

# À qui profiterait la mort du bureau ?

Camille Rabineau est consultante indépendante, spécialiste des nouveaux espaces de travail. Pour Maddyness, elle revient sur ce que la crise pourrait avoir comme effets sur nos espaces de travail et s'interroge sur ce nouvel idéal du travail à distance et de la liberté retrouvée des salarié·e·s.

---

Après quatre mois de télétravail forcé, des voix s'élèvent pour appeler une disparition du bureau. Les travailleurs du tertiaire ayant été plongés dans le grand bain du travail à distance, la perspective attrayante d'un salariat sans attache devient tangible. Dans ce scénario, chacun choisit librement son lieu de résidence et son employeur. Pour une partie de la population – souvent la plus qualifiée et la mieux rémunérée – les notions de mobilité géographique et de bassin d'emploi disparaissent.

L'entreprise bascule vers un modèle désincarné, dans lequel les valeurs se placardent sur fond d'écran et non plus sur les murs de l'open space, et la cohésion se forge lors de jeux apéro virtuels plutôt qu'à la machine à café.

*Cet idéal n'est qu'un juste retour de bâton après des décennies de métro-boulot-dodo dans des*

*métropoles aux routes congestionnées et aux transports publics saturés, avec un management français présentéiste qui a longtemps hésité à prendre le train du télétravail.*

Un juste retour de bâton aussi pour des bureaux, qui sont pour beaucoup restés dans leur jus, loin des images colorées de startups avec sièges gonflables et toboggans. Car selon le dernier baromètre Actinéo mené en 2019, 66% des salariés du tertiaires évoluent encore en bureaux fermés. Enfilades de pièces fermées et couloirs sombres, mobilier massif et peu moderne, murs d'armoires grises en accordéon dans le plus pur style administratif constituent pour beaucoup ce que « le bureau » veut dire.

## Bye bye open space, flex office and co ?

Il est vrai que les salarié·e·s ne se pressaient pas pour passer en open space, et encore moins en « Flex office »- cet aménagement qui peut faire peur en mutualisant les postes de travail, mais qui va malgré tout de pair avec une modernisation des espaces pour les faire mieux coller aux besoins. On pense notamment au développement du travail collaboratif, ce travail à plusieurs et sous des formes d'interaction complexes. Sans doute n'avions-nous pas prévu qu'il est justement plus facile de reproduire chez soi le bureau fermé, options mug préféré à portée de main et dessins des enfants au mur.

Un juste retour de bâton enfin, face à cette vague de nouveaux bureaux en mode startup qui avaient poussé un peu loin le concept de la déco instagrammable, de l'absence de porte et des codes régressifs. Une façon subtile d' infantiliser les salariés ?

Pour autant l'excès inverse, à savoir la disparition totale du bureau, soulève mille questions. Bien sûr, il est tentant d'imaginer qu'il sera possible demain de choisir librement où travailler, grâce à toute une palette d'outils/de solutions. Bien sûr, les entrepreneur·e·s du travail flexible, qui ont mis sur pied de nombreuses offres pour sortir le travail de ses murs et procurer des expériences « out of the box », se tiennent dans les starting-blocks. Ils sont en mesure de proposer un bureau « à la carte », mais aussi des retraites dans des lieux insolites pour apporter la dose de « team building » qui disparaît avec le passage en 100% à distance.

*Mais la perte d'une incarnation physique pérenne de l'entreprise peut aussi conduire droit vers la perte d'une incarnation de l'entreprise tout court, à travers la dislocation du collectif.*

À cet égard un élément me semble particulièrement absent du débat : le monde de l'entreprise n'est pas le monde des bisounours. La période de crise qui s'amorce risque de nous le rappeler douloureusement. L'entreprise est avant tout le lieu d'un rapport de forces, souvent déséquilibré. Ce déséquilibre est inscrit dans le contrat de travail, qui établit un lien de subordination entre employeur·se et employé·e. Venir au travail (une expression bientôt remplacée par « démarrer le travail » pour en ôter le présupposé d'un déplacement ?), c'est avoir dans un coin de sa tête des pensées sous-jacentes : « comment vais-je être évalué·e sur ce dossier ? » ; « comment vais-je être jugé·e par ma hiérarchie, mes collègues ? » ; « est-ce que je risque de passer à côté de cette promotion ? » ; « est-ce que je risque de perdre mon travail ? »

## Vers un collectif de travail hors les murs ?

Le collectif de travail, composé des collègues, constitue un rempart, un remède, face à cette incertitude latente. Les modèles les plus renommés de mesure du stress au travail comme celui de Karasek intègrent ce facteur de « soutien social » comme tel. Cela explique aussi pourquoi toutes les enquêtes autour du bien-être au travail font de la bonne entente entre collègues l'ingrédient numéro 1.

Or, ces relations se nourrissent de petits riens qui sont le fruit de la co-présence physique et de la spontanéité. On peut intégrer des rituels informels à une réunion à distance, mais on ne peut pas créer ce moment fortuit qui déclenche un fou-rire entre deux personnes, cette complicité née de déjeuners où l'on n'a pas grand-chose à se dire au début mais qui forment une base solide de vécu partagé à la fin. On peut flécher des « mentors » à chaque nouvel arrivé dans l'équipe, mais on ne peut pas façonner *ex nihilo* ces liens qui se seront noués par hasard au bureau, parce qu'on l'a senti, parce qu'il y avait quelque chose.

Il y a un mot pour cela : la sérendipité. Un mot certes galvaudé tant les entreprises en ont usé pour inciter leurs collaborateurs et collaboratrices à se rencontrer, mais qui traduit une réalité empirique et que tous les salariés à qui

on veut bien donner la parole sur leur vécu en télétravail reconnaissent.

Gratter ce vernis de socialisation, certes un peu fleur bleue, peut avoir des conséquences sérieuses. À qui racontera-t-on demain ce retour d'un manager qu'on a ressenti comme injuste ? Comment vivra-t-on son annonce de renouvellement de période d'essai, ou pire, de licenciement, seul-e depuis son appartement ou sa place en co-working au milieu d'autres individus plus ou moins familiers ?

Avec qui se structurera-t-on collectivement pour peser et faire entendre ses droits de salarié·e·s quand on estimera qu'ils auront été bafoués ? Si des modèles d'entreprises 100% dispersées existaient avant le Covid 19, force est de constater que ce sont pour la plupart des sociétés américaines. Autrement dit, des entreprises soumises à un droit du travail peu protecteur, où remplacer le « tu as une demie-heure pour faire tes cartons » par le licenciement en un clic revient en effet à peu près au même.

En somme, éclater les salariés géographiquement pourrait bien revenir à les rendre individuellement plus fragiles et collectivement plus faibles. Un remake du bon vieux « diviser pour mieux régner »... Pour conclure, la crise sanitaire que nous avons traversée et dont nous ne voyons pas encore le bout aura eu une impulsion sans précédent sur la transformation des modes de travail. Elle aura ouvert un champ des possibles incroyablement large à des entreprises pour qui la simple idée de « télétravail » relevait de la science-fiction il y a encore quelques mois. Au moment de faire le tri entre ce qu'il faudra garder de cette période de façon pérenne et ce qu'il faudra corriger, soyons lucides sur les risques et les paradigmes implicites du modèle de l'entreprise 100% dispersée pour mieux adopter un télétravail juste et équilibré. Et abordons d'un même élan la question de la flexibilité du travail et celle de la répartition du pouvoir dans l'entreprise.