

Quel avenir pour le bureau ?

¹Tout le monde et chacun sait ce qu'est un bureau. Ou l'imagine. C'est une sorte de table, généralement de bois, avec des tiroirs. C'est une petite pièce où l'on s'isole pour certains types de travaux, dans les riches maisons, dans les usines, dans des immeubles spécialisés... De plus en plus souvent, la petite pièce a grandi, parfois beaucoup, et loin de s'y isoler, on s'y compte par dizaines. Le bureau, c'est encore le lieu vers lequel, cinq jours sur sept, une bonne part de la population part le matin et d'où elle revient le soir. On peut encore rappeler le bureau d'une association, le bureau-crate ou le bureau des pleurs ! Arrêtons donc là, non, un bureau ce n'est pas aussi simple qu'on aurait aimé le croire ! Cela devient encore plus compliqué lorsqu'on nous parle aujourd'hui de combi-office, de bureaux partagés, de bureau sans table, ni pièce, ni immeuble, en quelque sorte de bureau sans bureau. D'ailleurs, en langage technique, on ne dit plus même plus bureau mais tertiaire...

Tout le monde et chacun sait à quoi sert un bureau. Ou l'imagine. Un bureau est un lieu où l'on travaille ; plus précisément où l'on fait un travail de bureau. Mais qu'est ce qu'un travail de bureau ? Qu'est-ce qui unifie les différentes activités qui peuvent se dérouler dans un bureau ou autour de lui, et les différencie d'autres formes de travail ? Un bureau peut servir à un travail personnel et solitaire, à communiquer à distance en utilisant divers moyens techniques, à recevoir des personnes, à tenir une réunion, à un travail collectif. Dans sa forme traditionnelle, il arrive souvent qu'il serve aussi de vestiaire, de bibliothèque, de salle de documentation, voire d'archives ou encore de salon. Dans une entreprise, le bureau sert aussi, par son aménagement ou son emplacement, à indiquer et signifier la place de chacun dans l'organisation. Et bien entendu les usages du bureau changent d'un métier à l'autre, d'une fonction à l'autre, d'une personne à l'autre.

On ne peut réfléchir utilement à l'avenir du bureau sans prendre en considération ce caractère protéiforme.

1 - Un brin d'histoire

Comme pour beaucoup d'autres choses, une bonne façon de comprendre ce qui fait aujourd'hui question dans le bureau et les enjeux qui se dessinent pour demain, est d'accepter un petit détour par l'histoire. Celle des bureaux est tout à fait instructive.

1.1 Sans doute faudrait-il remonter assez loin si l'on voulait chercher des origines : la Bureaucratie Céleste et sa Cité Interdite ou les "Offici" des Médicis florentins, marchands, banquiers et chefs d'Etat, par exemple et parmi bien d'autres. Pour ce qui nous intéresse ici, on se contentera des premiers immeubles construits systématiquement pour abriter des activités tertiaires, durant la seconde moitié du dix-neuvième siècle. On en trouve deux grands types à peu près contemporaines.

¹ Article publié dans *AMC Le moniteur architecture*, décembre 1999, n° spécial aménagement tertiaire.

D'une part, il y a les sièges des grandes affaires : banques, journaux, etc. En France, quelques uns des plus grandioses bâtiments tertiaires : anciens sièges parisiens du Crédit Lyonnais, de la B.N.P. ou de la Société Générale, mais aussi, avant qu'ils ne soient un à un détruits, journaux de provinces, ou encore, parfois, mairies. Comme les "Châteaux de l'industrie"² à la même époque, ils doivent manifester la richesse et la puissance de leurs propriétaires. Ils dérivent d'ailleurs, et cela doit se voir, du palais : composition en symétrie, halls majestueux, escaliers triomphaux, bureaux de maîtres au premier étage et dans l'axe, puis dépendances se dégradant au fur et à mesure qu'elles s'éloignent du centre, etc. On y trouve donc largement manifestées les marques de statut qui permettent à chacun de se situer et de situer les autres dans la hiérarchie des fonctions et des honneurs.

A côté, ou plutôt de l'autre côté de l'Atlantique, notamment à Chicago, émerge un autre modèle, l'immeuble de bureau. On s'y efforce de concevoir des structures constructives qui facilitent un découpage en locaux de tailles très diverses, susceptibles de changer dans le temps lorsque changent les occupants. Ce sont aussi, pour des raisons de coût foncier comme de prestige, les premiers gratte-ciel. Pour une bonne part ils sont locatifs. Pas de préoccupation de conditions de travail ou de production. Les bureaux en façade, mieux éclairés, sont loués plus cher. Ceux qui sont en second jour ou aveugles sont plus abordables. Les contraintes architecturales majeures sont alors de pouvoir disposer d'un maximum de bureaux bien éclairés et d'accroître la malléabilité des surfaces. L'École de Chicago sera ainsi conduite à des innovations architecturales majeures³.

