

VERS UNE FIN DU BUREAU ?

L'espace de travail, son évolution et sa forme impactés par les fluctuations économiques et les crises sociétales, de la révolution industrielle à l'ère numérique.

VERS UNE FIN DU BUREAU ?

L'espace de travail, son évolution et sa forme impactés par les fluctuations économiques et les crises sociétales, de la révolution industrielle à l'ère numérique.

Énoncé Théorique de Master en Architecture

Vers une fin du bureau ?

L'espace de travail, son évolution et sa forme impactés par les fluctuations économiques et les crises sociétales, de la révolution industrielle à l'ère numérique.

Grégory Kramer & Kevin Rodriguez

EPFL Lausanne

2022/2023

Travail encadré par

*Professeur Responsable de l'Énoncé Théorique et Directeur
Pédagogique*

Vincent Kaufmann

Laboratoire de Sociologie Urbaine (LASUR)

Professeure

Anja Fröhlich

Laboratoire d'Architecture Élémentaire et d'Études Typologiques
(EAST)

Maîtresse EPFL

Fiona Del Puppo

Laboratoire de Sociologie Urbaine (LASUR)

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
LA GENÈSE ET L'ESSOR DU TRAVAIL DE BUREAU	5
L'IMMEUBLE DE BUREAUX ET SON ÉVOLUTION	29
LES BUREAUX À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE	69
LA DÉSERTIFICATION DES BUREAUX EN EUROPE	97
ÉTUDE DE CAS À GENÈVE	109
UNE NOUVELLE RELATION AU TRAVAIL	125
CONCLUSION	141
BIBLIOGRAPHIE	145

INTRODUCTION

Alors que l'occupation des immeubles de bureaux fluctue en fonction des crises économiques, et maintenant sanitaires, qui touchent nos villes, la question du futur des immeubles de bureaux et des espaces qu'ils proposent est plus que pertinente. Les différentes crises des bureaux reflètent l'instabilité d'un marché basé sur la spéculation qui a de la peine à répondre à la demande de plus en plus variée et non-traditionnelle des nouvelles entreprises.

La solution du télétravail comme substitut au travail de bureaux est quant à elle mitigée. En effet, il y a des avantages et des inconvénients, que nous travaillions au bureau ou à la maison. Mais la rapide et brusque séparation du travail habituel causée par le confinement dû à la pandémie de COVID-19 a permis une ouverture sur la question de l'espace de travail tel que nous l'avons connu jusqu'à présent.

La question de l'avenir de l'espace de travail se pose, que ce soit pour l'immeuble de bureaux hérité des années 1960 ou pour la chambre d'amis reconvertie en salle de réunion Zoom. Certains bureaux continuent de se vider alors que de nouveaux se construisent. Le télétravail dans un train, une chambre, un café ou un espace de coworking changent certaines habitudes alors que d'autres persistent. Il s'agit non seulement d'un enjeu architectural, mais également d'ordres économique, social et technologique.

Comment en sommes-nous arrivés à travailler dans des immeubles de bureaux ? Quelles sont les caractéristiques de ces constructions ? Quelles sont l'origine et l'histoire du travail administratif ? Les espaces proposés sont-ils encore pertinents aujourd'hui ? Et selon quels critères ? Quelles seraient les alternatives viables ?

Il s'agit d'une analyse historique, de la révolution industrielle à nos jours, afin de comprendre les événements économiques et sociétaux qui ont conduit à l'apparition, au développement puis à la crise des immeubles de bureaux. À partir de là, un travail d'analyse de projets anciens et actuels permettra de mieux comprendre l'évolution des modèles de typologies et leurs éléments constitutifs. Enfin, nous nous intéresserons aux nouveaux modèles de travail qui ont surgi récemment et qui remettent en question l'espace de travail tel que nous le connaissons.

INTRODUCTION

LA GENÈSE ET L'ESSOR DU TRAVAIL DE BUREAU

« Entre 1860 et 1920, les entreprises [locales] sont devenues de grandes entreprises, et le nombre et les types de postes de travail dans le bureau ont explosé. Le changement dans l'environnement de travail reflétait un changement dans le travail lui-même. L'administration et la bureaucratie avaient pris le contrôle du monde des affaires. »¹

Nikil Saval, *Cubed* (2015)

Les origines du travail de bureau tel que nous le connaissons aujourd'hui remontent aux civilisations de l'Antiquité. Que ce soit en Égypte ou en Mésopotamie, l'invention de l'écriture au IV^e siècle avant notre ère permet le calcul et l'archivage des réserves de nourriture et de biens. C'est ainsi que naît le travail administratif qui, à son tour, génère la construction de lieux servant à la comptabilité et à l'administration des institutions au pouvoir, des banques et des commerces.²

Il faut attendre la période du Moyen-Âge pour voir l'apparition d'une salle dédiée au travail de bureau : le scriptorium. Dans cette pièce, les moines passent leurs journées à retranscrire les textes de la Bible sur des parchemins faits de peaux d'animaux. C'est d'eux que nous vient le mot bureau. Ils protègent leurs documents avec de la toile de bure, tissu de laine épais dont ils se servent pour confectionner leurs

¹ Nikil Saval, *Cubed: A Secret History of the Workplace*, trad. par Kevin Rodriguez et Grégory Kramer (New York: Anchor Books, 2015), 34.

² Saval, 12.

vêtements. Le mot bureau désigne d'abord la table recouverte par la bure et, avec le temps, il finit par désigner la pièce entière.³

Une fois adopté, cet espace de travail est répliqué non seulement dans la sphère religieuse, mais également dans toute institution recourant au travail administratif. C'est pendant la Renaissance italienne qu'est construit le premier immeuble conçu pour regrouper des bureaux. Les banques, de plus en plus riches, demandent un travail considérable de comptabilité et d'administration. La famille des Médicis, au pouvoir à Florence, fait construire un palais des offices (des bureaux) : « Palazzo degli Uffizi ». Ce palais abrite les bureaux de treize magistratures importantes établies afin de gérer les opérations financières et l'administration de l'État Medici.

Aux États-Unis, au milieu du XIX^e siècle, le bureau typique est la maison de comptage liée à une entreprise ou à un commerce. Les employés sont des clerks, c'est-à-dire des lettrés, qui se chargent principalement de recopier des documents. Certains d'entre eux ont des connaissances en mathématiques et se chargent de la comptabilité. Comme c'est le cas depuis la Renaissance, cet espace administratif est essentiel au bon fonctionnement de l'institution en charge. Aux États-Unis, les maisons de comptage sont pour la plupart modestes et leurs espaces sont restreints. Les bureaux sont organisés de façon précaire à travers le pays et fonctionnent tant bien que mal avec les moyens du bord.

La grande transformation du bureau trouve son origine dans l'industrialisation de l'Angleterre (fin XVIII^e s.), puis du reste de l'Europe (début XIX^e s.), suivie des États-Unis (fin XIX^e s.). Grâce aux innovations, la production de masse et le développement des transports, les échanges nationaux et internationaux sont plus fréquents, plus sûrs et

³ Élisabeth Pélegrin-Genel, *25 espaces de bureaux*, Collection 25 réalisations (Paris: « AMC »-le Moniteur, 2006), 10.

plus rapides. Cette nouvelle masse de données réforme le travail de bureau tel qu'il était connu jusqu'alors.

