

Open space

entre mythes et réalités

Marc Bertier
Sandra Perin

Issues de la tradition ou de l'air du temps, mêlant souvent vrai et faux, les idées reçues sont dans toutes les têtes. Les auteurs les prennent pour point de départ et apportent ici un éclairage distancié et approfondi sur ce que l'on sait ou croit savoir.

Introduction	9
---------------------	---

L'individu à son poste de travail

« On ne travaille efficacement qu'à son poste de travail. »	15
« Chacun travaille de manière spécifique. »	23
« Les open space ont été conçus pour économiser l'espace. »	31
« L'open space, la fabrique du burn out. »	41

La conception d'un lieu spécifique

« La conception des espaces de travail est imposée et se fait sans bonnes raisons. »	53
« Les politiques de l'immobilier d'entreprise, c'est la diminution des coûts. »	59
« L'espace transcrit les visions de l'organisation du travail. »	67
« L'espace de travail, c'est l'image de l'entreprise. »	75

L'individu au sein d'un système d'interaction complexe

« Il n'y a plus de barrière entre la vie privée et la vie professionnelle. »	85
« Pour collaborer efficacement avec les autres, il faut aller au bureau. »	93

« Dès que l'organisation change, les espaces changent. »	101
« Les bureaux d'entreprise vont disparaître. »	109

Conclusion	117
-------------------	-----

Annexes

<i>Pour aller plus loin</i>	123
<i>Kardham</i>	125

**« On ne travaille efficacement
qu'à son poste de travail. »**

*Il est expressément défendu pendant le travail d'amuser
les compagnons par des gestes ou autrement, de jouer
quelque jeu que ce soit, de manger, de dormir,
raconter les histoires et comédies.*

Règlement pour la fabrique de M.S. Oppenheim, art. 16

Dans notre imaginaire, le travail tertiaire est associé au travail posté, c'est-à-dire à la station assise derrière un bureau. Ce mode de travail est profondément ancré dans nos habitudes : depuis l'enfance, nous travaillons assis à une table ; que ce soit à l'école ou à la maison pour faire nos devoirs.

Dans le film *La Guerre des boutons* d'Yves Robert de 1962, nous pouvons voir le maître d'école s'assurer de la tenue correcte des enfants dans la salle de classe : chacun est assis à sa place, à son poste. Le vrai travail impose une posture droite et l'utilisation d'un mobilier adapté. Les enfants sérieux font leurs devoirs à leur bureau et s'y tiennent correctement.

Au-delà d'une posture face à un mobilier spécifique, cet imaginaire de l'école dessine un mode de travail qui impose de rester à son poste car l'ensemble du matériel d'écriture y est rangé dans un casier intégré. Travailler efficacement, c'est agir ou penser de manière concentrée. Celui qui n'écrit pas est immédiatement suspecté de divaguer, d'être ailleurs, d'avoir la tête dans les nuages...

Cette image d'Épinal de l'école de la III^e République illustre bien le postulat selon lequel le travail efficace

ne se ferait qu'à son poste de travail, seul. Cette manière de faire consiste à intégrer des connaissances et à les restituer sous forme de résumé ou d'applications. Le travail est alors une tâche encadrée et solitaire. Le modèle du préceptorat, où un instituteur transmet aux élèves des savoirs qu'ils exécutent, ne sera remis en cause que dans les années 1960. L'éducation devient plus didactique et le travail de groupe apparaît, notamment à partir des années 1980. En conséquence, le rôle du maître change. La question de sa directivité est reconsidérée et l'élève investit le cœur du projet pédagogique. Il ne s'agit plus de lui inculquer des valeurs mais de le former à la citoyenneté et de lui donner les moyens de réaliser son projet. Les pédagogies nouvelles de type Montessori, où les enfants apprennent à leur rythme, d'eux-mêmes, se développent et gagnent en légitimité. L'enseignant se doit de fournir un environnement adapté aux besoins des enfants et de les accompagner dans leur apprentissage.