Dans ces deux types d'immeubles, la plupart des bureaux sont individuels, conçus comme des chambres dans un hôtel (hôtel particulier ou hôtel de voyageurs). Le travail est principalement individuel. Ce sont souvent des personnes qui auparavant auraient travaillé chez elles (soit pour quelqu'un soit de façon autonome) qui les occupent.

Un troisième modèle apparaîtra un peu plus tard, le pool, directement dérivé de l'atelier taylorien. Le grand hall du Larkin Building de F.L. Wright, bien qu'au départ il n'ait pas été destiné à cet usage par son concepteur, en est un exemple célèbre. Il permet très aisément de comprendre que le pool n'est pas un type d'immeuble, comme le palais d'affaire ou le gratte ciel, mais une façon d'organiser un espace intérieur, en fonction d'un certain type de travail et surtout d'organisation du travail : ici un contrôle étroit de "cols blancs" ayant une très faible autonomie dans leur travail fortement répétitif. Il y aura bien d'autres modèles, correspondant à d'autres façons d'organiser le travail, comme la salle de presse ou le poste de police, souvent utilisés par les séries T.V. américaines, qui accroissent, parfois jusqu'à la saturation, les interactions entre les personnes.

La forme et la fonctionnalité de ces dernières, le plus souvent sauvages jusqu'aux années cinquante, vont devenir raisonnées dans le "bureau paysager" (*Bürolandschaft*) inventé en Allemagne à la bascule des années 50 et 60 par des universitaires et des consultants (dont des architectes) réunis dans le Quick-Borner Team. Il s'agit alors, explicitement, de favoriser les communications en supprimant les cloisons qui séparent les personnes et d'éviter les stocks inutiles de papiers et documents. Le bureau n'est plus une reprise de

² L. Grenier, H. Wieser-Bénédicti, *Les châteaux de l'industrie*, Bruxelles, Archives d'Architecture Moderne, 1979.

³ Carl W. Condit, *The Chicago School of Architecture. A History of Commercial and Public Buildings in the Chicago Area, 1875-1925*, Chicago, The University of Chicago Press, 1964.

celui de la maison de maître ou un démarquage de l'atelier. Il est pensé en terme d'organisation spécifique, ayant ses exigences propres. Une forte attention est apportée aux conditions environnementales du travail, à la fois pour favoriser les fonctionnalités recherchées et pour que le personnel soit dans un environnement agréable (plantes vertes formant paysage, par exemple).

C'est probablement la première forme d'organisation spatiale du bureau qui n'emprunte pas son modèle à d'autres activités ou d'autres situations. On notera que c'est aussi le moment où le tertiaire acquiert sa place comme forme de production à part entière : les espaces tertiaires sont alors perçus comme des lieux de travail parmi d'autres et pas seulement comme les lieux des directions d'entreprises avec quelques annexes subalternes. De même, le bureau paysager est la première organisation de bureau qui soit théorisée (elle est le résultat d'une "recherche" et non un processus social "spontané") le premier principe d'ajustement des espaces de bureau aux exigences de l'organisation sur lequel on écrit, dont on attend explicitement des effets mesurables. Le tertiaire parvenu à maturité et prenant une place croissante, son organisation spatiale devient un enjeu.

1.2 Ce bref survol⁴ met en valeur la confrontation de deux aspects complémentaires, parfois concurrents. L'un d'eux est centré sur le travail, l'économie, la fonctionnalité. Les valeurs de ses paramètres évoluent, mais ils demeurent présents pour tout un ensemble de bâtiments tertiaires. Il s'agit d'organiser le travail et de permettre une production. L'autre, lié aux positions de pouvoir longtemps associées au travail de bureau, de tradition étatique ou bureaucratique, fonctionne plutôt dans le signe, que celui-ci serve à manifester l'institution ou la personne dans l'institution.

Bien sûr, il faut encore introduire le troisième grand facteur, le coût. Il peut apparaître a priori comme un facteur extérieur à l'entreprise, déterminé par le marché immobilier, et auquel elle ne peut que se soumettre. En fait, les entreprises ont différents moyens d'agir sur le coût, et s'il intervient, c'est d'abord en relation avec les deux dimensions que nous venons d'évoquer.

