

Comment (se)

Élisabeth Pélegrin-Genel

sauver

(de)

Décrypter nos espaces de travail

l'open- space ?

Parenthèses

INTRODUCTION

À QUI PROFITE L'OPEN-SPACE ?

« Ce qui se passe chaque jour et qui revient chaque jour, le banal, le quotidien, l'évident, le commun, l'ordinaire, l'infra-ordinaire, le bruit de fond, l'habituel, comment en rendre compte, comment l'interroger, comment le décrire ?

Interroger l'habituel. Mais justement, nous y sommes habitués. Nous ne l'interrogeons pas, il ne nous interroge pas, il semble ne pas faire problème, nous le vivons sans y penser, comme s'il ne véhiculait ni question ni réponse, comme s'il n'était porteur d'aucune information. Ce n'est même plus du conditionnement, c'est de l'anesthésie. [...] Interroger ce qui semble tellement aller de soi que nous en avons oublié l'origine... Interroger ce qui semble avoir cessé à jamais de nous étonner... »

Georges Perec, *L'Infra-ordinaire*, Le Seuil, 1989, p. 11.



L'open-space ne facilite pas toujours la tâche de ceux qui y travaillent et impose une terrible uniformité. Bureaux du groupe de médias allemand Bertelsmann à Gütersloh [Allemagne]. Conception : Quickborner Team, 1961.

Je n'entre jamais dans un open-space sans regarder comment me sauver. Cet espace de travail sans âme, résumé à un face-à-face étrié avec un écran d'ordinateur, me dérange toujours. Faut-il vraiment que l'on travaille dans un cadre aussi froid et aussi pauvre ? L'alternative n'est certainement pas de revenir aux petites boîtes personnelles encombrées. Mais pourquoi ce modèle d'organisation s'impose-t-il à peu près partout alors qu'il est loin de donner satisfaction ? Est-ce par simple paresse intellectuelle ou par manque d'imagination ? Faussement simple, faussement évident, il oblige à construire des modes d'emploi contraignants, ne facilite pas toujours la tâche de ceux qui y travaillent et impose une terrible uniformité.

Le lien entre travail et espace est rarement posé, creusé, analysé. Et quel travail ? Celui d'aujourd'hui ou celui de demain ? Les rares guides d'aménagement existants abordent peu, ou pas, cette question et passent largement inaperçus au milieu des publications sur le stress, la flexibilité ou les méthodes de management.

Quelques gros succès de librairie ont changé la donne. Bien sûr, ce ne sont pas les délicieuses descriptions des tâches quotidiennes d'un fonctionnaire qui ont fait le succès de *Belle du seigneur* d'Albert Cohen¹. Par contre,

avec *Bonjour paresse* de Corinne Maier² ou *Absolument dé-bor-dée*³ de Zoé Shepard, deux best-sellers totalement inattendus, le lecteur retrouve une certaine familiarité avec son monde ordinaire, comme un sentiment de déjà-vu et peut-être une gêne devant l'avalanche de clichés.

C'est *L'open-space m'a tuer*⁴ qui, sans en analyser les dispositifs spatiaux, a mis à la mode le bureau paysager, ce qui est, en soi, une grande victoire. Son succès phénoménal a libéré la parole. Chacun a son mot à dire sur cet univers impitoyable, dense et bruyant, et chacun le critique abondamment, comme en témoignent de nombreux sites et forums sur Internet. Pourtant la presse, grand public ou spécialisée, va rarement au-delà de l'anecdote. Bizarrement, le bureau paysager ne fait pas vraiment débat. Certes, on en parle partout, tout le temps, mais sans le remettre véritablement en question. L'open-space est là. Quelles contraintes exactement exerce-t-il sur les personnes et sur leur travail ? Pourquoi est-il si détesté ? Que faire des plaintes qu'il suscite ? Les ignorer, les mettre en doute en les attribuant à d'éternels râleurs ? Ricaner quand les organisations syndicales en font leur cheval de bataille ? Ou prendre le problème à bras-le-corps ?

J'ai écrit plusieurs ouvrages sur les espaces tertiaires. Puis, tout en poursuivant mes missions en entreprise sur le travail et ses aménagements, j'ai exploré nos espaces quotidiens, et ceux de nos villes. Je ne voulais pas devenir « madame Bureau », j'avais besoin d'air. Pourtant, le bureau ne me lâchait pas ; je multipliais les interventions sur le bureau paysager. Au fil des années, certaines thématiques ont disparu à jamais comme l'accueil du public, les rangements, l'opposition entre sédentaires et nomades, la guerre entre fumeurs et non-fumeurs ou encore la qualité de service. D'autres apparaissent, tels l'efficacité, la performance et le bien-être. L'espace ouvert gagne chaque jour du terrain et touche désormais les cadres, jusque-là épargnés. Le malaise et la violence s'invitent à tous les étages. Quand on m'a demandé à plusieurs reprises de former les salariés, notamment les managers, à travailler et (bien) se comporter dans un bureau paysager, j'ai compris que quelque chose « clochait ».

Le discours bien rodé sur les bienfaits de l'open-space ne cadre pas avec le vécu des utilisateurs, et notamment avec celui des managers de proximité. Leur management, leurs pratiques quotidiennes, leur identité propre sont traversés et bouleversés par cette mise en espace. Malgré tout, ils sont tenus d'entretenir la fiction, d'insister — par loyauté envers leur entreprise — sur les avantages et les qualités de l'open-space, alors même qu'ils sont parfois confrontés à ses dysfonctionnements à titre personnel. Le sentiment d'imposture n'est jamais loin, et aggrave leur malaise.