Dans ces écoles, de nouveaux modes de travail se développent. Les bureaux-pupitres disparaissent au profit de tables rondes ou rectangulaires et qui sont mobiles dans l'espace et organisées en plusieurs pôles. En 2012, l'organisation *European Schoolnet*, organisme de recherche sur la pédagogie et relais de 31 ministères européens de l'Éducation, a créé une salle de classe du futur, composée de six espaces permettant de « rechercher », de « créer », « d'échanger », de « présenter », « d'interagir » et enfin de « développer ». Le mobilier est modulable, varié et connecté aux outils informatiques et de communication. Le modèle de l'école est alors totalement repensé. Le travail d'apprentissage ne se fait plus uniquement assis au bureau : les évolutions technologiques ont libéré les postures tout en facilitant le mouvement

dans l'espace. Bref, il y a fort à parier que cette prédominance symbolique du poste de travail dans la conception du « vrai travail » va disparaître et semblera incongrue aux générations à venir qui n'en auront que peu fait l'expérience.

Toutefois, il ne faut pas oublier que cette idée a eu tout son sens dans les métiers tertiaires. En effet, pendant longtemps le travail de bureau a été organisé selon des logiques inspirées du taylorisme – le travail était découpé en tâches, réparties entre les individus dans l'ordre et le respect de la hiérarchie. Pensons au film *Populaire* (2012, Régis Roinsard) mettant en scène le quotidien de dactylographes dont la valeur du travail était mesurée par la vitesse de frappe d'un texte. De même, dans ce film, il est signifiant de voir l'importance du travail manuscrit, de constater la rareté des téléphones, reliés à des fils, ou encore de découvrir comment tous les espaces sont encombrés de papier. Cet univers qui peut faire sourire aujourd'hui n'est en réalité pas si lointain. Nombreux sont les baby-boomers (nés entre les années 1940 et 1960), encore actifs de nos jours, qui ont connus ce type d'environnement quasiment sans présence d'outils informatiques.

Dans les visions tayloristes de l'organisation, le travail au poste est conçu comme étant le seul lieu de la productivité. Ainsi, le poste de travail permet de définir la place – autant physique que symbolique – de chacun dans le processus de production. Cette conception permet de contrôler le travail : le responsable, à l'instar du maître d'école, installé sur une estrade peut exercer un contrôle visuel sur chacun. L'efficacité est ici désignée comme le fait d'être présent à son poste de travail, de faire ses heures, et d'y adopter une posture adéquate – se tenir droit et entretenir un cliquetis régulier sur le clavier de sa

machine à écrire puis de son ordinateur. En poursuivant le raisonnement, ceux qui ne sont pas à leur poste de travail sont ceux qui ne travaillent pas, qui chôment. Logiquement, l'ensemble des autres espaces de l'entreprise – le coin café, les sanitaires, les couloirs – sont limités à leur strict minimum et leur accès est même parfois restreint.

De même, pour les employés, être à son poste de travail ce n'est pas seulement prouver à sa hiérarchie son activité. Le poste de travail est vécu comme un ancrage, un espace à soi où l'on retrouve ses marques dans l'environnement de travail. Le poste de travail devient un environnement familier, habité par de multiples petites habitudes et marqué par de nombreux repères. Les témoignages d'utilisateurs illustrent l'attachement à cet espace appropriable par l'ajout d'une photographie de famille, de gadgets... De ce point de vue, cet espace de l'intimité est le plus productif : il est le lieu du confort psychologique, voire de la sécurité, au sein de l'entreprise. Mais n'oublions pas que ces pratiques de personnalisation de l'espace de travail ne datent en réalité que des années 1980 avec la remise en cause de la bureaucratie et l'apparition des théories des relations humaines et de la culture d'entreprise. Il est difficile d'imaginer un poste de travail d'un employé des années 1960, tel qu'on peut le voir dans la série *Mad Men* ou le film *The Apartment* (Billy Wilder, 1960), agrémenté d'une photo de famille ou garni d'accessoires originaux.

