

## LES COMPLEXES «FLEX OFFICES»

C'est un immeuble tertiaire dont les salles de travail ont des allures d'« open space ». Les bureaux des salariés fourmillent d'innovations, on peut y travailler comme à une table d'architecte. Le bien-être des employés a été réfléchi par le client et mis en musique par l'architecte Franck Lloyd Wright. Aux murs, des valeurs « corporate » sont gravées : « generosity », « imagination », « cooperation »... Baptisé Larkin Building, ce bâtiment a été édifié à Buffalo (New York) en... 1906.

Dans son ouvrage *Le Travail et ses espaces*, Jean-Pierre Bouchez, directeur de recherche à l'université de Paris-Saclay, nous propose une plongée dans l'histoire du travail et de ses espaces. Elle permet de découvrir, comme à Buffalo, des conceptions avant-gardistes, qui ont fait date. C'est le cas des premiers bureaux non attribués de manière permanente et du concept de « non-territorialité », qui voient le jour dès les années 1970 à titre expérimental chez IBM. Lors de la conception de ce « flex office » avant l'heure, on s'interroge déjà sur les conséquences d'une telle organisation de l'espace sur la communication et la performance des équipes.

S'il souligne la précocité des stratégies spatiales, l'ouvrage montre aussi combien elles sont le fruit d'une conjonction de facteurs. Elles progressent au

rythme des innovations dans la construction comme dans les technologies de communication. Elles sont aussi et surtout portées par les visées managériales des entrepreneurs.

Ainsi le travail sur la luminosité peut être réalisé dans un but de contrôle social. M. Bouchez cite l'exemple d'un immeuble construit en 1886 dans le Nebraska : « *En plus du toit vitré, les murs intérieurs autant qu'extérieurs sont ornés de grandes fenêtres.* » Les occupants des bureaux fermés sont ainsi exposés en permanence au regard des autres. « *Seuls les cadres supérieurs ont alors droit à un bureau autorisant une grande intimité, grâce à une source de lumière privée* », précise-t-il.

**Managers en première ligne**

L'histoire des lieux raconte des ambitions multiples, parfois difficiles à réaliser. L'ouvrage montre ainsi la complexité pour les flex offices de répondre à toutes les promesses qu'ils sont censés tenir. Les coûts immobiliers sont, certes, réduits, mais, « *l'accroissement des performances collaboratives des usagers* » et « *l'amélioration du confort et du bien-être au travail* » sont « *loin d'être démontré[s]* », note l'auteur.

L'ouvrage souligne les évolutions récentes des bureaux placent les managers en première ligne. Les mutations à l'œuvre doivent être accompagnées. Dans les flex offices tout d'abord, où

**LE TRAVAIL ET SES ESPACES**

de Jean-Pierre Bouchez,  
De Boeck Supérieur,  
336 pages, 29,90 euros

peuvent se renforcer l'« *insécurité émotionnelle* » des salariés et le sentiment qu'ils sont interchangeables. De même, « *la collaboration ne se décrète pas* », expose l'auteur, qui explique combien l'encadrement doit avoir un rôle moteur dans les espaces ouverts.

Enfin, l'hybridation à l'œuvre entre présentiel et télétravail représente un autre défi pour les managers, presque une gageure : le maintien de la culture d'entreprise et des liens humains, au bureau comme hors des murs. Cela en tenant compte de « *l'importance des dispersions observées dans les attentes des actifs* », souligne Alain d'Iribarne, directeur de recherche honoraire au CNRS, qui participe à l'ouvrage. Une tâche considérable qui, selon lui, imposera à terme « *une révolution managériale* » dans de nombreuses entreprises françaises. ■

FRANÇOIS DESNOYERS