ? »*, paru en décembre 2023, n°237 de la Revue Éducation Permanente sur L'espace comme condition de l'expérience.

WPM-318-tribuneBaron.indd 56 17/06/2024 17:10 AGIR0318_056_BA921206.pdf