« [...] l'internationalisation, première vague de mondialisation de l'économie européenne, réalise d'énormes progrès et s'institutionnalise. [...] Le libre-échange s'accompagne de la construction d'un réseau de communication international, plus particulièrement en matière de commerce et de communication transocéaniques et de système ferroviaire européen. [...] Chaque pays est relié aux autres. Le temps et le coût du transport diminuent considérablement. »⁴

Le développement des systèmes de transport et de communication booste massivement l'économie et pousse les entreprises à s'agrandir rapidement et à augmenter leur travail administratif de façon colossale. Ce travail, principalement intellectuel, nécessite une main d'œuvre qualifiée. C'est ainsi que très rapidement la petite maison, ou chambre, de comptage se transforme en un vaste espace de travail avec un très grand nombre de clerks spécialisés. Ce qui était auparavant un travail isolé et peu gratifiant devient un élément essentiel de la société capitaliste et industrielle de la fin du XIX^e siècle.

Les villes commencent très tôt à embaucher des clerks. En 1855, à New York, ils constituent le troisième plus grand groupe de travail derrière les domestiques et les ouvriers.⁵ L'intérêt économique migre de l'agriculture, source primaire de revenu, vers le travail d'usine et de bureau.⁶ La population arrive massivement dans les villes, à la recherche d'un meilleur salaire, et le nombre de clerks augmente

⁴ Tibor Iván Berend et Emmanuel Debruyne, *Histoire économique de l'Europe du XXe siècle: du laisser-faire à la globalisation*, 2e éd, Ouvertures économiques (Louvain-la-Neuve: De Boeck supérieur, 2018), 23.

⁵ Saval, *Cubed*, 13.

⁶ Donald Albrecht, Chrysanthé Broikos, et National Building Museum (U.S.), *On the Job: Design and the American Office* (Princeton Architectural Press, 2000), 17.

exponentiellement, au point qu'il surpasse la demande. En 1870, aux États-Unis, les clercs étaient au nombre de 91'000, cinquante ans plus tard, en 1920, ils sont au nombre de 3'311'000.⁷ Petit à petit, la spécialisation et la subdivision du travail, encouragées par l'augmentation de la demande, finissent par créer un travail intellectuel complètement détaché, autant physiquement que socialement, de l'usine et du travail manuel.

« La séparation des tâches, et de la fabrication des objets de leur commercialisation, se sont cristallisées dans le développement de bureaux avec des clercs, parfois complètement séparés du monde sale, bruyant et malodorant du « vrai travail ». »⁸

Les bureaux sont initialement placés dans des bâtiments annexes, puis complètement séparés, voire souvent délocalisés dans un autre secteur de la ville. C'est à ce moment-là que le nom « bureau », ou « office » en anglais, leur est attribué. À cette époque, les bureaux sont encore de vastes et hautes salles où des dizaines de clercs travaillent, chacun à sa place, les patrons travaillent quant à eux dans des salles à part.⁹ Cette séparation des bureaux et des usines, mais également celle des employés et des patrons, est possible grâce à l'invention et la commercialisation des télécommunications. La machine à écrire Remington arrive dans les bureaux en 1874. Deux ans plus tard, en 1876, le téléphone (A. Graham Bell) est breveté. Avant cela, il n'était possible de communiquer que via des messages en morse envoyés par télégraphe.¹⁰ Les responsables peuvent désormais communiquer leurs ordres aux clercs via dictaphone et les employés peuvent s'envoyer des objets sur plusieurs étages via des tubes pneumatiques.

⁷ Evelyn Nakano Glenn et Roslyn L. Feldberg, « Degraded and Deskilled: The Proletarianization of Clerical Work », *Social Problems* 25, n° 1 (1977): 54, <https://doi.org/10.2307/800467>.

⁸ Saval, *Cubed*, 20.

⁹ Saval, 33.

¹⁰ Eric D. Sundstrom et Mary Graehl Sundstrom, *Work places: the psychology of the physical environment in offices and factories*, Environment and behavior series (Cambridge [Cambridgeshire] ; New York: Cambridge University Press, 1986), 33.

Paradoxalement, ces avancées technologiques, devant permettre aux employés de gagner du temps en améliorant la communication, finissent simplement par augmenter la cadence et la quantité de travail. En plus de cela, les clerks voient leurs tâches subdivisées et différenciées en une multitude de sous-catégories. Cette spécialisation illustre le démantèlement du savoir clérical : le clerk traditionnel est dépossédé de son savoir et remplacé par des centaines de cols blancs sans aucune connaissance holistique du travail.¹¹

L'autre conséquence de la croissance rapide des bureaux est le manque de réflexion accordé à leur forme et à leurs espaces de travail. De l'extérieur, les bâtiments sont construits de plus en plus haut, mais sans souci d'unité. Ils sont édifiés par empilement d'étages, sans pensée globale, simplement par nécessité d'accroître leurs capacités.

Construit à St. Louis en 1890-91, le Wainwright Building de Louis Sullivan (1856-1924) transforme l'architecture des bâtiments de haute taille et pave le chemin vers les gratte-ciels. Constitué de dix étages, il propose aux bâtiments hauts de l'époque une unité et une harmonie qu'ils n'avaient pas. Ce faisant, il assume et glorifie leur hauteur en leur donnant un style propre.¹² Le plan, quant à lui, ne change pas de l'idée classique du bureau et de l'espace administratif. Si la forme en U permet un éclairage et une ventilation de chaque pièce, cette dernière demeure très classique.

Le but d'empiler les bureaux est de gagner de la place, mais la quantité de clerks en constante augmentation et le manque d'organisation rendent le travail de bureau chaotique.¹³ Les espaces classiques de travail administratif ne sont pas pensés pour une telle quantité de travail et d'employés. Non seulement les espaces, mais également l'organisation au sein de l'entreprise, que ce soit à l'usine ou

¹¹ Saval, *Cubed*, 39-40.

¹² Frank Lloyd Wright, *Frank Lloyd Wright: An Autobiography*, 3rd printing edition (Duell, Sloan & Pearce, 1943), 241.

¹³ Sundstrom et Sundstrom, *Work places*, 31-32.

au bureau, sont hors de contrôle. L'organisation hiérarchique classique ne fonctionne plus à si grande échelle. Les clerks sont entassés massivement, le travail est chaotique et cela se ressent à travers tout le pays, autant au niveau des administrations publiques que privées. Les commandes et les quittances se perdent, les comptes bancaires sont souvent corrompus, voire truqués, tout cela finit par creuser un trou béant dans les poches des compagnies.¹⁴

Construit en 1904-06, le Larkin Building de Frank Lloyd Wright (1867-1959) propose une solution pour l'espace de travail administratif de la Larkin Soap Company à New York. F. L. Wright considère trois points importants du travail de bureau : la propreté, la lumière et l'utilisation rationnelle de l'espace. Le Larkin Building est conçu pour recevoir 1'800 employés. Le plan est pensé à cet effet : tous les espaces de service sont placés aux extrémités du bâtiment afin de libérer l'espace central. Ceci crée un vaste espace ouvert avec une cour centrale et des galeries tout autour sur plusieurs étages. C'est dans ces espaces que les managers et les clerks travaillent. Ils sont placés méticuleusement par rangées dans un système hérité du travail à la chaîne des usines.¹⁵ À cette époque, le travail industriel est le meilleur exemple de travail rationnel. Il est donc tout à fait concevable d'appliquer ce système jusque dans les bureaux.

En ce qui concerne le mobilier, il est également dessiné par F. L. Wright dans le but de faciliter le travail des clerks. Intégré dans la maçonnerie, il est réfléchi comme une machine de travail efficace à la pointe de la technologie et permet de travailler le plus productivement possible.¹⁶ En effet, les clerks doivent expédier en moyenne près de 5'000 commandes par jour. L'immeuble de F. L. Wright est conçu comme un bloc hermétique permettant de garder les espaces intérieurs propres, libres de poussière et frais. L'air extérieur est aspiré

¹⁴ Saval, *Cubed*, 43-45.

¹⁵ Javier Mozas, Caruso St John Architects, et Caruso St John Architects, *The Office on the Grass: The Evolution of the Workplace*, éd. par Aurora Fernández Per (Vitoria-Gasteiz: A+T, 2017), 12.