C'est avec mon double regard d'architecte et de psychologue du travail que je reviens à ce sujet pour en décortiquer les logiques cachées. Je me propose de prendre au pied de la lettre le discours sur les open-spaces, de réinterroger les messages récurrents du management et de regarder, à chaque fois, la traduction spatiale proposée. À côté des immeubles classiques de bureaux,

de nouvelles formes de travail plus collaboratives émergent avec les espaces de coworking. Des lieux alternatifs qui redessinent la ville et modifient notre rapport à l'espace, qui s'arrangent mieux du virtuel et du physique que l'open-space traditionnel.

Ce n'est pas ici un livre de recettes mais une investigation de l'espace tertiaire pour tenter de décrypter ses multiples significations et de répondre à cette question cruciale : finalement, à qui profite le bureau paysager ?

COMMENT (SE) SAUVER (DE) L'OPEN-SPACE ?



The Apartment (La Garçonnière)
de Billy Wilder, 1960, photogramme.

¹ Albert Cohen, *Belle du seigneur*, Gallimard, 1968.

² Corinne Maier, *Bonjour paresse, De l'art et de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise*, Michalon, 2004.

³ Zoé Shepard, *Absolument dé-bor-dée ! ou le Paradoxe du fonctionnaire*, Albin Michel, 2010.

⁴ Alexandre des Isnards et Thomas Zuber, *L'open-space m'a tuer*, Hachette Littératures, 2008.

L'EMPRISE

« L'absence de tranquillité est le trait dominant de notre époque. »

Christian Norberg-Schulz, *L'Art du lieu*, Le Moniteur, coll. « Architextes », 1997, p. 200.

Bureau paysager, espace ouvert, open-space, espace partagé : quel que soit son nom, il est partout. Il s'est invité dans les entreprises de toute taille et concernerait en France plus de la moitié des travailleurs¹.

Il existe une subtile distinction entre le bureau « ouvert », espace banal héritier des pools de dactylos et des bureaux des employés de la fin du XIX^e siècle, et le bureau « paysager », espace ouvert également, mais pensé, argumenté. J'emploierai indifféremment l'un ou l'autre terme, car, en définitive, l'immense majorité de nos mètres carrés ouverts ou paysagers sont des lieux ordinaires qui font l'objet d'un « discours construit » pour nous en vanter les bienfaits. De plus, il n'y a pas de définition stricte. Globalement, c'est un espace partagé par plusieurs personnes qui ne font pas forcément le même métier, contrairement au pool de dactylos du début du XX^e siècle. Il a une vague parenté avec la salle de lecture d'une bibliothèque, si on fait abstraction du bruit des outils bureautiques, des conversations et des va-et-vient.

À partir de quels effectifs le bureau devient-il « paysager » ?

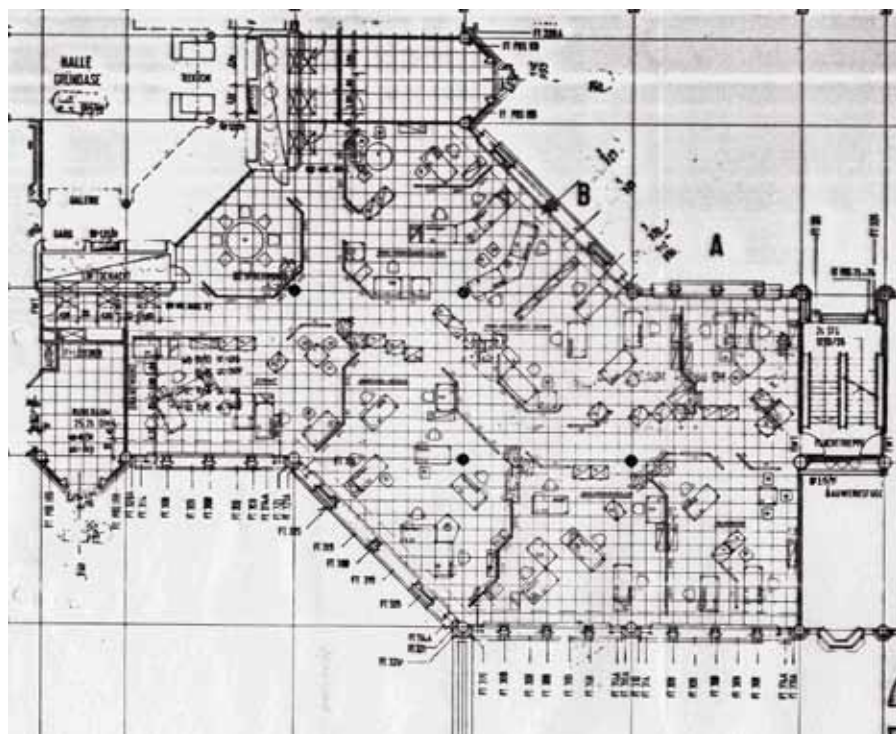
Faute de normes précises, il est difficile de répondre. Quatre personnes se partageant une pièce se considèrent habituellement dans un « bureau ». Au-delà, c'est plus flou. De fait, c'est l'absence de cloisons et de portes qui caractérise le bureau paysager.

Un plateau accueille dix, vingt, cinquante, quatre-vingts personnes ou plus, c'est selon. Quand il est vaste, il est coupé par endroits par des bureaux individuels partiellement vitrés réservés à l'encadrement ou par des salles de réunion. Il abrite un service entier ou des équipes de taille variable qui n'ont quasiment rien en commun. Trop souvent, on bouche les trous avec quelques esseulés. Paradoxalement, l'immobilisme s'installe vite, alors que changer de place avec l'un ou l'autre ne pose théoriquement aucun problème. Juste une histoire de connexion téléphonique et informatique. Et pourtant, surtout dans les grandes entreprises, on observe que les services généraux rechignent à assurer ces ajustements.