Il y a certes eu une recherche d'économie, que ce soit dans les grandes organisations ou de la part des loueurs pour les premières formes de "tertiaire de masse" : le gratte-ciel, par exemple, – comme sa variante européenne, la "tour" – a sans aucun doute quelque relation avec les coûts fonciers. A l'inverse, nombre de bâtiments tertiaires, notamment les sièges d'entreprises assument aussi une dimension ostentatoire pour les directions, en particulier dans le tertiaire "politique" (banques, presse, ministères, etc.) : cela ne va pas sans un accroissement des coûts, qu'ils soient liés au site, à l'architecture ou à l'aménagement. Dans un cas comme dans l'autre, on peut d'ailleurs noter que la situation urbaine est déterminante. Les lieux les plus recherchés sont généralement les plus chers, et aussi ceux où la densité de surfaces construites est la plus sur élevée. Ne serait-ce que par ce biais de leur localisation, les entreprises ont donc bien quelque prise sur le coût de leur immobilier. En retour, le choix de la localisation a des effets aussi bien sur l'image de l'entreprise que sur son fonctionnement.

⁴ On peut voir aussi "L'immobilier tertiaire et ses modèles", dans F. Lautier, *Ergotopiques. Sur les espaces des lieux de travail*, Toulouse, Octarès, 1999.

2 - Intentions et compromis

Les trois grands facteurs de caractérisation des bureaux qu'un regard rétrospectif met en valeur : fonctionnalité, représentation, coût, ont perduré quasiment identiques jusqu'à aujourd'hui, même s'il apparaît des variations dans l'importance accordée à tel ou tel aspect comme dans les formes architecturales observées⁵.

2.1 La notion de fonctionnalité doit être entendue ici dans un triple sens : d'une part c'est, la conformité du bâtiment aux utilisations prévues ; d'autre part c'est sa capacité à répondre aux usages imprévus ou nouveaux (flexibilité) ; enfin c'est, de façon beaucoup plus globale, la façon dont il participe à l'organisation du travail dans l'entreprise.

Ainsi, les deux modes classiques d'agencement de l'espace de bureau : les pièces individuelles ou logeant un tout petit nombre de personnes et les plateaux non cloisonnés du type bureau paysager, ont manifesté leurs limites. De nouvelles formes d'organisation du travail se développent auxquelles les organisations spatiales traditionnelles font obstacle : travail de groupe, structures de projet par exemple. On cherche d'autres solutions comme celle, d'origine scandinave, du *combi-office* réunissant, autour d'une large surface collective pour le travail en équipe et des services partagés, de petits bureaux individuels (parfois très petits, jusqu'à 4 m²) permettant l'isolement et la concentration. C'est plus banalement la multiplication des lieux de rencontres informelles (coins café) ou organisées (salles de réunion). Ce sont tous les intermédiaires possibles entre le bureau individuel et le plateau nu (par le nombre de personnes réunies dans un même local, par les dispositifs de distribution des postes de travail et de cloisonnements intérieurs, etc.). Ce sont parfois des bâtiments entiers conçus en fonction d'un certain mode de travail (ainsi "la ruche" du Technocentre de Renault, pour le travail en groupes de projet de personnes de multiples métiers⁶).

Cette recherche d'adéquation entre espace et organisation du travail a d'autant plus d'impact que les entreprises apprennent combien, en leur sein, les façons de travailler sont diverses d'une part, changeantes d'autre part. L'idée d'un ou deux modèles spatiaux ayant en eux des qualités suffisantes pour être utilisés en tout lieu et en tout temps, s'évanouit lentement. S'il y a des façons diverses de travailler, il y a aussi de fréquents changements. D'où la question essentielle de la flexibilité, interne et externe.

La première doit répondre, et si possible rapidement, aux transformations structurelles et aux mouvements individuels (ainsi, dans un siège social, il est ordinaire que de 50 à 100 % des personnes changent de place durant une année). La seconde renvoie aux fluctuations de l'activité et, là encore, à celle des structures. Un service peut être ajouté, déplacé ou externalisé, des personnes ou des entités importantes appartenant à une entreprise sous-traitante peuvent être logées dans l'entreprise donneuse d'ordre, l'activité s'accroître ou s'effondrer, l'espace doit pouvoir suivre. Cela impose, lors de sa conception, des contraintes nouvelles, qui, cependant, ne deviennent pas des nuisances.

Ces exigences nouvelles, liées aux besoins accrus de souplesse, mobilité, réactivité, des entreprises, s'ajoutent à celles plus traditionnelles, mais plus que jamais considérées

⁵ T. Evette et autres, *L'architecture tertiaire en Europe et aux Etats-Unis*, Paris, Plan Construction et Architecture, 1992.

⁶ *Le Technocentre Renault*, Paris, Hazan, 1998.

comme indispensables, qui concernent les flux, les communications ou les conditions de travail. Ce sont là aussi des domaines évolutifs, et qui entrent en relation, parfois de façon harmonieuse, parfois de façon antagonique, avec d'autres facteurs.

