

Préface

Nicolas Treuvey pour l'ANVIE

Si la pandémie de 2020-2021 lui a conféré une visibilité inédite, la question de la présence au bureau n'est en rien nouvelle. Dès le début des années 2000 en effet, alors que le télétravail – que l'on nommait alors plutôt « travail à distance » – connaissait ses premiers développements significatifs, la place du bureau dans l'organisation du travail s'est posée. La dématérialisation de nombreuses activités, l'usage quotidien du mail et la mise en place de systèmes d'information théoriquement consultables de n'importe où rendaient cette question relativement naturelle. Ceci dans un contexte où la délocalisation de nombreuses activités tertiaires à partir des années 1990 apportait la preuve, sur le strict plan de la performance économique et financière, que la proximité des activités (donc des individus) n'était plus nécessaire à la réussite. Et au fond, pourquoi la « liquidité » de la société et des échanges mise en évidence par Zygmunt Bauman resterait à la porte des entreprises, alors même qu'elle était un des piliers du néolibéralisme qui connaissait son âge d'or ?

Le bureau au service du travail réel

Le rôle du bureau, c'est-à-dire le rôle d'un espace où des individus sont physiquement rassemblés pour atteindre un objectif économique commun, est donc questionné depuis plus d'un quart de siècle. Questionnements qui se sont renouvelés au fur et à mesure que l'on découvrait la diversité des problématiques sous-jacentes : comment, tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif, contrôler et évaluer le travail tertiaire selon qu'il est effectué au bureau ou chez soi ? Que

deviennent la place et le rôle de managers qui, historiquement, tirent leur légitimité de leur capacité à surveiller leurs équipes ? Les collaborateurs (et les managers) ne risquent-ils pas de faire tout autre chose si on leur permet de rester chez eux ? Y a-t-il des âges, des anciennetés, des qualifications... plus propices que d'autres au télétravail ?...

Ces interrogations, dont certaines ne sont pas totalement dénuées d'*a priori* négatifs sur l'engagement des individus au travail, ont donné lieu à une foule d'études plus ou moins scientifiques et – surtout – à une offre de solutions émanant de spécialistes, parfois autoproclamés, du « futur du travail ». En a découlé une succession de modes organisationnelles et managériales prônant tour à tour le 100 % télétravail, puis le strict retour au bureau ou alors une « hybridation » dont les contours n'étaient que rarement définis. On comprend combien les directions générales, les directions des ressources humaines, les services généraux (habilement rebaptisés directions de l'environnement de travail ou directions de l'expérience collaborateur) ont pu se sentir perdus face à autant d'injonctions contradictoires. Comme dans l'habillement, une mode en a chassé une autre et les entreprises en sont toujours au même point : un bureau, oui, mais pour y faire quoi ? Innover, collaborer, « célébrer » ou tout simplement travailler ?

Le présent ouvrage présente de ce point de vue un grand mérite : il offre, sur la base de travaux scientifiques difficilement contestables, un état des lieux des avantages que présente le bureau par rapport à toute autre configuration de travail. Et, par construction, quelle doit être la fonction du bureau aujourd'hui et demain. Un certain nombre d'affirmations régulièrement entendues sont ainsi battues en brèche : non, le bureau n'est pas forcément synonyme de créativité ; non, le bureau ne rime pas forcément avec cohésion des collectifs, si tant est que cette expression obéisse à une définition

partagée ; oui, les espaces de travail physiques sont propices aux interactions, formelles ou informelles ; oui, le télétravail est une ressource particulièrement précieuse pour exécuter correctement certaines tâches.

Un ouvrage qui met également en évidence, en creux, combien la prise en compte du travail réel est essentielle lorsqu'une entreprise décide de repenser ses bureaux. Cette notion de travail réel, qui renvoie à la manière dont le travail est effectivement réalisé, et non à la manière dont il est imaginé et organisé *ex ante*, a été théorisée par des chercheurs du Cnam, Yves Clot en tête. Pour Clot et ses disciples, l'organisation du travail et les dispositifs l'accompagnant (les bureaux et, plus généralement, les espaces de travail en premier lieu) doivent « partir » de ce fameux travail réel, et non l'inverse. Et pour comprendre ce à quoi celui-ci renvoie, il faut écouter celles et ceux qui l'exécutent. Mieux que quiconque, ils sont en mesure de dire quels sont leurs impératifs, quels sont leurs besoins pour que les objectifs soient atteints. On peut alors concevoir des espaces de travail non pas pour ce que l'on voudrait qu'ils soient, mais pour ce à quoi ils vont servir – pour leur fonction donc.

Cette logique *bottom-up* n'a pas toujours été de mise lors des différentes vagues de réaménagement des espaces de travail que les entreprises ont connues au cours des dernières décennies. Certes, tout réaménagement est précédé de groupes de travail composés de futurs utilisateurs à qui l'on promet que leur voix sera entendue. Et elle l'a effectivement été lorsqu'il s'est agi de choisir la couleur du mobilier, le nom de leur futur « village » – c'est ainsi que l'on nomme maintenant les espaces dédiés à une équipe – ou l'offre de services périphériques (conciergerie, crèche, salle de sport, etc.). Ont-ils, dans le même temps, été consultés sur leurs besoins opérationnels ? Pas toujours, voire rarement.