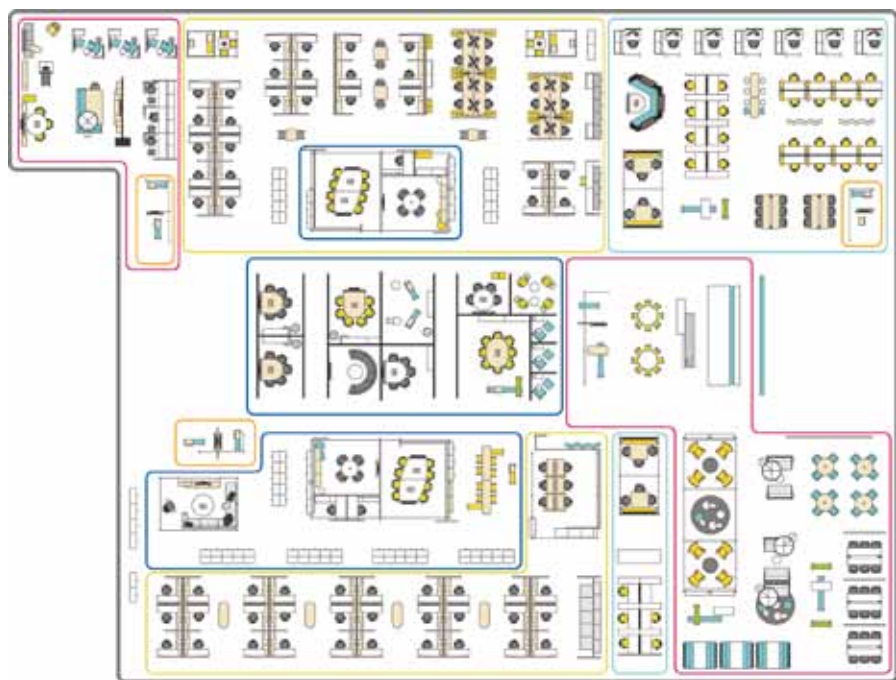
Sa taille n'est pas neutre. Quand la densité est forte, la fatigue s'installe. Trop de bruit, trop d'allers et venues, trop de monde, alors que les enquêtes montrent qu'on ne communique efficacement qu'avec des personnes proches et qu'il est contre-productif de mélanger des équipes indépendantes. Cependant, un effet secondaire inattendu des plateaux trop vastes est la possibilité qu'ils offrent de tomber dans un anonymat bienfaisant. La



C'est l'absence de cloisons et de portes qui caractérise le bureau paysager. Projet d'aménagement des bureaux de la Dresdner Bank à Francfort-sur-le-Main [Allemagne]. Conception : Wieland Witt, Quickborner Team, 1978.



Plan d'aménagement des bureaux de la société d'assurances Colonia, à Cologne [Allemagne]. Conception : Wieland Witt, Quickborner Team, 1983.



Projection d'un open-space nouvelle génération montrant la répartition des différents types d'espaces. Conception : Steelcase.

ruche bourdonnante rend chacun quasiment invisible et permet de retrouver une sphère d'intimité et d'échanger tranquillement avec ses voisins.

Un plateau libre avec des poteaux, mais pas de murs : le bureau paysager s'installe facilement à peu près partout, à l'exception des anciens hôtels particuliers ou des immeubles haussmanniens. Comme en témoigne cet article d'*Office et culture*, le phénomène s'accélère : « Il s'agit de passer de 98 % d'espaces individuels à 98 % d'espaces ouverts avec seulement seize bureaux fermés ou semi-fermés pour les membres du comex et du comité de direction qui le souhaitent. À chaque étage se situe un *community center*, repère et repaire à mi-chemin entre café et salle de réunion informelle pour faire émerger une nouvelle créativité². »

Aujourd'hui, c'est donc un plateau avec des tables disposées perpendiculairement aux fenêtres, alignées sagement dans un ordre parfait. Des rangements à mi-hauteur délimitent des îlots de deux, quatre ou six postes, parfois un paravent isole le poste de son vis-à-vis. La table rectangulaire en face à face (ou *bench*), aux formes rigides et fixes, où les utilisateurs sont face à leur écran, gagne chaque jour du terrain. Ces *benches*, très en vogue, sont une réminiscence de la grande table campagnarde, où chacun s'asseyait et vaquait à ses occupations.

Que fait-on à son poste ? On lit, écrit, téléphone à bas bruit, chuchote, rêve, organise, prépare, s'ennuie, produit, compte, communique, etc. Et surtout, on tape. En 1987, on trouvait seulement un ordinateur pour trois postes, en 1990, trois ordinateurs pour cinq postes et, à partir de 1995, quasiment tous les bureaux en ont un. L'écran a quelques mérites. Il protège du vis-à-vis, mais pas des voisins qui ont sur lui une vue latérale. De plus, il requiert une intense concentration, absorbant ainsi le regard — quand ce n'est pas le clavier, pour les plus malhabiles. Ou alors est-ce l'open-space qui favorise la concentration ? Inhospitalier, impersonnel, il conduit en effet à s'abstraire totalement du milieu, du moins tant qu'on ne lève pas les yeux. Est-ce un gage de productivité ?