Prenons l'exemple des conditions de travail. Dans un premier temps, il s'agissait surtout d'assurer un minimum de conditions de confort physique aux personnes. Cela touchait en particulier les paramètres d'ambiance : qualité de la lumière, du bruit, de l'air, ainsi que certains matériels comme les sièges⁷. Par la suite on a relié les conditions de travail à la productivité du personnel, notamment par le biais de la satisfaction de celui-ci⁸ : l'amélioration des conditions de travail sortait alors de la politique sociale de l'entreprise pour devenir un investissement.

Avec l'évolution que connaissent les modes d'organisation du travail à partir des années soixante-dix, lorsque des entreprises cherchent à mieux utiliser les compétences individuelles et collectives des salariés, l'accroissement de la qualité des communications internes s'est imposée à elles. L'architecture et l'aménagement sont rapidement apparus des moyens majeurs au service de cet objectif, la facilitation des communications devenant une fonctionnalité essentielle des bâtiments de bureaux. Deux grands modèles ont alors été développés. Le premier favorise la communication "tout azimuth", en poursuivant le projet du Bureau Paysager, même si nuancé, modifié dans ses expressions spatiales (l'immeuble dessiné en 1973 par Foster à Ipswich pour Willis-Faber and Dumas en est un bon exemple). Le second modèle, qui restera expérimental, favorise la communication à différentes échelles selon des stratégies plus fines : à l'échelle du petit groupe, lequel est doté d'une certaine autonomie ; à l'échelle d'un service par la mise à disposition d'espaces communs favorisant la rencontre ou en aménageant des bureaux collectifs "vivables" ; à l'échelle de l'entreprise, par une composition d'ensemble qui limite les distances, impose des lieux de rassemblements, etc. (par exemple l'immeuble Central Beheer d'Hertzberger à Apeldoorn, construit en 1974).

2.2 Le thème de la représentation, voire de l'ostentation, a lui aussi pris de nouvelles formes. Manifester la richesse et la puissance de la firme dans l'évidence visible du superflu⁹ n'est plus d'actualité. Par contre, beaucoup d'entreprises cherchent à construire d'elles-mêmes une image, dirigée vers l'intérieur et son personnel comme vers l'extérieur, les clients, les concurrents, les pouvoirs publics, etc. Pour faire exister cette image, qui est aussi – d'abord ? – la représentation d'un projet d'entreprise, l'architecture est un médium fort.

En particulier, elle dit à ceux qui vivent dans ses immeubles comme ils sont considérés par leur entreprise. L'esprit de l'entreprise (*corporate values*) pourra ainsi, pense-t-on, être diffusé auprès du personnel. L'architecture peut être le reflet et la traduction de son organisation, c'est toujours un support matérialisant celle-ci. Parfois, plus qu'un moyen de communiquer une intention ou un projet, on rencontre un véritable emploi stratégique de l'espace pour obtenir des effets organisationnels précis. Il en va de même de l'image

⁷ ANACT, *L'architecture industrielle, l'architecture de bureaux et les conditions de travail*, Montrouge, ANACT, 1976.

⁸ F. D. Becker, *The Total Workplace*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1990 ; G.N. Fischer, J. Vischer, *L'évaluation des environnements de travail, la méthode diagnostique*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal - Bruxelles, De Boeck, 1997.

⁹ T. Veblen, *Théorie de la classe de loisir*, Paris, Gallimard, 1970.

proposée à l'extérieur : *high tech* ou solidité financière ne s'expriment pas de la même façon (même si parfois, comme dans l'immeuble de Rogers pour les Lloyd's de Londres, on les a confondu, non sans conséquences).

Cette dimension communicationnelle de l'architecture agit d'ailleurs au-delà (ou en deçà ?) de la forme construite. L'existence même d'un projet est en soi un support de communication. Il signifie que l'entreprise se projette dans le futur. Dans une période où le personnel a toutes raisons d'être inquiet de la permanence de son emploi, c'est un facteur important de mobilisation à l'intérieur, en même temps que cela rappelle, à l'extérieur, le dynamisme de l'entreprise et la volonté de ses dirigeants de la développer. Même si, finalement, le projet d'immeuble n'est pas réalisé, cette signification peut demeurer, au moins partiellement et durant un certain temps.