¹⁶ Albrecht, Broikos, et Museum (U.S.), *On the Job*, 50.

par les murs creux des escaliers situés aux extrémités du bâtiment.¹⁷ Une fois arrivé au sous-sol, l'air pollué par la fumée des trains et des usines environnantes est filtré, puis chauffé ou refroidi selon la température souhaitée. Cet air « conditionné » est ensuite redistribué sur tous les étages. Il s'agit d'un des premiers bâtiments avec système d'air conditionné du pays. L'apport en lumière naturelle était une des plus grandes qualités du bâtiment. F. L. Wright sait à quel point il est crucial pour l'efficacité du travail administratif. Si bien que l'élément phare du projet est la cour centrale. Elle permet au personnel de bénéficier d'un éclairage naturel abondant, à la fois dans la cour, mais également en périphérie de celle-ci. Ce qui n'est pas le cas des bureaux existants ou construits à cette époque à New York.

Cet immeuble de bureaux est conçu par F. L. Wright comme une protestation allant à l'encontre de ce qu'il se fait sans réflexion à travers les États-Unis.¹⁸ Alors que les immeubles de bureaux se succèdent sans identité propre et de manière désordonnée, F. L. Wright propose une nouvelle architecture dont la forme suit la fonction, où l'architecte pense aux espaces et au mobilier de façon à améliorer les conditions de travail et, ce faisant, permet d'augmenter la productivité de l'entreprise. Les trois principes énoncés par F. L. Wright – propreté, lumière et utilisation rationnelle de l'espace – font école et sont repris tout au long de l'histoire des espaces de travail.

Au début du XX^e siècle, les prix des produits augmentent alors que les services restent médiocres. C'est alors que l'efficacité des systèmes mis en place dans les usines de production est remise en question. En 1910, Frederick Taylor (1856-1914) propose un système plus rentable permettant de réduire les coûts et, par conséquent, de baisser les prix. Son idée naît de l'observation du travail industriel, du temps perdu à cause des manipulations et des déplacements inutiles. Selon lui, les ouvriers dans les usines sont volontairement inefficaces et les

¹⁷ Wright, *Frank Lloyd Wright*, 136.

¹⁸ Wright, 136.

employeurs ne connaissent pas assez le maniement des machines pour pouvoir superviser correctement leurs employés.

F. Taylor individualise le travail des ouvriers, réduit au strict minimum leurs réflexions, leurs gestes et leurs déplacements. Leur temps est limité, compté et comparé à celui des autres travailleurs. Mais pour cela, il est d'abord nécessaire d'analyser chaque mouvement, chaque geste, diviser le travail en séquences de mouvements et établir un système rendant le travail plus rentable et efficace. Cette analyse méticuleuse doit être effectuée par des employés différents des ouvriers d'usine, ce sont les clerks qui en sont chargés. À l'aide d'appareils photos, de carnets de croquis et de chronomètres, ils cherchent à rendre le travail des ouvriers dans les usines le plus efficace et rentable possible. Ce qui avant n'était qu'un métier d'aide à la gestion d'entreprise, et d'administration, devient maintenant le cerveau qui fait fonctionner la machine capitaliste et la clé de son succès. Le travail de l'ouvrier dans l'usine est devenu une simple suite de mouvements, avec le moins d'activité intellectuelle possible. Les employés de bureau sont devenus le cerveau, les penseurs, les scientifiques, les spécialistes, ceux qui font le pont entre l'employeur et les ouvriers.

Il ne faut pas attendre longtemps après l'effervescence des bureaux d'études pour que l'obsession de rentabilité finisse par atteindre les clerks eux-mêmes. Logiquement, si le travail d'usine peut être rentabilisé par l'observation, l'analyse du travail et la suppression de gestes inutiles, le travail de bureau peut l'être tout autant. Les secondes perdues dans chaque mouvement de stylo ou de tête et le temps nécessaire pour aller aux toilettes, pour plier les documents, pour ouvrir une lettre sont consciencieusement calculés. Petit à petit les espaces sont aménagés à leur tour, comme précédemment dans les usines, en fonction des tâches, des différents besoins en lumière et de sorte à éviter les éventuelles distractions ainsi que le bruit. Le mobilier est également créé au fur et à mesure pour plus d'ergonomie et plus de rentabilité.

« [...] le mouvement de division du travail, d'expropriation du savoir professionnel ouvrier est le moteur du développement des bureaux de préparation du travail et d'études du produit. Ce mouvement, mené à ses dernières conséquences, applique à ses propres agents la division et la mécanisation du travail qu'ils étaient jusque-là chargés d'imposer aux autres segments de l'entreprise. Alors, et alors seulement, s'instaurent et la division et la mécanisation du travail mental. »¹⁹

À partir de ce moment, le nombre de bureaux explose et les compagnies américaines, qui ont maintenant développé des solutions aux problèmes d'organisation et de manufacture, commencent à rechercher des environnements de travail toujours plus efficaces ainsi que des bâtiments de prestige imposants créés à leur image.²⁰ Le Johnson Administration Building conçu par F. L. Wright en 1936-39 propose précisément ce nouvel espace de travail. L'idée est de créer un lieu majestueux et stimulant, une sorte de cathédrale moderne du travail. Un lieu représentant et exaltant l'esprit de l'entreprise et le travail administratif.²¹ Comme pour le Larkin building, les employés sont isolés du monde extérieur. F. L. Wright crée une sorte d'entité sociale. Les clerks sont rassemblés dans une vaste salle de près de 70 m² portée par de fines colonnes en forme de nénuphars. Ce grand espace est richement meublé, éclairé artificiellement, climatisé et chauffé au sol. Ce confort offert aux clerks permet notamment de compenser le manque de contact avec le monde extérieur. Le taylorisme est présent dans chaque détail du bâtiment. Les 250 clerks qui occupent la grande salle de travail sont organisés et positionnés de façon rationnelle et efficace. Le mobilier, dessiné par F. L. Wright, est conçu de manière à être autant efficace que possible. Le principe de

¹⁹ Jean-Pierre Poitou, *Le cerveau de l'usine: histoire des bureaux d'études Renault de l'origine à 1980: recherche sur les conditions de l'innovation technique* (Aix-en-Provence: Université de Provence, 1988), 17.

²⁰ Mozas, Caruso St John Architects, et Caruso St John Architects, *The Office on the Grass*, 16.

²¹ Wright, *Frank Lloyd Wright*, 409.

hiérarchie claire et rigide se traduit par une division de l'espace avec les managers à l'étage supervisant depuis la mezzanine les clerks qui travaillent au rez-de-chaussée. Les cadres ont leurs propres bureaux dans les étages les plus hauts. Le bâtiment est un succès quand il ouvre et cela se voit aux heures supplémentaires des employés qui choisissent de rester de leur plein gré.

Cependant, le taylorisme et ses bureaux d'études du travail n'ont pas le même impact, ou en tout cas ils ne sont pas assimilés de la même manière en Europe et aux États-Unis. En effet, l'échelle du territoire et la main d'œuvre à disposition ne sont pas comparables. Les États-Unis ont beaucoup de main d'œuvre grâce à l'afflux important d'immigrants venus d'Europe. Son vaste territoire permet la construction d'usines à grande échelle ainsi que celle de bureaux de plus en plus nombreux et hauts. Au contraire, en Europe, la situation n'est pas propice à un tel développement : les villes sont composées des constructions vieilles de plusieurs siècles, le continent est divisé en plusieurs pays aux visions et intérêts différents. La main d'œuvre est restreinte et qualifiée, Il ne convient pas de la "disqualifier" d'autant plus qu'elle est très attachée à son savoir-faire et son héritage. Ces éléments parmi d'autres n'ont pas permis le développement du taylorisme pur et dur, des bureaux d'études avec des employés au "col blanc" qui envahiraient les villes et qui détiendraient tout le savoir-faire.