Dans sa version basique, la circulation, c'est-à-dire le couloir, se trouve au milieu et l'imprimante, dans un recoin. La dernière génération des open-spaces apporte quelques variantes, notamment lorsque l'immeuble est plus large : une partie « calme » pour les bureaux côté fenêtres et une partie plus vivante avec des espaces supports au centre. Selon les cas, la circulation délimite franchement ces deux zones ou, au contraire, trace un cheminement sinueux. Ces espaces complémentaires se déclinent en salles de réunion vitrées, meublées de tables ou de canapés, rangements, boîtes pour téléphoner, bureaux de repli ou de rencontre, point reprographie, etc. Ils se prêtent à quelques fantaisies de décoration et abritent du mobilier plus original aux couleurs acidulées. On s'y détend, on y circule, parle, imprime, communique, photocopie, échange, travaille, range, papote, etc.

¹ Selon l'enquête Actineo/CSA 2015, 57 % de personnes travaillent en bureau partagé fermé ou en espace collectif ouvert et 9 % n'ont pas de bureaux attribués tandis que 34 % sont en bureau individuel fermé : 71 % des cadres dirigeants, 37 % des cadres et 29 % des employés. Les enquêtes ne distinguent pas forcément le bureau partagé à quatre de l'open-space (plus de quatre personnes). Un salarié passe en moyenne 40 % de son temps à son poste de travail. La surface moyenne utile d'un poste est de 10 m². Le parc tertiaire représente à peu près un quart du patrimoine bâti, soit 850 millions de m².

² In *Office et culture*, n° 26, décembre 2012.



Derrière les rideaux de fils noirs, de profonds et confortables fauteuils de repos. TeamBank AG / easyCredit.

quelques minutes par semaine pour faire passer la pilule des espaces paysagers ? Effectivement, les PME classiques, les collectivités encore organisées sur des systèmes de bureaux fermés individuels ou partagés n'offrent guère ces services. Parallèlement, des sociétés qui soignent leur image « moderne » communiquent non plus sur leur activité mais sur ce type d'équipement, avec une véritable surenchère.

La pause est devenue incontournable. Impossible au poste de travail, elle a désormais ses lieux *ad hoc* qu'on montre aux visiteurs, avec fierté et gourmandise. Ce nouvel art de vivre au bureau donnera peut-être naissance à un guide Michelin des meilleures cafétérias du CAC 40. On passe beaucoup de temps à manger, grignoter, boire. Se reposer aussi. Quatre salariés britanniques sur dix se préparent ou vont chercher une boisson chaude au distributeur au moins deux fois par jour ; et un sur cinq le fait une fois par jour. Des pauses qui représentent au total vingt-quatre minutes de travail par jour, soit, sur une carrière entière, près de cent quatre-vingt-dix jours à attendre que la bouilloire chauffe ou que le café s'écoule, pointe une étude d'un fabricant de distributeurs d'eau. Une perte de productivité évaluée à environ cinq cents euros par salarié et par an et qui serait cinq fois plus importante que celle due aux pauses-cigarette³⁸ — un chiffre qui laisse dubitatif car, parfois, ces dernières requièrent de longues minutes pour accéder au bas de l'immeuble. L'enquête TNS/Sofres de 2013 fait état, quant à elle, de deux pauses-café quotidiennes de cinq minutes. Quoi qu'il en soit, le travail sur écran et l'immobilité qu'il requiert les rendent indispensables³⁹.

³⁸ Enquête T6, *Online Opinions*, reprise par *Le Figaro*, 17 décembre 2010. L'étude se base sur le fait que l'année compte environ 253 jours de travail en Grande-Bretagne et que le salaire moyen est de 26 000 livres sterling (30 600 euros). Soit un coût total de 14 500 livres sterling (17 000 euros) par an pour une entreprise de 35 salariés, ou de 250 000 livres (295 000 euros) pour un groupe employant 600 personnes.

³⁹ Selon l'étude Ifop-Nespresso Business Solutions 2012, 75% des travailleurs boivent au moins un café durant leur journée de travail et 84% jugent la pause-café « importante ».

COMMENT (SE) SAUVER (DE) L'OPEN-SPACE ?



La sieste selon Google : bain de détente et plongeon bleuté dans les bras de Morphée. Bureaux de Google à Zurich [Suisse]. Conception : Evolution Design.

Ces pauses permettent de restaurer une vie sociale, de renouer avec cette fameuse parole confisquée au poste de travail, à une certaine spontanéité. Apparemment, le bon sens ne suffit pas. Il faut des études et des enquêtes pour justifier ces moments de pause. Ainsi, sur quatre cent six cadres et quatre cent soixante et onze salariés sondés par l'institut LH2 et Market Vision fin 2009, 75 % considèrent que la récréation est un moyen de renforcer la cohésion au sein d'une équipe et 65 % que c'est un moyen d'apaiser les tensions. Les organisations syndicales votent toujours l'aménagement d'espaces de détente ; c'est un sujet consensuel. On va discuter des avantages du coin café par étage ou par équipe, par rapport à la cafétéria qui favorise le brassage des différents services mais demande quelques minutes supplémentaires pour s'y rendre. Il s'agit d'offrir la possibilité de vrais breaks, bien sûr, mais aussi de s'offrir une bonne image tout en contrôlant les allers et venues.

Enfin, être cool est le nouvel impératif. La France adopte sans problème le *friday wear* (venir au bureau le vendredi en tenue décontractée) mais reste plus timide face au *friday pub*. Se retrouver le vendredi soir au bar du coin avec ses collègues et son chef autour d'un verre est une coutume très répandue en Angleterre ou au Japon. Elle ne semble pas faire rêver les salariés français.

Des discours hypocrites et contradictoires

L'échec du discours sur les bienfaits de l'open-space est patent, plus d'ailleurs que l'échec de l'open-space en tant que tel. Certains sont adaptés aux métiers qui y sont exercés, d'autres avec leurs généreux espaces *ad hoc* ne fonctionnent pas trop mal. En caricaturant un peu, disons qu'un collectif de travail peut s'y épanouir : soit les interactions sont quasiment inexistantes et tout va bien ; soit elles sont fréquentes et tout va bien aussi. Le problème,

c'est quand on passe en permanence d'une situation à l'autre, et pas tous en même temps. Or c'est ce qui se produit souvent.