3 - De nouveaux usages du bureau

Entre la recherche d'un bâtiment qui satisfasse aux exigences fonctionnelles et d'image d'une entreprise et la volonté d'économies, il y a souvent quelques tensions. La politique immobilière et architecturale de l'entreprise suppose donc les compromis qui assurent de façon satisfaisante chacune de ces deux directions. Si la tentation est forte, notamment dans les périodes de crise, de diminuer drastiquement les coûts immobiliers, en accroissant la densité d'occupation ou en s'éloignant des centres de ville par exemple, la contribution que peut apporter la qualité de l'espace de travail aux objectifs des entreprises a conduit nombre d'entre elles à rejeter des immeubles trop médiocres ou inadaptés et à apporter une attention croissante à leur architecture comme à leurs aménagements. De plus en plus souvent, les entreprises conçoivent leurs espaces de travail comme un outil important au service de leur développement, lequel mérite études et investissement¹⁰.

Dans cet esprit, certaines ont remis en cause le bureau de façon radicale. L'exemple d'Andersen Consulting, largement présenté dans la presse, en est une bonne illustration. Encore faut-il y regarder d'assez près. L'activité de cette entreprise est la consultance économique, financière, sociale, etc. Le lieu de travail des consultants est le plus souvent chez le client. Ils sont censés y passer au moins 80 % de leur temps. Vu le nombre de personnes, les bureaux représentaient un coût important. Il a été jugé, tel quel, peu utile. Les bureaux étaient peu fréquentés et ne convenaient pas nécessairement aux besoins. En effet, les consultants s'appuient sur des méthodologies et font grand usage de données ; les unes comme les autres sont de plus en plus souvent stockées sous forme informatique et transitent aisément par télécommunications. La disponibilité immédiate d'une documentation papier personnelle est de moins en moins nécessaire. Par contre, ils ont besoin de rencontrer des collègues, de recevoir des clients, d'organiser parfois des réunions, de rédiger un rapport, etc., ce qui nécessite des lieux adéquats. D'où le changement opéré. Les surfaces de bureau d'une tour de La Défense ont été abandonnées au profit d'un immeuble, central, luxueux et en outre doté d'une adresse prestigieuse, le "George V", selon le nom qu'on lui donne dans l'entreprise, se trouve en effet sur les Champs Elysées. Le site a été confié à des managers venant de la grande hôtellerie. Plutôt que des bureaux semblables les uns aux autres, on trouve maintenant un ensemble

¹⁰ F. Lautier, "Espaces de travail : une ressource stratégique", *Sciences Humaines* n° 77, 1997 ; repris dans *Les organisations, état des savoirs*, Auxerre, Ed. Sciences Humaines, 1999.

de lieux diversement qualifiés permettant divers usages : de la grande salle de réunion équipée de tout l'attirail nécessaire au club où l'on peut se rencontrer dans de respectables fauteuils de cuir, en passant par le lieu de travail protégé où l'on peut s'isoler, on a cherché à mettre à la disposition du personnel les différentes réponses spatiales à leurs besoins connus. En contrepartie, ces lieux ne sont pas attribués : pour en disposer, il faut, comme dans un hôtel, les réserver.

Ce type de réexamen de l'espace de bureau se retrouve aujourd'hui dans différentes entreprises, en particulier dans les secteurs dont le personnel est appelé à de nombreux déplacements par rapport à ce qui pourrait être un poste de travail fixe. C'est notamment le cas des commerciaux, dont on sait que la proportion ne cesse de croître. Il est largement facilité et fortement influencé par les nouvelles techniques de l'information et de la communication.

Depuis longtemps on sait que ces dernières bouleversent le rapport à l'espace¹¹. Elles modifient jusqu'à les annuler les notions traditionnelles de distance, permettent l'accès immédiat à des lieux éloignés, engrangent sans limite ou presque les quantités d'information et les rendent disponibles n'importe où, etc., rendant virtuellement toutes choses présentes. Sans se focaliser sur ces aspects, trop souvent traités à la va-vite, de façon idéologique ou à la mode de la science fiction, il y a là un changement actuel que les entreprises ne peuvent éluder ; pas plus qu'elles ne peuvent attendre que ces techniques viennent bouleverser les relations à l'espace – et au temps – pour s'inquiéter de leurs conséquences. Pour autant, le bureau ne change pas radicalement¹².

Le “modèle” Andersen Consulting n'est pas un modèle ; c'est un choix d'entreprise, discutable et discuté aussi bien en interne que de l'extérieur. Ce qui est essentiel c'est qu'il y ait là un choix plutôt que la soumission à une habitude ou à un modèle tout fait. Ce choix, tel qu'il est présenté par les responsables de l'entreprise, s'appuie sur une stratégie et une évaluation de ce qui, en matière d'architecture et d'aménagement, permettra d'atteindre les objectifs fixés par cette stratégie. D'autres entreprises feront d'autres choix, nourris par d'autres stratégies et d'autres analyses. Ainsi avant que soit construit et aménagé l'immeuble-tour de la Société Générale à La Défense, il n'y a pas eu moins de cinq années de consultations, d'études, d'expérimentations en vraie grandeur, d'enquêtes auprès du personnel, etc.