La situation change fort heureusement depuis quelques années, ce qui n'est pas une surprise : alors que le travail a encore gagné en immatérialité, alors que la contribution de chacun à un projet est de moins en moins parfaitement identifiable, alors surtout que le télétravail invisibilise une partie de ce qui est fait, discuter du travail réel devient un impératif. Constat dont de plus en plus d'organisations prennent conscience et instaurent, de ce fait, des « espaces de discussion sur le travail », des instances de « dialogue professionnel » qui, s'ils sont bien organisés, permettent de tirer de nombreux enseignements quant aux fonctions que doit remplir le bureau pour que le travail soit « bien fait », pour reprendre une expression d'Yves Clot.

L'entreprise, dernier lieu où l'on cause ?

De manière beaucoup plus explicite, cet ouvrage souligne combien l'entreprise est, avant toute chose, une organisation humaine dans laquelle se croisent et collaborent des individus mus par leur propre subjectivité. Le bureau est l'endroit par excellence où cohabitent des hommes et des femmes qui ne se sont pas choisis : il faut parvenir à s'entendre, à travailler ensemble – bref, à *socialiser*.

Lorsqu'il n'existait aucune alternative au bureau, chacun « faisait avec » et tous consentaient à des efforts, autant au nom du bien commun que de sa propre tranquillité. Mais désormais, on peut rester chez soi, adapter ses horaires, travailler (et rester joignable) dans le train... La cohabitation n'étant plus indispensable, elle devient *de facto* optionnelle. Une option qui, peu à peu, s'est muée en droit : dans l'esprit de chacun, le télétravail n'est plus du tout ce qu'il était au départ, à savoir une modalité organisationnelle comme une autre. C'est

maintenant un acquis sur lequel il semble difficile de revenir, malgré les (timides) tentatives de certaines entreprises.

Loin de remettre le télétravail en cause, au contraire, les auteurs montrent que le fait de travailler ensemble au bureau – la coprésence – produit des bénéfices irremplaçables : on demande plus facilement de l'aide à un collègue assis à côté de soi qu'en télétravail ; on se confie plus facilement à lui en cas de coup dur ; on discute, on échange, bref, on se coordonne, on s'ajuste au plus près du travail réel : le sien, mais aussi celui de ses collègues. Certes, cela a un coût : il faut prendre sa voiture ou le métro, il faut accepter de côtoyer certaines personnes que l'on n'aime pas. Mais les gains, en termes d'efficacité et de bien-être, sont réels.

Élargissons enfin la focale pour comprendre combien le bureau ne se résume pas à un fauteuil, un ordinateur et une machine à café et pourquoi les entreprises ont tout intérêt à y accorder la plus grande attention. Les recherches sur les phénomènes de désocialisation propres à notre époque sont unanimes : le nombre de Français déclarant se sentir seuls et manquer de liens sociaux progresse année après année, quels que soient leur âge, leur lieu de résidence ou leur situation – jeunes ou âgés, urbains ou ruraux, actifs ou étudiants. Conséquence (pas si) paradoxale de l'hyperconnexion de chacun, le phénomène semble concerner tout le monde. Et il est vrai que les lieux où la socialisation se développe et s'entretient – les lieux où l'on apprend à vivre avec les autres, donc – ont connu meilleure forme. Dans cet « archipel français » où l'on côtoie moins les autres, l'entreprise semble être la seule institution où les échanges restent particulièrement nourris. Échanges au demeurant pacifiés : on peut être en désaccord, mais on ne s'insulte pas ; la violence, physique ou verbale, n'a pas droit de cité au travail. Et les écarts par rapport à ces principes sont sanctionnables – et sanctionnés.

Ce constat, celui d'une entreprise citadelle du vivre-ensemble, prend progressivement de l'ampleur dans le débat public. C'est même un des rares thèmes sur lesquels les représentants du patronat et la plupart des organisations syndicales parviennent aux mêmes conclusions : il faut sauver le « soldat entreprise » certes pilier de notre modèle social et économique, mais aussi parce qu'il constitue le ciment d'une société qui, autrement, se fragmenterait davantage. Peut-être est-ce là, en filigrane, l'enseignement le plus intéressant de ce livre : venir au bureau, c'est apprendre à vivre au contact des autres et forger, ensemble, une culture et des repères communs.

