

***Que deviennent les bureaux ? Les espaces tertiaires et la question du travail
Le 19 octobre 2022 à la maison de la conversation à Paris
Un colloque organisé par l'ITMD et Archinov.***

Cinquante participants, DRH, représentants syndicaux, ergonomes, sociologues, architectes etc., ont participé à cette journée d'études pour explorer ce sujet d'une grande actualité et s'interroger sur la question du travail, et donc du télétravail et ses incidences sur les espaces.

Introduction par **Dominique Massoni et Elisabeth Pélegrin-Genel**, à partir de publicités de fabricants de mobilier de bureaux, pour brosser une rapide histoire de ces dernières décennies. Un voyage insolite qui montre la mise en scène de la vie de bureau, notamment la place des femmes, les relations, les postures, la hiérarchie, la place du collectif et la mise en scène des espaces et du travail. Ou comment on passe progressivement du « bureau » à des « postes de travail » dans un espace partagé puis à une offre conséquente de « situations de travail » tandis que le travail et ses outils disparaissent peu à peu des photos et que les surfaces du plan de travail diminuent.

Thierry Pillon, sociologue du travail, note que l'histoire des bureaux, c'est la question du vide. Vide qui devient une véritable injonction. Les fabricants vendent de moins en moins de meubles théoriquement flexibles et en fait extrêmement rigides, mais du service après-vente. Aujourd'hui, tout se déplace mais pas les benches de bureau.

L'espace n'est pas appréhendé de la même manière ces dernières décennies. Après le béhaviorisme des années 50 porté par l'éthologie qui fait primer le déterminisme de l'espace sur les comportements, on s'intéresse à la matérialité de l'espace, du meuble et de la performance des outils, avec en 1985 le slogan « *your office is where you are* ». Depuis le discours sur les espaces de travail et notamment le flex office prône l'égalité et la décontraction, ce qui est loin de correspondre à la réalité si on le regarde attentivement. Le flex oblige à se réorganiser en permanence mentalement et matériellement.

Philippe Estèbe, géographe, souligne que la production des bureaux a toujours pour objectif un rééquilibrage des territoires et notamment de l'équilibre Est/Ouest pour le grand Paris, bien que les résultats ne soient pas au rendez-vous.

L'exemple de la Seine Saint Denis, qui accueille des milliers d'emplois suite à sa désindustrialisation massive est significatif. Il montre que les usines sont parties mais que le prolétariat est resté et qu'il y a un désajustement sévère entre la main d'œuvre et l'offre de travail. Les nouvelles implantations sont généralement des campus fermés avec tous les services possibles sans ouverture sur l'environnement. Les salariés ne veulent pas y mettre les pieds... Au-delà du bureau, il existe tout un nouveau prolétariat tertiaire en support, dans des fonctions de ménage, entretien etc. Comment penser les conditions de vie et de travail de ces travailleurs de l'ombre ? Chaque cadre a besoin de 1,8 emploi non qualifié pour fonctionner.

Xavier Cazard, fondateur de la Maison de la Conversation qui nous accueille, explique la philosophie et la démarche de ce tiers lieux, qui comporte également un coworking, installé dans un quartier très contrasté du dix-huitième arrondissement parisien. Il tisse des liens avec l'environnement, organise des événements, invente des formats de conversation depuis un an, explore et teste des outils de démocratie participative.

Il tire les enseignements de la gestion d'un tiers lieu, qui en l'occurrence est ici un lieu multi activités qui nécessite une gouvernance horizontale et partagée.

Diane le Luyer, géographe, (Colliers) rend compte d'une vaste étude (disponible sur internet) faite avec Futuribles de 2018 à 2021 « Odyssée 2030 », réactualisée ensuite, qui est un outil d'aide à la décision. Elle détaille plusieurs scénarios. D'abord le nomadisme sans couture, avec un télétravail installé mais encore immature, ensuite un travail hybride qui s'analyse sur trois niveaux : organisationnel, managérial et spatial. Il amène à passer à un management moins contrôlant et à aller vers des organisations apprenantes avec la valorisation des apprentissages. L'articulation individuel/collectif reste le principal enjeu.

Elisabeth Pélegrin-Genel présente en complément des scénarios issus d'autres études, accélérés récemment par les enjeux climatiques. Beaucoup rêvent d'un bureau fluide, décentralisé, « vert » mêlant distanciel et présentiel en pariant sur l'appropriation rapide d'outils comme la réalité augmentée. Le bureau peut aussi se réinventer en équipement de quartier ou disparaître totalement. Il peut devenir « éphémère » en investissant périodiquement des hôtels par exemple. Enfin les espaces de travail peuvent s'atomiser dans différents lieux (logement, coworking, gares, etc.) ou finiront-ils dans le métavers ?

Un temps d'ateliers, cinq groupes sur cinq questions :

Je reviendrais au bureau, si ?

1. Je retrouve des conditions d'échanges, de collaboration et de rencontres
2. Je retrouve le confort du télétravail sur place au bureau
3. Les managers évoluent et se forment pour plus de soutien et moins de contrôle

Je ne veux pas revoir au bureau

C'est le télétravail qui rend insupportable certaines choses, les badgeuses, la présence obligatoire, des espaces qui assignent et infantilisent, je ne veux pas revoir les gens toxiques, je ne veux plus d'*open-space* trop grand, et des théories d'aménagement qui prescrivent trop les usages.