Ce qui a changé par rapport aux périodes antérieures, c'est cette attention des directions d'entreprises à leurs bâtiments et aux aménagements qui définiront les lieux de travail de leur personnel. L'exigence de réduction des coûts ne se traduit pas seulement en limitation des surfaces ou des prix fonciers, mais conduit à une exigence parallèle en qualités d'usage attendues, lesquelles varient d'une entreprise à l'autre. Le récent siège de Nestlé-France à Noisiel (arch. Reichen et Robert) comporte presque exclusivement des bureaux classiques, fermés. A peu de distance et contemporain, les postes de travail du siège français de l'agence CLM/BBDO (arch. Nouvel) sont dans un bâtiment largement ouvert, aussi bien vers l'intérieur que vers l'extérieur, qui ressemble plus à une salle de sport qu'à un immeuble de bureau. La publicité n'a pas les mêmes modes de

¹¹ Par exemple : M.M. Webber, “The Urban Place and the Nonplace Urban Realm” (1967), traduit dans *L'urbain sans lieu ni bornes*, La Tour d'Aigues, Ed. de l'Aube, 1997 ; et aussi les thèses de Paul Virilio depuis *L'espace critique* (Paris, C. Bourgois, 1984).

¹² O. Riewoldt, *Intelligent Spaces, Architecture for the Information Age*, London, Laurence King Publishing, 1997.

travail qu'un quartier général industriel, elle n'a pas les mêmes besoins ni du point de vue fonctionnel, ni du point de vue de l'image qu'elle présente. La question est alors de trouver, plutôt que le modèle auquel se raccrocher, ce qui convient à chaque situation particulière, ce qui ne s'analyse pas seulement et nécessairement selon un état actuel, mais aussi en termes stratégiques.

La dimension du temps est devenue à cet égard primordiale. Longtemps les entreprises se sont pensées pérennes. Leurs moyens et leurs modes de production, leurs marchés, étaient considérés comme stables. Il n'en est plus rien aujourd'hui. Aller de plus en plus vite, être en avance, changer pour être les meilleurs, sont devenus des mots d'ordre communs, rendus nécessaires par les formes des marchés. Il s'en suit une sorte de mobilité permanente des structures comme des personnes. Réactivité, flexibilité, sont aujourd'hui des vertus premières. Pour les entreprises comme pour les individus, aucune position, qu'elle soit, fonctionnelle, statutaire ou matérielle (spatiale), n'est acquise.

La fin du bureau ?

Il est alors tentant, et il est facile de constater combien cette tentation est forte, d'imaginer que grâce aux nouvelles techniques, aujourd'hui largement répandues dans les entreprises, on va pouvoir se débarrasser de ce lieu coûteux, contraignant et terriblement sous employé : le bureau. Notons à cet égard que la réduction du temps de travail hebdomadaire à 35 heures, même s'il est annualisé, va souligner un peu plus cette sorte de scandale économique d'un investissement majeur inemployé durant plus de 80 % du temps. Sans attendre ce changement, le mouvement est déjà entamé.

En effet, aujourd'hui, un certain nombre de salariés travaillent sans bureau. Si en France cela ne concerne encore que quelques dizaines de milliers de personnes, on estime qu'aux Etats-Unis ils sont quelques dizaines (trois ou quatre) de millions. Mais en même temps, dans chacun de ces deux pays, l'immobilier d'entreprise est en pleine croissance. En France notamment, après la crise du début des années quatre-vingt dix, on voit de nouveau fleurir les programmes d'immeubles de bureau. Les promoteurs, et avec eux les entreprises, ne semblent pas persuadés, malgré nombre de discours assurant le contraire, de la fin du bureau.

Il y a quelques raisons à cela. On peut ainsi noter trois grands ordres de difficultés qui, aujourd'hui limitent ce que l'on nomme de façon générale le télétravail, c'est à dire le travail à distance de l'entreprise, avec laquelle on communique alors par télécommunications.

La première touche aux conditions pratiques de son développement. Pour beaucoup encore, les conditions de logement, et tout particulièrement, en France du moins, les surfaces des logements, sont insuffisantes pour assurer des conditions de travail satisfaisantes. Le travail à domicile et de façon générale le télétravail ne signifient pas, en effet, une détente du côté de la productivité du travail. Certes, les personnes concernées y gagnent, par hypothèse, le temps de leur trajet quotidien. Mais le travail demandé est au moins le même où qu'il soit effectué. Certes chacun a, dans ce dernier cas, la liberté d'alléger le rythme, d'introduire des pauses, de mêler au travail d'autres activités, etc. Cela ne fera qu'accroître son temps total de travail, ce qui est alors son affaire.