Introduction

En 1850, l'employé de bureau est décrit sous l'éminente plume d'un Balzac en fin de vie dans un ouvrage peu connu mais dans la continuité de l'œuvre de ce portraitiste de la France de la première moitié du XIX^e siècle. À travers l'employé, c'est également le bureau qui suscite l'intérêt de Balzac, en des termes assez dépréciatifs :

« La meilleure définition de l'employé serait donc celle-ci : Un homme qui pour vivre a besoin de son traitement et qui n'est pas libre de quitter sa place, ne sachant faire autre chose que paperasser ! [...] Cette définition explique les plus douteuses combinaisons de l'homme et d'une place. D'après cette glose, un employé doit être un homme qui écrit, assis dans un bureau. Le bureau est la coque de l'employé. [...] La Nature, pour l'employé, c'est les Bureaux. Son horizon est de toutes parts borné par des cartons verts. Pour lui, les circonstances atmosphériques, c'est l'air des corridors ; les exhalaisons masculines contenues dans des chambres sans ventilateurs, la senteur des papiers et des plumes [...]. Son ciel est un plafond auquel il adresse ses bâillements, son élément est la poussière. [...] Certains médecins distingués redoutent l'influence de cette nature, à la fois sauvage et civilisée, sur l'être moral contenu dans ces affreux compartiments nommés Bureaux où le soleil pénètre peu, où la pensée est bornée en des occupations semblables à celles des chevaux qui tournent un manège¹. »

Sans nous livrer ici à une analyse détaillée du propos, la description se suffisant sans doute à elle-même, nous pouvons porter notre attention sur l'expression de *la combinaison de l'homme et d'une place*. Nous sommes en 1850 et l'ère du bureau est ouverte. Le secteur bancaire, les compagnies de chemins

¹ Balzac, H. de (1850). *L'employé*. Aubert. Source : <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k5730685p/f1.item>.

de fer, bientôt les compagnies maritimes transatlantiques ou l'administration font du bureau l'espace dédié aux employés en charge des tâches de support à l'entreprise. Le destin des cols blancs est tracé. Le XIX^e siècle comme celui de l'industrialisation, le XX^e siècle comme celui de la mondialisation et le XXI^e siècle comme celui de la digitalisation ont progressivement renforcé la place des bureaux dans les économies modernes. Les unités de lieu de travail et de temps de travail sont directement liées depuis deux siècles.

Nous sommes en 2026 et depuis cinq ans maintenant, une expression omniprésente alimente nombre de discussions. Il y avait déjà eu des périodisations rétrospectives à l'image du Moyen Âge, du siècle des Lumières, de la Belle Époque ou des Trente Glorieuses. Nous voici avec le « monde post-Covid ». Dans ce monde post-Covid, dans lequel le télétravail occupe une part inédite du temps de travail, notre économie tertiarisée a placé le retour au bureau au cœur de la stratégie des organisations. Il suffit de rechercher *retour au bureau* sur Internet pour se rendre compte de la médiatisation du sujet. De grandes entreprises sont abondamment citées dans des articles de presse, avec l'idée qu'un mouvement de balancier s'opère désormais entre une période exclusive puis dominante de travail à distance, et une demande de retour au bureau « comme avant ». Les questionnements sur l'impact du télétravail sur la performance des organisations sont encore riches. En octobre 2023, Nicolas Sarkozy affirmait devant un auditoire conquis et largement hilare, que « le télétravail, c'est de la télé c'est pas du travail² ». Au-delà de positions souvent caricaturales peu fécondes, c'est une période de recherche d'équilibre dans un monde du travail qualifié d'hybride que nous connaissons actuellement.

2 <https://www.youtube.com/watch?v=AJz5Budzwvg>

Cette recherche d'équilibre se résume sans doute trop fréquemment sous un angle quantitatif, à savoir le nombre de jours de télétravail accordé. Deux ou trois jours par semaine, un forfait de jours annuel, un libre choix des jours télétravaillés ou une interdiction du télétravail le vendredi sont au cœur des débats.

Cet ouvrage a pour ambition le dépassement de ces considérations quantitatives au profit d'une approche qualitative. Il s'agit de questionner et d'objectiver les bonnes raisons qui rendent attractive et pertinente la venue au bureau aux échelles individuelle, collective et sociale. Le monde du travail connaît un bouleversement majeur de la *combinaison de l'homme et d'une place* et les propos qui suivent ont pour objectif un portrait nuancé du travail hybride, considéré comme un acquis par de nombreux salariés mais mettant en risque le cadre sociotechnique des organisations selon certains managers et dirigeants. Le parti pris retenu dans cet ouvrage est celui du parcours du salarié à travers quatre dimensions : Pourquoi aller au bureau ? ; Se rendre au bureau ; Être au bureau ; Rester en télétravail hybride. Cet ouvrage n'est pas un ouvrage sur le télétravail, la littérature étant déjà abondante sur le sujet. C'est un ouvrage destiné à aller au-delà des grands effets d'annonce sur le retour au bureau qui disons-le, sont davantage issus de postures managériales que d'arguments documentés. C'est bien notre ambition ici : documenter le débat sur le retour au bureau afin de permettre des prises de décision plus rationnelles et moins passionnelles. À travers une littérature internationale largement mobilisée, cet ouvrage se veut théorique et pratique, conduisant à une réflexion opérationnelle.

Sous forme de boutade dans son titre, cet ouvrage invite à prendre le sujet du retour au bureau sous l'angle du couple attractivité/performance et de proposer des ingrédients pour la réussite d'une bonne *combinaison de l'homme et d'une place*.