« Le recours au décroisement n'est pas qu'un choix financier, il s'agit également d'offrir une opportunité de travailler en équipe, en transversalité entre services et autrement », lit-on dans un appel d'offres. Une annonce qui a le mérite de mentionner la dimension économique mais reprend à son compte la philosophie actuelle, en associant « communication » et « ouverture spatiale », des mots que l'on voudrait faire passer pour des synonymes mais qui restent fondamentalement des faux amis. S'y résume le décalage entre les discours ordinaires et la réalité. Quelque part, on se berce d'arguments creux. Un séjour en open-space donne trop souvent l'impression d'une immersion dans une émission de télé-réalité, avec l'omniprésente visibilité, l'absence d'intimité, le poids des autres, le sentiment d'être manipulé et contrôlé. Et le travail en plus. N'y a-t-il pas une certaine paresse à maintenir contre vents et marées ce modèle, sans se donner la peine d'imaginer d'autres solutions ?

COMMENT (SE) SAUVER (DE) L'OPEN-SPACE ?

INTERLUDE N° 1

« FAIS PAS CI, FAIS PAS ÇA »

Nous ne prêtons pas assez attention aux lieux. Séduits par les innovations, nous perdons la mémoire. Si les « bureaux paysagers » sont nés dans les années soixante, le fax et l'ordinateur datent seulement du début des années quatre-vingt-dix, et le téléphone mobile accessible et grand public, de la toute fin de ces dernières. Il m'a semblé intéressant de dresser une liste de ce qu'on a perdu et de ce qu'on a gagné depuis, grosso modo, les années quatre-vingt. Cette liste n'est bien sûr pas exhaustive et chacun est invité à compléter cet inventaire à la Prévert...

CE QU'ON A PERDU

Une pièce avec une porte et une fenêtre privative qu'on peut ouvrir.

Le plaisir de pousser la porte, la possibilité de prendre la porte ou encore de la claquer.

La confidentialité d'un espace clos, et plus si affinités.

Une certaine intimité et l'opportunité d'une petite sieste discrète.

Des murs pour accrocher des tableaux ou des dessins.

Des mètres carrés...

Le droit de ne pas ranger son bureau.

Des piles de papiers et de dossiers.

Des plantes vertes sur le coin du bureau.

De grosses armoires remplies d'un tas de trucs qui ne servent plus.

La bouilloire sur sa desserte.

Le bruit de la machine à écrire.

Un minitel/fax ou/et son imprimante à usage personnel.

Des sièges visiteurs et donc des réunions programmées ou informelles au poste de travail.

Fumer au bureau.

Une pause-café dans un endroit glauque au fond d'un couloir.

Des faux plafonds moches et des néons bourdonnants.

Une climatisation qui fait un bruit d'enfer.

Des stores à lamelles un peu dégingués, d'un blanc jauni.

Une moquette parfois élimée.

Des espaces de rangement ou des lieux sans affectation particulière qui servent éventuellement au stockage ou à tout autre chose.

La dictature de la trame : une fenêtre = un bureau ordinaire, deux fenêtres = un bureau de cadre, trois fenêtres = un bureau de chef, etc.

CE QU'ON A GAGNÉ

Une dissociation de plus en plus nette entre le bâti (l'enveloppe du bâtiment) et les aménagements intérieurs, souvent sous forme de boîtes. Ces derniers viennent se glisser dans la construction ou sur le plateau sans s'adosser aux murs ni toucher les plafonds. Ce qui signifie aussi de plus grandes capacités d'agencement et, théoriquement, plus d'inventivité.

CHAPITRE 2

PRISE DE TÊTE, PRISE DE CORPS

Quant au bureau, c'est au moins que nous le devons. Gravure tirée *Kulturgeschichte. Vierte Auflage, Neu Bearbeitet*, F. A. H. von Hellwald, Leipzig, 1896, British Library.

« Ainsi par métonymies successives, on est passé dudit tapis de table à la table à écrire elle-même, puis de ladite table à la pièce dans laquelle elle était installée, puis à l'ensemble des meubles constituant cette pièce, et enfin aux activités qui s'y exercent, aux pouvoirs qui s'y rattachent, voire même aux services qui s'y rendent. »

Georges Perec, *L'Infra-ordinaire*, Le Seuil, 1989, p. 89.

« Pour que nous puissions nous reconnaître quand nous nous croisons dans les couloirs, nous portons tous notre portrait et notre nom agrafés au revers de notre veste ou en bas de notre pull. »

Anne Weber, *Cendres et métaux*, Le Seuil, 2006, p. 37.

Outil et lieu de production, le bureau structure le temps et organise l'activité ; il contraint. Espace de représentation, il signale un statut et fixe la place de chacun dans un organigramme global. Il assigne chacun à son poste tant physiquement que symboliquement. Pour reprendre les termes de Henri Lefebvre, l'espace est la projection au sol des rapports sociaux, et la lecture en est particulièrement aisée¹. On prend conscience de ces multiples rôles lorsqu'on en est brutalement privé. Les chômeurs et les néo-retraités perdent, du jour au lendemain, leurs repères spatio-temporels, leurs rituels et le cadre d'une vie sociale.