Une des conséquences de cette situation est alors de confondre, à travers la superposition des activités dans un même lieu – par exemple travail salarié et travail domestique,

travail et occupations familiales ou loisir –, les temporalités de ces activités. Et au delà de leurs temporalités, les identités sociales qui s’y constituent¹³.

A cela s’ajoutent les questions d’assurance et de contrôle étatique des situations de travail (inspection du travail par exemple), particulièrement lorsqu’il existe un régime spécifique pour les accidents du travail.

La seconde difficulté, plus complexe, concerne le contrat de travail. Jusqu’à présent – et toute l’affaire des 35 heures en montre l’actualité – la quantité de travail que doit un salarié en contrepartie du salaire est définie par un temps, qui est le temps de présence dans l’entreprise dans la plupart des cas. Contrôler le temps de travail lorsque les personnes travaillent loin de l’entreprise, chez elles si elles le désirent, mais aussi bien dans les lieux publics, les transports en commun, etc., devient pour l’entreprise impossible. S’il n’y a plus moyen de contrôler la durée de travail, il faut construire d’autres modalités contractuelles. Ce n’est pas à proprement parler une question nouvelle, différents métiers y sont confrontés depuis longtemps (les V.R.P. notamment) : la généralisation n’en serait cependant pas aisée¹⁴.

Une des voies qui se dessinent alors est l’externalisation d’un grand nombre de salariés¹⁵. Si les Etats-Unis ont beaucoup plus de télétravailleurs que nous, c’est aussi parce que la réglementation du travail y est beaucoup plus souple, notamment en matière d’emploi, et qu’une bonne part (environ un tiers) de ces télétravailleurs sont en fait des tâcherons dont l’activité a été sortie des entreprises. Cela ne signifie pas qu’ils interviennent dans des secteurs ou avec des métiers en difficulté. Simplement, il n’est pas nécessaire à l’entreprise de les intégrer. Ce que l’on voit alors s’opérer, c’est une sorte de tri entre les tâches formant le cœur de l’entreprise, le savoir-faire qui lui assure sa place et l’escompte de son développement, et celles qui, périphériques, peuvent en être externalisées. Seuls les premières ont leur place dans l’entreprise. Et il faut entendre ici le mot place dans son double sens, spatial (un siège, une table, un lieu) et institutionnel (un emploi).

Une des formes que prend dans les entreprises françaises la résistance à de nouveaux usages du bureau (bureaux non appropriés notamment) est justement cette crainte que n’ayant plus de place physique on ait perdu sa place sociale. A fortiori, le télétravail inquiète ceux qui risqueraient de se le voir imposer. D’où un autre effet de tri possible : entre ceux qui ont une autonomie suffisante dans leur travail et une compétence socialement reconnue qui les rassure quant à leur emploi, lesquels pourront choisir de travailler loin de l’entreprise (les consultants d’Andersen sont par exemple dans ce cas), ceux qui sont plus fragiles et refuseront de s’en éloigner. On peut comprendre sans mal que ce soit dans les entreprises d’informatique et dans les activités commerciales que le télétravail soit actuellement le plus répandu.

La troisième ordre de difficulté a été ressenti par des entreprises qui ont déjà mis en place pour tout ou partie de leur personnel cette façon de travailler. Il y a une limite au delà de laquelle c’est l’entreprise elle-même qui est en danger.

¹³ D. Ettighoffer, *L’entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail*, Paris, Odile Jacob, 1992.

¹⁴ T. Breton, *Le télétravail en France, situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques*, Paris, La documentation française, 1994.

¹⁵ H. Girard, *Comprendre le télétravail, un guide pour l’entreprise*, Paris, Les éditions du téléphone, 1995.

Les nouvelles techniques de l'information et de la communication peuvent réduire voire supprimer certaines des fonctionnalités qui sont ordinairement prises en charge par le bâtiment. L'accès aux sources d'information, le travail sur des dossiers, la réalisation d'études, la transmission des résultats, les réunions, les contacts interpersonnels, etc., tout cela en effet peut se réaliser sans proximité physique. Mais l'espace du travail n'est pas seulement le lieu où s'effectuent un certain nombre de tâches et où se rencontrent un certain nombre de personnes. Nous indiquions plus haut le rôle de l'architecture dans la formation de l'image et même de l'esprit d'entreprise. Plus largement, elle est aussi, comme pour tout espace de vie ou d'activité, constitutive du rapport à soi-même, aux autres et, ici, à l'entreprise d'une part, au travail d'autre part¹⁶.