L'exemple français des usines d'automobiles montre toutefois l'adoption partielle des techniques américaines telles que le fordisme et le taylorisme. La plupart des entreprises européennes ne fait qu'appliquer les éléments qui leur conviennent et laisse de côté ce qui demande un investissement trop important. Elles finissent par imposer à leurs ouvriers la pression du chronométrage et font en sorte de les spécialiser et de les disqualifier petit à petit. Cependant, la création de bureaux destinés à étudier et organiser le travail paraît trop onéreuse pour des entreprises qui n'en ressentent pas le besoin et n'en voient pas le bénéfice à court terme.

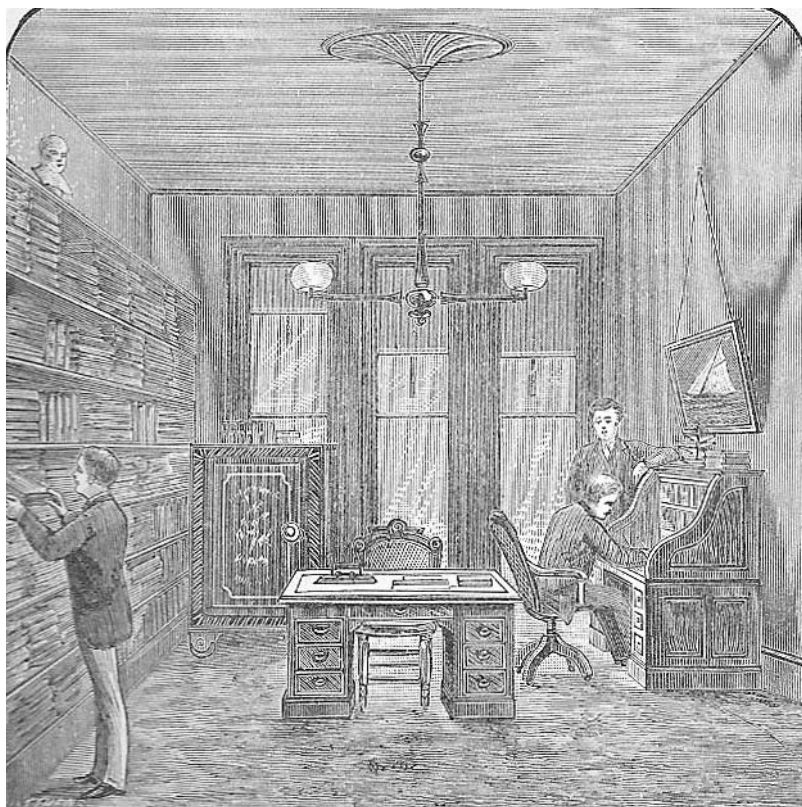


Fig 1. Bryant & Stratton Commercial School, General Business Office Boston, Massachusetts (USA), 1884, Early Office Museum.



Fig 2. Dankmar Adler and Louis Sullivan, Wainwright Building, St. Louis, Missouri (USA), 1890–92.

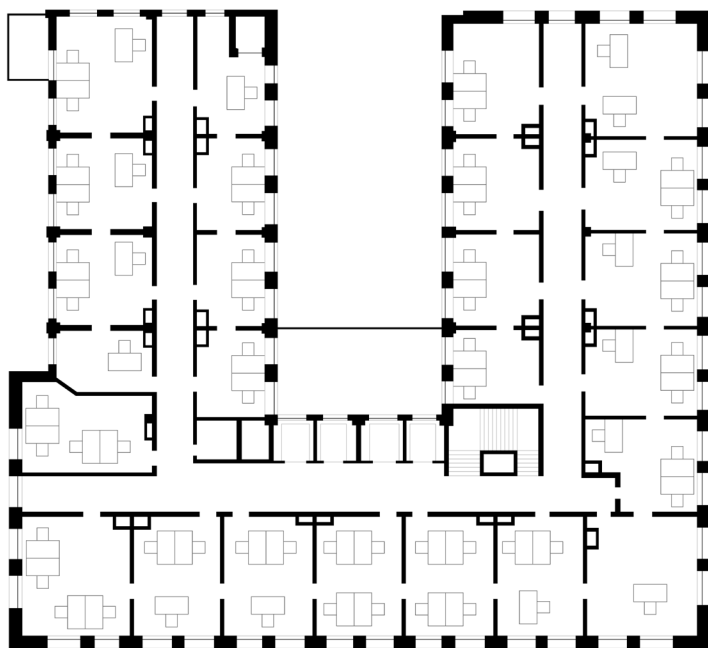


Fig 3. Dankmar Adler and Louis Sullivan, Wainwright Building, St. Louis, Missouri (USA), 1890–91.

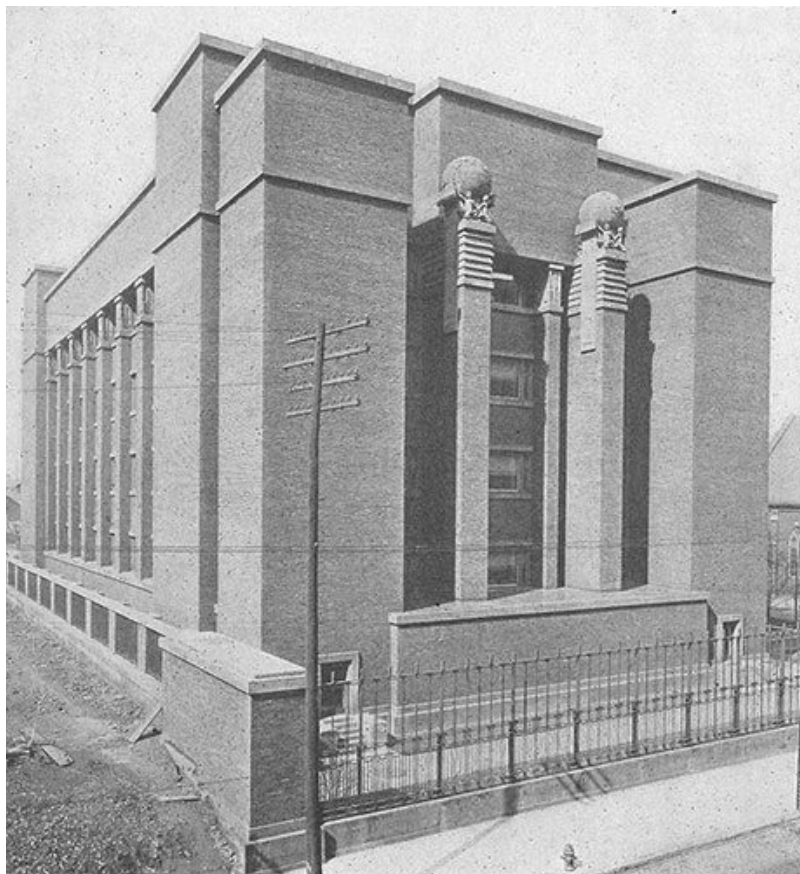


Fig 4. Frank Lloyd Wright, Larkin Building, Buffalo, New York (USA), 1904-06.