On suit l'évolution du bureau depuis un siècle et demi. Comme l'usine ou l'atelier, mais de façon plus discrète, plus sinueuse peut-être, le tertiaire obéit à une logique de rationalisation des surfaces, de gestion des flux, à l'emprise du regard, au contrôle des corps à défaut des esprits. Les outils technologiques permettent une surveillance accrue, y compris « derrière les murs ». Ces derniers sont quand même tombés car on préfère embrasser l'espace d'un seul coup d'œil et mesurer ainsi l'ambiance, le degré d'activité, voire activer la chaîne ou accélérer les cadences. Quand les clients arrivent dans une officine de restauration rapide par exemple, leur présence déclenche naturellement le processus de fabrication du repas ; ils impulsent la chaîne au moment où ils passent leur commande. Tout se déroule ensuite parfaitement. On peut parler de management global par le regard et la présence. La queue devant un guichet ou une caisse fait pression sur l'agent



À Florence, la bibliothèque Laurentienne (1532-1571) de Michel-Ange et ses pupitres (*plutei*) auxquels les manuscrits étaient reliés par des chaînes. Un lointain aïeul de l'open-space.

qui, du coup, se dépêche, toujours dans la crainte d'un incident dans la file d'attente dont la faute, invariablement, lui retombera dessus.

Au bureau, c'est pareil, on retrouve la même quête de rationalisation du moindre geste. Finalement il s'agit d'éviter les déplacements inutiles, de lutter sans relâche contre la rêverie et la flânerie, en un mot de standardiser le plus possible le travail et ses outils. De reprendre le credo de Frederick Winslow Taylor : ce qui a été correctement pensé, s'exécute parfaitement. « L'espace du taylorisme dit en permanence et à chacun ce que doit être son travail et sa participation à la production : il est un objet dans la série des objets qui concourent à réaliser celle-ci », souligne François Lautier². C'est effectivement la gestion des flux qui va donner sa forme actuelle au bureau paysager, avec l'abandon du principe de valorisation sociale par la place³. Tout va être mis en œuvre pour faciliter les flux d'informations entre les personnes indépendamment de leur position dans la hiérarchie. Cependant, la fluidité des informations et des personnes n'est pas si évidente. Curieusement les barrières et obstacles se multiplient pour accéder à l'entreprise, l'atelier ou l'usine, ou passer d'un service à un autre. Ils sont de fait extrêmement fractionnés. À condition d'avoir un badge, les cadres circulent librement ; les techniciens de surface aussi, mais à des heures différentes. On ne pointe plus, on « badge », théoriquement pour des raisons de sécurité. C'est plus élégant. La restriction de l'accès se fait grâce à des mécanismes ostentatoires (portillon, sas) tandis que le contrôle sur le plateau ouvert est assuré par l'exposition de soi, sans autre dispositif.

De plus, on ne pénètre pas facilement, ni sans raison, dans une entreprise. La plupart du temps, on passe par des portes qui, pour des raisons thermiques, s'effacent l'une après l'autre ou par une porte-tambour à la façon des grands hôtels. La sécurité reste omniprésente, notamment dans les tours, avec leur entrée unique pour des centaines de personnes (d'autres portes existent mais ne servent que comme issues de secours), leurs vigiles et parfois leurs chiens de garde sur le parvis. Cela met en condition. Le gardiennage rassure tout en laissant une impression bizarre, la méfiance transparait. L'accueil se décline ensuite dans des formats variés pour le visiteur : avec ou sans carte d'identité retenue en otage, avec ou sans badge visiteur, avec ou sans le droit de franchir le portillon, à peine différent de celui du métro. Tous ces principes de sécurité reflètent l'organisation et la hiérarchie. Une fois à l'intérieur, c'est pareil. Atrium immense avec hôtesse frigorifiée derrière sa banque d'accueil, hall monumental abritant une œuvre d'art majestueuse ou espace quelconque agrémenté d'un présentoir miteux et de quelques produits maison, tous les cas de figure existent. Certains, jouant sur l'image, visent à tétaniser le visiteur, d'autres se désintéressent totalement de l'effet qu'ils produisent.

¹ Henri Lefebvre, *Le Droit à la ville*, Anthropos, 1968 et *La Production de l'espace*, Anthropos, 1974.

² François Lautier, « Espace de l'organisation et place du sujet », in Chris Younes et Michel Mangematin (dir.), *Lieux contemporains*, Descartes et Cie, 1997, p. 186.

³ Thierry Pillon, « De la discontinuité à la continuité des espaces de travail », *Futur antérieur*, n° 30, 1995. En ligne sur Multitudes.net.

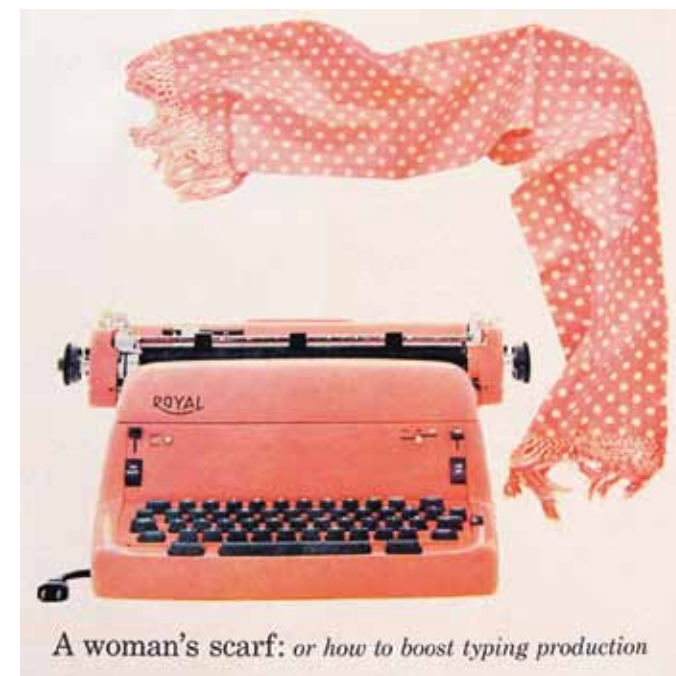
COMMENT (SE) SAUVER (DE) L'OPEN-SPACE ?