Au fur et à mesure que les postes de travail sont investis, le statut de l'employé évolue. Il devient progressivement un collaborateur, c'est-à-dire quelqu'un qui travaille à la réalisation d'un objectif commun. D'un côté, l'individualisation du travail favorise l'apparition de spécificités s'assemblant pour former un travail commun. De l'autre, la complexification

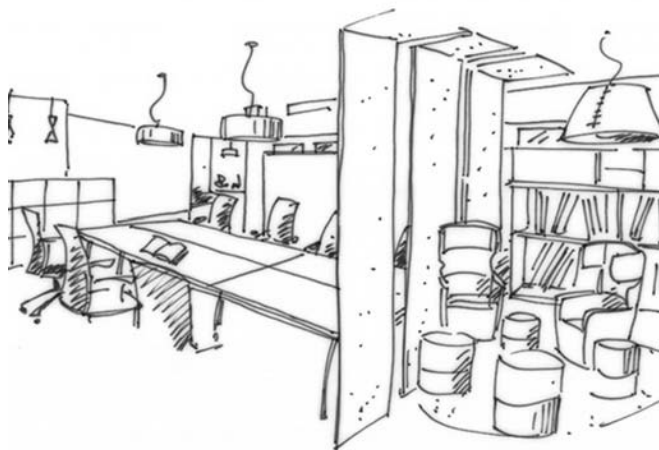
des tâches tertiaires fait qu'elles ne sont plus réparties par séquences mais par compétences. À l'ère tayloriste, le travail des uns et des autres se lie naturellement, chacun intervient avant et après un autre. Dans l'ère contemporaine, que nous pourrions appeler celle du management, chacun agit avec l'autre, de manière complémentaire et synchrone. Métaphoriquement, chacun apporte sa pierre à l'édifice. Ce modèle, où chaque personne doit s'affirmer et se positionner, peut expliquer l'attachement symbolique au poste de travail en tant que lieu où se manifeste la spécificité.

Pourtant, ce nouveau mode de travail implique de se déplacer dans l'espace : il faut bien s'accorder avec les autres, lier son travail à celui d'une équipe. Cela impose de participer à des réunions, de réfléchir à plusieurs sur un problème, d'aller rencontrer des experts et de s'informer. On quitte donc son poste de travail pour aller travailler dans des espaces variés au sein de son entreprise et en dehors. Ainsi, en moyenne, les postes de travail ne sont occupés que 50 % du temps. Ce phénomène interroge fortement la consommation et l'allocation d'espaces par les organisations tertiaires contemporaines.

Avec le développement de l'économie créative, où le travail tertiaire consiste à la résolution de problèmes de plus en plus complexes et spécifiques, les profils sédentaires, toujours présents, sont de moins en moins prégnants. Ainsi, aujourd'hui, la collaboration se révèle être la première raison de la venue des actifs au bureau (Selon l'étude *Performance des collaborateurs et Environnement de travail – Enquête Salariés 2015*, JLL & CSA, 2015). Ces nouveaux comportements exigent des espaces spécifiques, toutes les activités ne pouvant plus se faire au poste de travail. Ainsi, comme les espaces scolaires qui évoluent pour répondre aux

nouveaux modes pédagogiques, les espaces de travail changent pour s'adapter aux nouvelles pratiques. Des formes inédites apparaissent : des points de rencontre informels, des salles de réunion de tailles et d'équipements variés, des espaces de détente, etc. Le poste de travail, qui occupait environ 70 % de l'espace dans les aménagements traditionnels, est maintenant souvent réduit à quelque 50 % et complété par une multitude d'espaces dédiés aux activités collaboratives et créatives. Ces derniers ont pour objectif de favoriser la recherche, la création, l'échange, la présentation, l'interaction et enfin le développement.

le moment où l'on s'informe de l'avancée de dossiers, où l'on échange sur des difficultés... Pourquoi alors ne pas proposer à proximité de ces machines des espaces confortables et adaptés à ces pratiques ? La dernière question sur la productivité réelle de ces espaces et leur capacité à concurrencer le poste de travail réside alors dans la définition même du travail. Est-on plus efficace dans la résolution d'un problème seul derrière son ordinateur ou en interaction avec ses collègues ? Travaille-t-on lorsque l'on échange avec un collègue en marchant dans un couloir ou autour d'un café ?



Les postes de travail sont prolongés par des espaces de collaboration et de concentration.

Et ces espaces sont parfois surprenants, à l'instar du comportement humain. Saviez-vous par exemple que près de 80 % des conversations autour de la machine à café concernent le travail ? C'est en effet