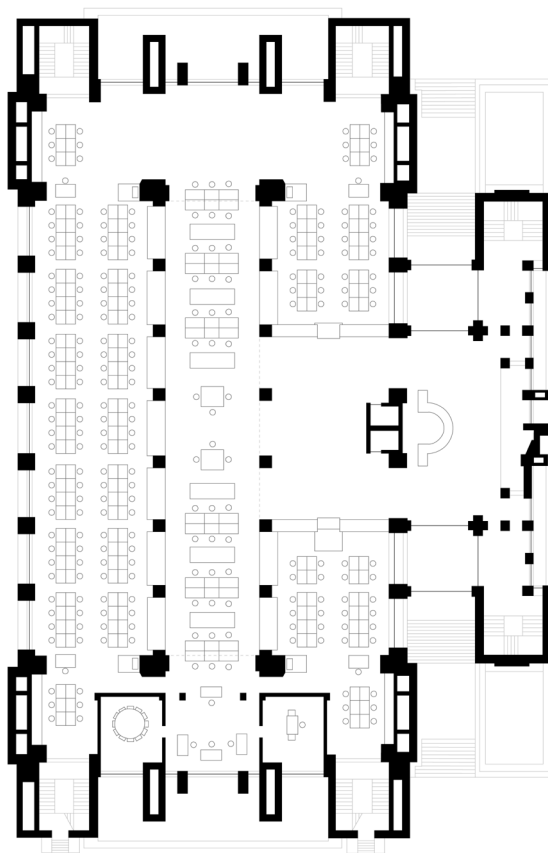


Fig 5. Frank Lloyd Wright, Larkin Building, Buffalo, New York (USA), 1904-06.



Fig 6. Frank Lloyd Wright, Larkin Building, Buffalo, New York (USA), 1904-06.



Fig 7. Frank Lloyd Wright, Larkin Building, Buffalo, New York (USA), 1904-06.



Fig 8. Frank Lloyd Wright, Johnson Wax Administration Building, Racine, Wisconsin (USA), 1936-39.

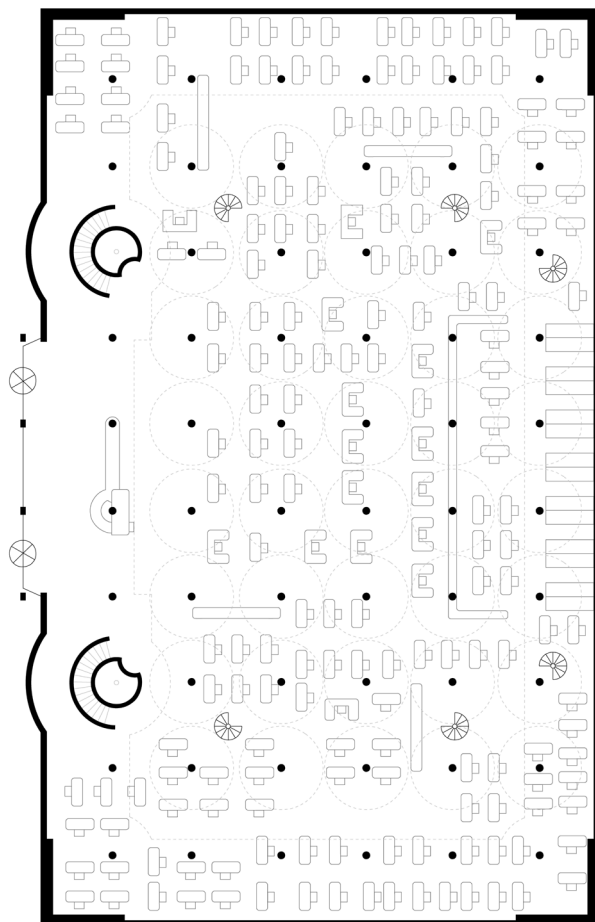


Fig 9. Frank Lloyd Wright, Johnson Wax Administration Building, Racine, Wisconsin (USA), 1936-39.



Fig 10. Frank Lloyd Wright, Johnson Wax Administration Building, Racine, Wisconsin (USA), 1936-39.



Fig 11. Frank Lloyd Wright, Johnson Wax Administration Building, Racine, Wisconsin (USA), 1936-39.

L'IMMEUBLE DE BUREAUX ET SON ÉVOLUTION

« Si vos yeux pouvaient pénétrer les masses opaques des façades, ils verraient un spectacle incroyable : trois cent mille cinq cent mille hommes et femmes — peut-être plus — à l'œuvre dans un regroupement d'espaces en même temps. Une humanité ayant brisé son destin millénaire qui était d'être attaché à la terre, qui est suspendue entre le ciel et la terre, montant et descendant à grande vitesse en groupes de vingt et en poulies de deux cents. C'est une nouvelle scène au purgatoire ? »

Le Corbusier, *Quand les cathédrales étaient blanches* (1937)

Dès le milieu du XX^e siècle, quelques immeubles de bureaux relativement hauts émergent dans les principales villes européennes. À cette époque, aux États-Unis, les constructions deviennent des tours de plusieurs centaines de mètres qui ne cessent de proliférer. Sujet d'étude de nombreux architectes à travers le monde, le gratte-ciel soulève des questionnements et suscite des idées novatrices, tant en perspective de design que de technique. En Europe, le mouvement moderne manque de ressources et d'opportunités pour les appliquer.²² C'est en cela que nous ne pouvons pas nous intéresser au cas des espaces administratifs européens sans préalablement considérer le building américain dont l'export à l'international ne se produira que tardivement.

Le gratte-ciel américain revêt un caractère symbolique à de nombreux égards. Figure emblématique du secteur tertiaire, il

²² Mozas, Caruso St John Architects, et Caruso St John Architects, *The Office on the Grass*, 14.

témoigne d'une grande puissance économique et d'une formidable prouesse technologique, tant par sa mise en œuvre spectaculaire que par sa hauteur vertigineuse. Par ailleurs, il participe à l'image identitaire de la ville qui l'accueille et sert de carte de visite à l'entreprise responsable de son érection. En guise d'affirmation, une tour porte souvent le nom de son propriétaire ou de la compagnie qu'elle héberge. Elle inspire solidité, fiabilité et confiance auprès des clients. Une volonté de représentation et de démarcation donne lieu à des conceptions plus impressionnantes les unes que les autres. Ces édifices aux dimensions monumentales sont assimilables à de véritables cathédrales du XX^e siècle. Ils sont la matérialisation, la démonstration et la magnificence du capitalisme américain poussé à son paroxysme. Le gratte-ciel incarne la naissance et la croissance du bureau rendu visible.²³

Dès la fin du XIX^e siècle, une course à la hauteur effrénée est lancée entre Chicago et New York. D'importants quartiers financiers se développent rapidement dans ces villes concurrentes autrefois connues pour leur forte activité industrielle. De lourdes transformations urbaines sont nécessaires pour accueillir les nouvelles constructions, certaines zones résidentielles à faible densité sont démolies et relocalisées pour libérer des espaces dans les centres-villes. En 1871, les ravages causés par le Grand incendie de Chicago permettent de belles opportunités de réaménagement. Entre 1871 et 1923, New York construit 6.9 millions de m² de surfaces de bureaux. Entre les années 1920 et le début des années 1930, 3.5 millions sont ajoutés, dont 1.2 million entre 1930 et 1933, soit les premières années de la Grande Dépression. Rien ne semble être en mesure de stopper la croissance démesurée, à la fois fascinante et effrayante, des surfaces de bureaux, pas même un effondrement majeur dans l'économie mondiale. L'étonnante diversité apparente dans la silhouette irrégulière d'une ville ne reflète aucunement les intérieurs inlassablement remplis des mêmes espaces et des mêmes employés.²⁴

²³ Saval, *Cubed*, 96-97.

²⁴ Saval, 97-98.