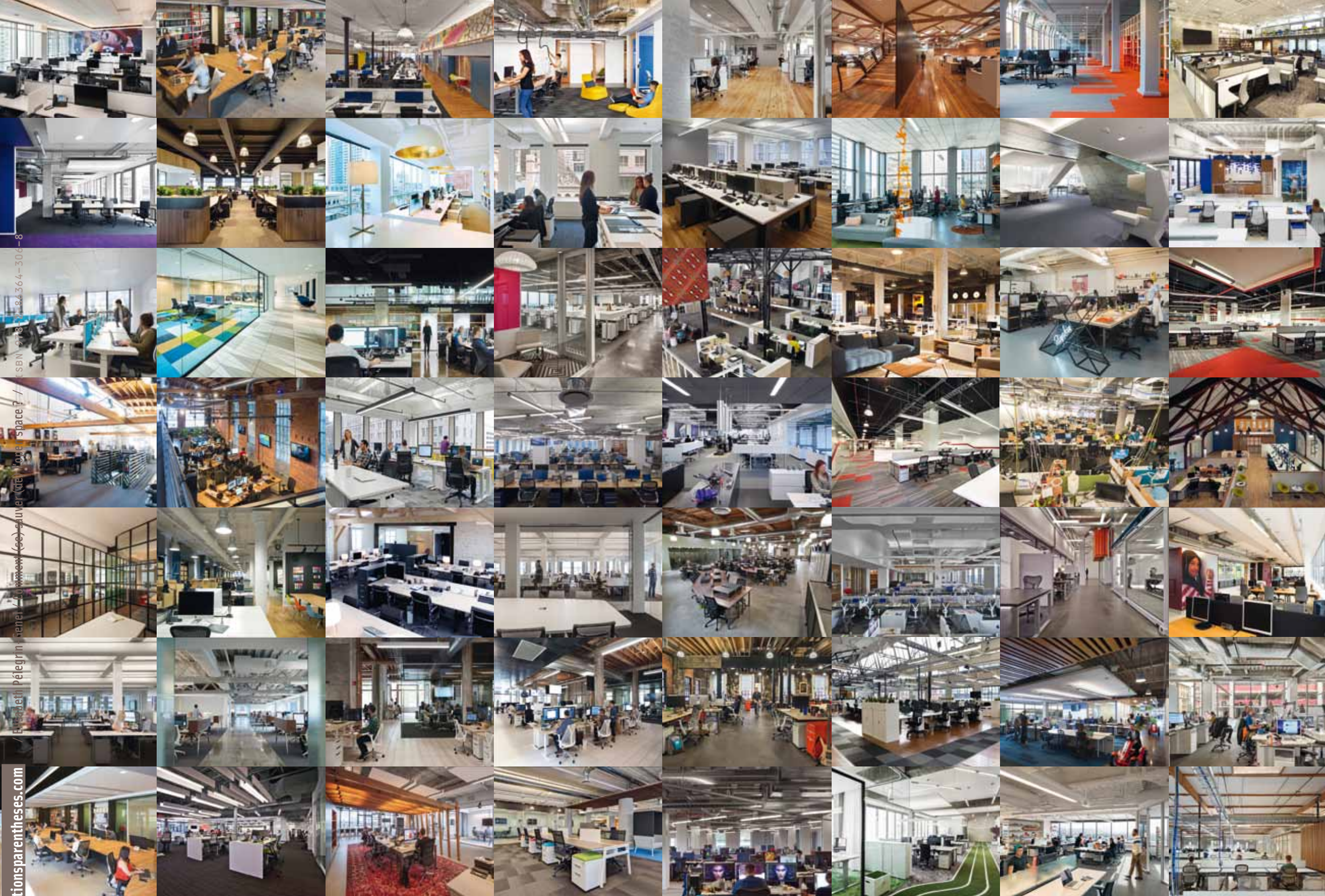
La métaphore pianistique reprise par la publicité à la fin des années cinquante. Publicité pour le modèle portatif Hermes 3000, ca. 1958.



Une publicité IBM souligne la féminité supposée de la machine à écrire. [À peine touchée, elle avance tout en légèreté]. Ca. 1961-1962.



La machine à écrire, attribut exclusivement féminin ? Le slogan : « Un foulard de femme, un moyen de stimuler la vitesse de frappe. » Tout est dit.



tout revisité dans un esprit moderne. À Tel-Aviv, la jeunesse et le dynamisme du pays sont exprimés dans un bric-à-brac étonnant qui risque tous les mélanges, faux rustique, ambiance « grand hôtel », cocon comme à la maison, toutes les tendances décoratives se côtoient dans une sympathique cacophonie. Rien n'est oublié. C'est très fort. Google, c'est une nouvelle interprétation des Expositions universelles, autant dans le talent à montrer ses capacités d'innovation industrielle et technique que dans le souci de « donner à voir » l'identité des lieux où il s'implante.

Chaque bâtiment mêle le vrai et le faux, le cliché et un brin de contemporain, le détail couleur locale et l'innovation avant-gardiste. Tout est possible, on peut tout faire, le ridicule ne tue pas ; bien au contraire, le kitsch est moderne, le trompe-l'œil devient le réel, et le bureau, un théâtre. Chez Google, on ose.