Dans l'entreprise, comme ensemble social, l'espace permet de se situer pour soi-même et pour les autres. Il structure une identité que l'on peut dire "d'entreprise" en ce sens qu'elle s'appuie sur l'entreprise pour se spécifier¹⁷. Les termes mêmes qu'on utilise pour désigner la position – ou à nouveau la place – de quelqu'un dans une entreprise, suggèrent la confusion, dans les représentations, entre la position sociale et la position spatiale, la situation physique et le rôle dans l'organisation. De même, l'espace est sans cesse utilisé dans les entreprises pour signifier des dispositions organisationnelles. On rencontre encore nombre d'entreprises où les positions hiérarchiques ou statutaires dont on sait qu'elles sont, en France particulièrement, une composante forte des organisations, sont marquées par la surface d'un bureau, la couleur et l'épaisseur de la moquette, la disposition et la qualité du mobilier. Mais très au-delà de ces cas, qui pourraient paraître, quoiqu'à tort, exceptionnels ou caricaturaux, pour tous, la première fonction d'une architecture est de dire qui ils sont à ceux qui y vivent. L'absence de lieu physique laisse cette parole en suspens. De ce point de vue, c'est l'entreprise elle-même qui s'évanouit comme lieu social. Ne demeure plus qu'un travail, dont se perd le sens et dont – l'analyse en a été faite dans quelques entreprises qui avaient poussé assez (trop) loin l'externalisation du travail – décroît sensiblement la productivité.

Ce qui est en question alors est précisément la perte des fondements de l'identité. Deux cent ans d'industrialisation ont conduit à ce que ce soit dans le travail, et précisément dans le lieu de travail, que se constitue l'identité sociale la plus significative, la plus prégnante. Jusque dans la vie personnelle et familiale, le lieu de travail est devenu un pôle essentiel. D'où la question à laquelle, d'une façon ou d'une autre, le développement du télétravail devra répondre : que se joue-t-il de bouleversement des repères et des processus identitaires lorsque, même sans que le travail lui-même soit en cause, le lieu de travail perd sa matérialité ?

*

Au début des années 80, de grandes conférences d'experts se réunirent pour décrire "l'usine du futur". Tout y serait, dès 1995, automatique ou presque, propre, sûr. Fini le travail à la chaîne, le bruit, la fatigue. Le rêve est passé... et les usines, comme devant, sont bruyantes (même si certaines un peu moins), on y travaille encore beaucoup à la main, avec à peu de choses près les mêmes outils qu'auparavant, la chaîne se porte bien, et les pannes aussi. Et il n'est pas nécessaire pour s'en rendre compte de visiter les

¹⁶ M-F Kouloumdjian et autres, "La dimension sociale du télétravail", *Performances Humaines et Techniques* n° 86-87, 1997.

¹⁷ Le terme anglais : *corporate*, rend mieux compte de cet aspect.

pires.

Au début des années soixante, un futurologue américain avait prévu la fin du trajet habitat-travail pour 1985¹⁸. Grâce à l'informatique et à la télévision, tous resteraient chez eux. La principale difficulté, écrivait-il, serait d'apprendre aux enfants – l'école étant tout autant à domicile – que l'image d'un arbre sur leur écran n'est pas vraiment l'arbre. De temps en temps, il faudrait les emmener dehors pour qu'ils sachent à quoi correspond matériellement ce qu'ils n'auront longtemps connu que sur leurs écrans.

On pourrait ainsi remonter jusqu'à Jules Verne et au delà, et s'amuser à comparer le prédit et le réel. Cela aiderait à nuancer nombre de prédictions plus ou moins fantaisistes entendues ci et là.

Aujourd'hui, nombreux sont ceux qui s'interrogent sur ce que seront les immeubles de bureau dans dix ans. Pour la plupart, ce seront les mêmes qu'aujourd'hui. Ils servent déjà. Les bâtiments durent plus longtemps que nos fantasmes. Et pourtant, il est probable que dans dix ans bien des façons de travailler dans ces immeubles auront changé. Pour autant, nous n'apprendrons pas en quelques années quitter les murs de l'entreprise que nous avons mis si longtemps à accepter¹⁹.

François Lautier

Ecole d'Architecture de Paris La Villette – Laboratoire Espaces Travail

¹⁸ W.L. Libby, "La fin du trajet quotidien", *Analyses et prévision*, avril 1969.

¹⁹ J.P de Gaudemar, *L'ordre et la production, naissance de la discipline d'usine*, Paris, Dunod, 1982.