« Dès le milieu du [XX^e] siècle, de nombreuses inquiétudes se manifestent quant à la possibilité que la skyline dentelée ne reflète qu'un mirage de variété ; que tout beau gratte-ciel soit en réalité habité, étage après étage, de cols blancs à l'apparence identique ; que la ville scintillant la nuit au-dessus du fleuve ne représente guère plus que des millions de m² de surfaces de bureaux. »²⁵

Le travail administratif est en constante augmentation. Toujours plus de cols blancs sont requis pour occuper les postes créés. La part de main-d'œuvre active dans les manufactures et les fermes décline au profit de celle d'employés engagée dans les bureaux. Une transition économique d'importance capitale est en marche. Cette tertiarisation est la conséquence d'un changement d'habitudes chez les consommateurs dont la demande en services est accrue. En 1960, les employés de bureau représentent un tiers de la force de travail des États-Unis.²⁶

En 1956, le *Bureau of Labor Statistics* enregistre un événement marquant. La classe des employés de bureau prend l'ascendant sur la classe ouvrière avec respectivement 27 millions et 20 millions de représentants. Il s'agit d'un renversement inédit pour une puissance industrielle telle que les États-Unis.²⁷

Dans le courant des années 1960, Peter Drucker (1909-2005), théoricien du management autrichien, affirme que les employés de bureau deviennent peu à peu le cœur de l'économie. Ces individus membres de la classe moyenne ne s'identifient guère au prolétariat. Ils sont des travailleurs techniques et professionnels capables de contrôler la plus précieuse des ressources, la connaissance. Appelés « knowledge workers », ils constituent une nouvelle classe sociale à part entière. Un

²⁵ Saval, 98.

²⁶ Saval, 156.

²⁷ Saval, 192.

changement majeur s'opère dans le monde du travail : le besoin croissant d'appliquer le savoir aux tâches les plus diverses.²⁸

Amplifiée dans les années 1960, la frénésie des espaces administratifs est inarrêtable et incontrôlable. Deux chocs pétroliers, une stagflation – une croissance économique faible couplée à une forte inflation et un taux de chômage élevé – et une augmentation du taux d'intérêt réel ne perturbent pas son cours. Dans les années 1970, 5 millions de m² de surfaces de bureaux sont construites à New York. La décennie suivante, ce chiffre est majoré de 4.3 millions. En 1973, les tours jumelles du World Trade Center dessinées par l'architecte américain Minoru Yamasaki (1912-1986) sont inaugurées et contribuent à hauteur de 930'000 m² supplémentaires. Elles s'élèvent fièrement à plus de 400 mètres dans les cieux et représentent avec ferveur les secteurs bancaire et financier de l'économie new-yorkaise. À travers l'ensemble du pays, les quartiers d'affaires se remplissent progressivement de tours.²⁹

Face à l'émergence de bâtiments toujours plus nombreux et toujours plus imposants, les résidents les plus traditionnels et conservateurs s'inquiètent.³⁰ En milieu urbain, les plaintes concernant la hauteur des gratte-ciels deviennent monnaie courante et animent vivement les discussions. La densité élevée des constructions et de leurs occupants ainsi que les rues congestionnées des centres-villes créent un climat oppressant qui commence inévitablement à provoquer de l'anxiété chez les citoyens.³¹ Sur la côte pacifique, les habitants de San Francisco constatent avec impuissance la dénaturation de leur paysage quotidien par l'apparition progressive de tours liée au développement du secteur informatique et dénoncent une catastrophique « manhattanisation ».³²

²⁸ Saval, 196.

²⁹ Saval, 227-28.

³⁰ Saval, 101.

³¹ Saval, 109.

³² Saval, 229.

Il est essentiel de prendre en considération l'implication des avancées technologiques dans le développement de l'immeuble de bureaux et la conquête des cieux.

Jusque dans les années 1870, les connaissances techniques ne permettent guère l'édification d'un bâtiment dont la hauteur excède six étages. D'autre part, il faut savoir que l'être humain est relativement peu enclin à gravir plus de cinq volées d'escalier consécutives à pied. Les premiers appareils élévateurs destinés aux personnes sont propulsés à la vapeur et mis au point dans les années 1850. Toutefois, ils n'entrent pas en usage dans un immeuble de bureaux avant 1871. L'ascenseur hydraulique est breveté en 1872. Il est notamment employé dans le New York Tribune Building (1875), un bâtiment administratif comptabilisant une dizaine de niveaux.³³

L'acier est le second ingrédient clé de cette révolution. Un squelette constitué de ce matériau sert de structure à l'immeuble. En 1879, le concept de mur-rideau est introduit par William Le Baron Jenney (1832-1907), architecte et ingénieur américain de renom. Il s'agit d'une façade légère, continue et indépendante des planchers. Telle une peau, elle habille le support en fonte. L'enveloppe ne participe pas à la stabilité de la construction. Par conséquent, le percement de grandes ouvertures est envisageable. Dès lors, il est possible de bénéficier d'un meilleur apport en lumière naturelle dans les espaces intérieurs. Les appuis ponctuels permettent par la même occasion une libération du plan. Le cloisonnement autrefois induit par les porteurs linéaires n'est plus une contrainte dans l'aménagement spatial. En 1884-85, le procédé est appliqué dans le Home Insurance Building à Chicago, souvent cité comme premier gratte-ciel.³⁴

Si le dessin de la façade demeure imprégné d'une valeur ornementale classique et respecte un précieux héritage architectural, le recours à

³³ Saval, 100.

³⁴ Pégérin-Genel, *25 espaces de bureaux*, 8.

l'ossature métallique comme principe structurel dénote une véritable rupture avec le passé. Il existe au sein du même édifice une forme de dialectique évidente entre tradition et modernisme. Conçu par L. Sullivan, le Wainwright Building (1890-91) s'inscrit dans cette nouvelle génération de constructions.³⁵

L. Sullivan était un architecte américain influant de l'École de Chicago. Il est considéré comme le père du gratte-ciel et du modernisme. Il définit la cellule, soit le bureau, comme unité élémentaire et constitutrice de l'immeuble. Dans l'imaginaire poétique de L. Sullivan, l'immeuble et la cellule se transposent respectivement à la ruche et à l'alvéole. La tour résulte de l'empilement d'un nombre indéfini de niveaux de cellules où chaque étage et chaque bureau sont identiques. Comme dans un jeu de construction, les dimensions de la brique règlent l'ensemble, soit la partition intérieure, la disposition structurelle, la trame de façade, etc.³⁶

« La division pratique horizontale et verticale ou unité de bureau est naturellement basée sur une pièce de surface et de hauteur confortable, et la taille de cette pièce de bureau standard prédétermine naturellement l'unité structurelle standard, et, approximativement, la taille des ouvertures de fenêtre. »³⁷

En somme, la conception du gratte-ciel est basée sur l'unité de bureau, sa standardisation et sa répétition. Le précepte dicté par L. Sullivan est limpide : « La forme suit la fonction ». L'extérieur reflète l'intérieur. L'enveloppe révèle comme par transparence le programme du bâtiment. Il devrait en découler un effet bénéfique sur l'espace de travail. Hélas, ce n'est pas le cas. Au début du XX^e siècle, la vision

³⁵ Pélegrin-Genel, 8.

³⁶ Saval, *Cubed*, 109-10.