Quelle chance vous avez de travailler là ! « proclame » l'espace de tous ces bâtiments à travers le monde. N'est-ce pas magique ? Leur traitement vise autant à impressionner les visiteurs qu'à valoriser les collaborateurs. Rien n'est trop beau ou trop coûteux pour eux. On ne cherche aucunement à les tromper, pas de discours machiavélique, au contraire, et c'est cela la force des Google et consorts : chacun sait où il met les pieds. Il le fait volontairement, adhère ou part.

Autre source d'inspiration, le village, un archétype culturel. Et du village à la tribu, il n'y a qu'un pas. Une société d'assurances néerlandaise, Centraal Beheer, s'est essayée dès 1972 à concevoir « une maison pour mille personnes » avec une architecture très découpée, des loggias et des surplombs, de la lumière à profusion. Un village à échelle humaine, des espaces qui préservent l'intimité tout en étant ouverts, un lieu de vie agréable, joyeux avec plantes vertes et immenses sculptures en papier mâché : du « bien-être » avant l'heure. Centraal Beheer a marqué les esprits et pourtant, une fois de plus, ce modèle n'a pas fait école. C'est cela le plus étonnant : cet exemple salué unanimement et visité par des professionnels du monde entier n'a guère été copié. En 1988, la compagnie aérienne suédoise SAS à Stockholm fait appel à l'architecte Niels Torp, qui explore l'idée d'une rue en organisant son siège le long d'une artère couverte d'une verrière et bordée au rez-de-chaussée de lieux collectifs, salles de réunion, restaurants et boutiques. Les grandes entreprises reprendront rapidement ce parti de la rue couverte. Installer trois ou quatre mille personnes sur un même site, c'est beaucoup. Mais c'est courant lors des fusions et réaménagements. Organiser une rue et des entités de trente ou quarante immeubles capables d'accueillir cent personnes, c'est mieux. Comment organiser ensuite les nombreuses aménités requises ? Faut-il les disséminer dans chaque bâtiment ou les disposer le long de la rue intérieure, quitte à multiplier les déplacements ? Comment éviter l'effet cité-dortoir ou plutôt « cité-travail » et faire en sorte que circulent les populations et les équipements ?

Aujourd'hui, les références de Google et consorts sont clairement du côté du « village de vacances ». En effet, certains reportages ont des airs de publicité pour le Club Med. Avec vue sur des trottinettes et des vélos, gros plan sur une assiette du buffet ou travelling sur un agréable coin café. Dans certains cas on ne sait plus si l'image montre une cafétéria ou des postes de travail, probablement parce que, chez Google, la nourriture — généreuse et gratuite — ne se situe pas à moins de cent mètres des bureaux. On y décline des équipements conséquents : piscine, salle de sport, billard, baby-foot, table de ping-pong bien sûr ; des aménagements confortables, canapés moelleux, hamacs ;

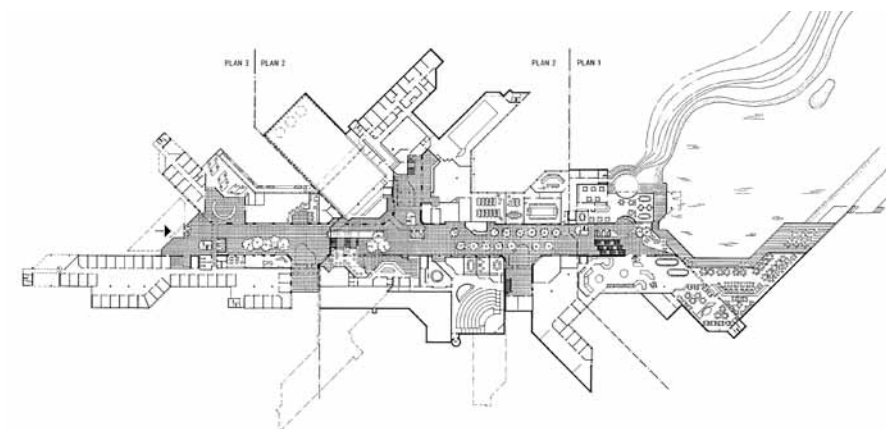
COMMENT (SE) SAUVER (DE) L'OPEN-SPACE ?



Une architecture très découpée, des loggias et des surplombs, de la lumière à profusion. Un village à échelle humaine. Immeuble de bureaux Centraal Beheer, Apeldoorn [Pays-Bas], 1969-1972. Architecte : Herman Hertzberger.



Pour le siège de la compagnie aérienne SAS (Scandinavian Airlines System), Niels Torp a exploré l'idée d'une rue couverte. SAS Headquarters (plan), Stockholm [Suède], 1988. Architecture : Niels Torp Architects.



(TABLE

INTRODUCTION

À QUI PROFITE L'OPEN-SPACE ?

7

CHAPITRE 1

L'EMPRISE

11

INTERLUDE N° 1

« Fais pas ci, fais pas ça »

37

CHAPITRE 2

PRISE DE TÊTE, PRISE DE CORPS

41

INTERLUDE N° 2

Aperçus de la vie de bureau
au travers de la publicité

71

CHAPITRE 3

PARTI PRIS

79

INTERLUDE N° 3

Aperçus de la vie de bureau
au travers de la littérature

95

COMMENT (SE) SAUVER (DE) L'OPEN-SPACE ?

CHAPITRE 4

SURPRISE : « HAVE FUN ! »

101

INTERLUDE N° 4

Rentable l'open-space ?

125

CHAPITRE 5

LÂCHER PRISE

131

CONCLUSION

POUR EN FINIR...

147

COMMENT (SE) SAUVER (DE) L'OPEN-SPACE ?



The Apartment (La Garçonnière) de Billy Wilder, 1960, photogramme.

COMMENT (SE) SAUVER (DE) L'OPEN-SPACE ?