Le collectif se maintiendra si ?

Le collectif a plusieurs échelles, repose sur la culture et les valeurs partagées et un objectif collectif n'est pas la somme d'objectifs individuels. Finalement le collectif se maintiendra autour de la machine à café autour du « gras ». Le « gras » c'est la productivité informelle, la spontanéité qu'on trouve dans des espaces de convivialité.

Les conditions efficaces pour un travail hybride ?

Temps, espace qui soutient plutôt que contraint, et des outils pour se resynchroniser et se désynchroniser. Être moins captif des espaces, des technologies, de la mobilité et de la flexibilité. Des outils à remettre en question ?

Les immeubles de bureaux se vident, comment utiliser les espaces autrement ?

Le soir, la nuit, les week-ends, avoir d'autres usages, salle de cours, fêtes, accueil SDF etc. Construire réversible en amont (trame etc.) Faire évoluer la dimension normative. Le travail ce n'est qu'un moment : Réinterroger le travail et concevoir l'espace qu'il va soutenir.

Alain Turchiarelli, ergonomiste, présente le cas d'un déménagement de deux services d'ingénieurs qui sont dans deux aménagements différents. A partir de l'analyse de l'activité, le principe d'un bureau ouvert est remis en question. Et pour permettre à chacun de pouvoir travailler dans un bureau individuel, il propose une organisation en flex avec la création d'un vaste espace de convivialité. Pour que cela fonctionne, il a fallu passer de façon dérogatoire de un jour de télétravail à deux avec un engagement de réversibilité à 14 mois. Des groupes de travail participent et définissent le projet (gestion des espaces, rangements, conception de l'espace central, choix d'ambiance différente etc.). Le déménagement a eu lieu en avril et depuis il fait l'objet d'une évaluation permanente et partagée sur les critères d'efficacité de l'espace.

François Hubault, ergonomiste, à propos de la question de l'évaluation de l'espace.

Cette question est toujours à envisager selon trois aspects : l'utilisation, qu'est ce qui est mis à ma disposition, l'usage (les artefacts, les objets techniques et l'espace) et enfin l'activité de la personne.

Faire une évaluation, c'est aussi faire une expérimentation, c'est se demander si les personnes s'y retrouvent ou non. Qu'est-ce qu'on y fait ? qu'est-ce qu'on ne veut pas y faire ? Dans le cas présenté, il y avait eu en amont un dispositif de coopération sur l'activité, le métier etc.

Tous les concepts d'aménagement sont proposés comme des solutions et non comme des réponses à quelque chose. L'enjeu c'est de trouver une place sans avoir une place. Le flex révèle que ce n'est pas par une identité que j'ai une place, c'est par l'activité que j'ai besoin d'un bureau.

De quoi le bureau est-il l'espace ? Les espaces n'ont pas de réalité substantielle, ils ne peuvent que prédire quelque chose et pourtant ils promettent. Aujourd'hui, on observe un découpage par activité dédiée, séquençage de l'activité, parcellisation de la chaîne, avec un risque de taylorisation. On a sur l'espace, le même problème que sur le temps avec une invitation à saturer l'espace exactement comme on sature le temps.

Quelle est la valeur prescriptive de l'espace ? La proposition de la solution par l'architecte va être mon « problème ». La qualité architecturale, c'est la capacité de l'espace à offrir des contraintes et des ressources dont on peut jouer. C'est une illusion que l'espace soit une solution.

L'enjeu de la conception, c'est de choisir le problème qu'on préfère (par exemple le coût, ou que le chef puisse voir tout le monde), puis de repérer la nature des problèmes.

Pour le cas présenté par Alain Turchiarelli, le problème principal c'est qu'on puisse avoir des bureaux individuels pour le faire on passe au flex, et c'est un autre problème.



Pour poursuivre la réflexion :

Diane Le Luyer Colliers

Le lien vers l'[Odysée 2030](#), + sa présentation ci-jointe

De la part de Xavier Baron, vous trouverez ci-joint :

- Le lien du Livre Blanc que j'ai rédigé pour le SYPEMI, diffusé en 2016 ; [https://sypemi.com/wp-content/uploads/2016/05/SYPEMI LIVRE-BLANC_HD.pdf](https://sypemi.com/wp-content/uploads/2016/05/SYPEMI_LIVRE-BLANC_HD.pdf)
- L'étude citée sur la filière des Services aux Environnements de Travail, jointe, rédigée par moi-même sur des données rassemblées par Hent à la demande de l'ARSEG, du SYPEMI et du CRDIA.
- le lien [INSCRIPTION AUX CAHIERS DU CRDIA](#) pour l'accès aux matériaux de recherche que nous produisons et/ou diffusons.

Contacts



La maison de la conversation Xavier Cazard
Le traiteur Les arts et le cœur,

mail xcazard@entrecom.com
mail soulieeric2001@gmail.com



Dominique Massoni.
Elisabeth Pélegrin-Genel

dominique.massoni02@gmail.com
epelegringenel@gmail.com



LES ARCHITECTES ET LEURS PARTENAIRES POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'INNOVATION

association.archinov@gmail.com