³⁷ Saval, 110.

artistique de L. Sullivan est entachée par une tendance à l'uniformisation dramatique dictée par l'économie. Le concept est si puissant qu'il est presque universellement adopté pour les bureaux privés des gratte-ciels américains. Rendre un espace de travail fonctionnel a moins à faire avec rendre service aux besoins d'une entreprise particulière et plus à faire avec rendre service aux besoins de n'importe quelle entreprise. Un immeuble de bureaux est souvent conçu sans spécificités propres dans l'idée de convenir au plus grand nombre, mais également, et principalement, par souci de rentabilité. Il s'agit de faire en sorte qu'une compagnie puisse s'installer et s'en aller sans rencontrer de difficultés. Un modèle compatible permet une anticipation des changements de locataires et une meilleure liquidité des surfaces. Les gagnants ne sont pas les architectes, les exécutifs ou les employés, mais les spéculateurs : « La forme suit la finance ».³⁸

En 1922, le *Chicago Tribune* organise un concours international d'architecture pour la conception de son nouvel immeuble de bureaux. Rapidement, des centaines de participations affluent, dont certaines en provenance d'Europe. Les propositions sont toutes plus farfelues les unes que les autres. Les vainqueurs, Raymond Hood (1881-1934) et John Mead Howells (1868-1959), ont opté pour un style néo-gothique, un choix ornemental relativement sécurisé pour l'époque. La seconde place est attribuée à Eliel Saarinen (1873-1950). Le projet est étonnamment dépourvu de fioritures et semble annoncer prématurément le mouvement moderne. La compétition signe un pic de fascination mondial pour le gratte-ciel qui connaît un tournant dans son histoire. Elle marque le point de déclin de la première phase.³⁹

Durant les années 1920, un nouveau courant architectural émerge, le mouvement moderne. Consolidé dans les années 1930, il perdure jusque dans les années 1970. Promu par l'architecte américain Philip

³⁸ Saval, 110-11.

³⁹ Saval, 111-12.

Johnson (1906-2005) et l'historien de l'architecture américain Henry-Russell Hitchcock (1903-1987) lors d'une exposition donnée au Museum of Modern Art (MoMA) à New York en 1932, il est associé à quelques célèbres acteurs européens tels que Walter Gropius (1883-1969), Ludwig Mies van der Rohe (1886-1969) et Le Corbusier (1887-1965). Baptisé *Style International*, il met l'accent sur une libération des formes et des contraintes du passé, une résolution des problématiques urbaines via l'emploi de matériaux contemporains (acier, béton, verre) et une application des procédés industriels au secteur de la construction (standardisation, rationalisation). Il est caractérisé par un rejet strict de l'ornementation et une recherche obsessionnelle de pureté. Progressivement, le style est associé à l'expression du pouvoir des corporations américaines. Par conséquent, il est rapidement identifié aux États-Unis et à l'architecture de la mondialisation.⁴⁰

La façade comme film de verre est un attribut constant du *Style International*. Elle enveloppe le gratte-ciel dans une surface lisse et continue. Un voile léger et transparent recouvre uniformément l'édifice, offrant un volume épuré à l'aspect monolithique. Le verre est un candidat idéal car il illustre parfaitement l'austérité et la simplicité du mouvement moderne. Remplaçant de la pierre, il favorise une pénétration lumineuse optimale. Cependant, malgré ce puissant avantage, une contrepartie insoupçonnée éclate au grand jour. De telles surfaces vitrées engendrent inévitablement un phénomène d'effet de serre menant à une insupportable surchauffe des locaux.⁴¹

Heureusement, un esprit novateur remédie à ce problème. Au tournant du siècle, Willis Carrier (1876-1950), ingénieur américain, se lance dans une série d'expérimentations et imagine un dispositif capable de réguler le climat intérieur. À force d'essais et d'erreurs, le procédé est peu à peu amélioré. Dans la foulée, quelques brevets sont déposés. Dès lors, le filtrage automatique de l'air et le contrôle

⁴⁰ Saval, 131.

⁴¹ Saval, 131.

thermique est accessible. L'air conditionné est né. Il faut patienter plusieurs décennies pour que le système se répande. Originellement adopté dans les auditoriums et les amphithéâtres, il est subséquemment déployé dans les espaces administratifs. Le premier immeuble de bureaux américain de Style International, le Philadelphia Savings Fund Society Building (1933), est également le second gratte-ciel complètement équipé d'une installation d'air conditionné.⁴²

Deux inventions supplémentaires accompagnent l'envol de l'air conditionné. Le tube fluorescent succède à l'ampoule à incandescence. Par sa consommation électrique moindre, il remplace profitablement son prédécesseur en comprimant les charges usuelles de l'entreprise. De façon similaire au mur-rideau, le plafond suspendu est accroché au système porteur. Le vide technique engendré sert au passage discret des câbles et des gaines. La hauteur sous plafond est conséquemment réduite et semble écrasante. Éclairage et ventilation artificiels amènent lumière et air au cœur du bâtiment. Ces dispositions permettent un accroissement considérable de la profondeur des plateaux. Entre 1952 et 1962, les surfaces de bureaux s'étendent exponentiellement et accueillent le double d'employés.⁴³

En 1952, la complétion de l'UN Secretariat Building à New York, partiellement dessiné par la main de Le Corbusier, lance un signal fort. Bientôt, d'innombrables boîtes de verre surgissent de terre à travers le pays. Lewis Mumford (1895-1990), historien américain, dépeint un catalogue répétitif et déprimant d'immeubles de bureaux. Il est véritablement soucieux quant à la tendance à l'homogénéisation qui se profile. Selon lui, l'architecture moderne échoue dans la tâche de servir l'être humain.⁴⁴

⁴² Saval, 132.

⁴³ Saval, 132-33.

⁴⁴ Saval, 133.

« À aucun moment de l'évolution du gratte-ciel, le développement efficace des entreprises dans des conditions qui préservent la santé et la capacité de travail n'a été l'élément déterminant de la conception. »⁴⁵

L'UN Secretariat Building n'est pas épargné par la critique. L. Mumford déplore le sévère manque de considération dont souffrent les usagers. Si certains aspects inhérents au design sont vantés par les concepteurs, ils conduisent à de malheureuses répercussions sur les employés. L'orientation nord-sud suppose une exposition est et ouest de l'enveloppe vitrée. Le soleil levant ou couchant engendre une pénétration lumineuse excessive. L'éblouissement et la surchauffe sont inévitables. Sans protections solaires adéquates, la luminosité est aveuglante et la chaleur est insupportable. Inversement, une partie des occupants ne jouit pas de cet éclairage naturel abondant car le cloisonnement intérieur entrave sa diffusion. Par ailleurs, L. Mumford dénonce l'absence d'espaces de sociabilisation. Il compte parmi les premiers écrivains à manifester l'importance des interactions aléatoires et de la collaboration sur un lieu de travail.⁴⁶

En 1950-52, un immeuble de bureaux comptant parmi les plus fameux jaillit du sol new-yorkais, le Lever House. Une réalisation signée Skidmore, Owings and Merrill (SOM), collectif d'architectes américain. La conception des espaces intérieurs est l'œuvre de Raymond Loewy (1893-1986), designer industriel franco-américain. Le projet se matérialise sous la forme d'une tour de verre couleur émeraude. Le corps vertical repose sur un socle plat et occupe seulement 46% de la surface constructible. Immédiatement reconnaissable à son allure extérieure, l'édifice est essentiellement célèbre pour la qualité de son design interne. Le confort des employés est soigneusement considéré. Le modèle de la suite exécutive caractérisé par une série de pièces fermées est rejeté. L'espace est ouvert et s'articule autour du bureau

⁴⁵ Saval, 134.

⁴⁶ Saval, 134-35.

comme élément de mobilier. Les fournitures sont sophistiquées et pourvues de plateaux ajustables en hauteur. Le gratte-ciel est large de 18.3 mètres. Cette cote relativement étroite permet de prodiguer une précieuse lumière naturelle à chaque poste de travail. Quelques équipements procurent un cadre de travail agréable : salon, cuisine, cafétéria et jardin. Toutefois, le Lever House renferme une faiblesse selon L. Mumford. La séparation des employés et des exécutifs va à l'encontre de la récente pratique consistant à rendre l'espace démocratique.⁴⁷

Le Lever House entre éminemment en contraste avec l'environnement bâti de Park Avenue. Par son intransigeante rationalité, il se démarque des anciennes constructions en maçonnerie parées de décorations. Victime de son succès, il devient malgré lui un modèle infiniment reproductible. Rapidement, une demi-douzaine d'imitations dépersonnalisées lui succède. Il s'en suit un tragique appauvrissement architectural causé par une tendance à l'uniformisation démunie de réflexion. Seul un voisin du Lever House est légitimement en mesure de rivaliser : le Seagram Building (1954-58) de L. Mies van der Rohe.⁴⁸

La trame est intimement liée à l'architecture du secteur tertiaire. Son élaboration et son expansion rapide remontent à l'époque des Trente Glorieuses (1945-1975). Elle est profusément employée pour les logements comme pour les bureaux. Inscrite dans un contexte historique marqué par de lourdes reconstructions, elle facilite et accélère la mise en œuvre des bâtiments. Cependant, son utilisation compulsive provoque une expression fondamentalement comparable en plan, en façade et en volume.⁴⁹

⁴⁷ Saval, 135-38.

⁴⁸ Saval, 138.

⁴⁹ Pélegrin-Genel, *25 espaces de bureaux*, 16.

La trame donne naissance à la standardisation et à l'emploi d'éléments préfabriqués : cloisons, faux-plafonds, luminaires... Son succès est expliqué par l'octroi d'une vaste flexibilité interne. Il est possible de configurer et de reconfigurer l'espace en quelques heures. Passer des bureaux fermés aux plateaux ouverts est enfantin.⁵⁰

L'enveloppe de verre est perçue comme synonyme d'avancée technologique et de progrès. Toutefois, les espaces intérieurs ne connaissent pas de véritable révolution et demeurent sensiblement identiques depuis plusieurs générations.⁵¹

Jusque dans les années 1970, le Style International est inflexible dans sa représentation, mais complaisant dans son usage. Il prévaut sans véritable réexamen. L'immeuble de bureaux en tant que boîte vitrée est peu contesté.⁵²

Notons que les critères de construction suivent essentiellement les désirs et les caprices du client, mais surtout l'économie. Si le bien-être des cols blancs est considéré, c'est généralement dans un dessein purement intéressé. En effet, le confort du personnel est uniquement pris en compte dans la mesure où la productivité et la rentabilité de l'entreprise sont potentiellement affectées. Les gestes de bonté ne sont pas déconnectés d'une volonté d'apaiser les collaborateurs et d'en attirer de nouveaux.

En quête de divertissement, les employés de bureau de Chicago sont rarement amenés à quitter leur immeuble. Tout le nécessaire pour vivre et pour plaire est à portée immédiate : jardins en toiture, productions théâtrales, concerts, barbiers, kiosques à journaux, services bancaires, pressings, tailleurs, docteurs, dentistes, bibliothèques,

⁵⁰ Pélegrin-Genel, 16.

⁵¹ Saval, *Cubed*, 208.

⁵² Saval, 227.

restaurants, espaces récréatifs, etc. Les bâtiments assument le rôle de véritables villes miniatures et rendent la vie citadine quasiment dérisoire. L'objectif est de maintenir les collaborateurs sur leur lieu de travail et de leur donner envie de venir travailler. C'est une forme de contrôle. À Chicago, le Pullman Building (1883-84) incarne cet idéal. George Pullman (1831-1897), inventeur et industriel américain, espérait qu'un grand bâtiment soit « producteur d'harmonie et de bons sentiments, tout en intéressant davantage [les employés] dans le travail pour lequel ils sont employés ».⁵³

Au début des années 1960, un vif développement de la sociologie et des sciences comportementales se fait ressentir. L'influence de l'environnement de travail sur le subconscient et le bien-être de l'être humain suscite un immense intérêt. Nous sommes capables de façonner le monde qui nous entoure, mais nous en savons peu sur nous-mêmes. Une certaine inattention est portée aux espaces les plus communs. Le lieu de travail ne fait pas exception à la règle et est particulièrement concerné. Une nouvelle manière de travailler est requise. Les besoins fondamentaux individuels ont trop longtemps été délaissés.⁵⁴

« La popularité croissante des sciences comportementales - sociologie, anthropologie, psychologie - a conduit les managers à essayer de comprendre comment les employés se comportent réellement plutôt que comment ils devraient se comporter. Ainsi, de meilleurs lieux de travail, mieux adaptés aux besoins réels des employés, permettraient - selon la théorie - d'éviter tout grief susceptible de dégénérer en une véritable grève. Le nouveau lieu de travail américain, plus accueillant et plus agréable, a pris forme sous les auspices de ce que nous avons appelé le mouvement des « relations humaines ». »⁵⁵

⁵³ Saval, 106-7.

⁵⁴ Saval, 187-89.

⁵⁵ Saval, 126.

L'après-guerre signe un attrait pour les zones suburbaines. Collines, lacs, pâturages et nature verdoyante sont convoités. Les villes sont devenues agitées, bruyantes, denses, oppressantes et sales. Les centres urbains comme les immeubles sont congestionnés. Entre 1942 et 1952, la taille du personnel des entreprises a doublé, mais les surfaces de bureaux n'ont pas suivi le mouvement. Il en résulte des aménagements sous-dimensionnés et inefficaces, les conditions de travail sont déplorables et les personnes sont entassées les unes sur les autres.⁵⁶

Quelques raisons supplémentaires poussent les entreprises à quitter les centres urbains. Le racisme est indéniablement marqué. Certaines compagnies sont réticentes face à l'engagement de personnes d'origines étrangères et préfèrent éviter les confrontations. Une pression croissante est exercée par ces populations particulièrement présentes en ville et des textes visant une égalité de traitement sont en cours d'étude. Par ailleurs, la proximité de l'industrie urbaine et ses contingents d'ouvriers unifiés effraye les exécutifs qui souhaitent réduire les frictions avec leurs employés encore divisés. Enfin, le climat d'après-guerre fait craindre une attaque nucléaire. Les quartiers d'affaires sont considérés comme des cibles stratégiques et sont par conséquent peu sûrs.⁵⁷

Les zones suburbaines sont perçues comme un havre de paix, un lieu privilégié bénéfique à la santé favorisant le calme, la contemplation et le repos. De nouvelles législations permettent la délocalisation de certaines activités comprenant les laboratoires dévoués à la recherche, à l'expérimentation et au design.⁵⁸

Le parc de bureaux suburbain est directement inspiré du campus américain. Le complexe est isolé dans un contexte paysager, le périmètre est défini par des haies et sécurisé par des portails, les

⁵⁶ Saval, 144.

⁵⁷ Saval, 145.

⁵⁸ Saval, 145.

volumes sont bas et en forme de boîtes, les employés ne font face à aucune distraction extérieure... Contrairement au modèle universitaire, les divers bâtiments sont interconnectés par de longs corridors. Il est parfois nécessaire d'emprunter un chemin traversant divers départements pour se rendre quelque part. Ce système est à l'origine des rencontres par sérendipité préconisées par L. Mumford. Il crée des collisions inattendues entre les employés de différents secteurs et génère des discussions aléatoires. Une place généreuse est accordée aux espaces de sociabilisation, mais également aux lieux de contemplation. Le rapport à la nature est rigoureusement considéré.⁵⁹

Édifié en 1954-57, le siège de la compagnie d'assurance Connecticut General dessiné par SOM comprend probablement la planification intérieure la plus élaborée qui soit depuis la construction du Larkin Building de F. L. Wright. Le projet est implanté dans la campagne en périphérie de Hartford (Connecticut). Le corps central est une boîte composée de trois niveaux et entourée d'un large fossé. À l'intérieur, le plan est laissé complètement libre. Un ingénieux système modulaire régit l'ensemble du complexe. Éléments de cloison, dalles de plafond et pièces de mobilier sont produits à l'échelle du module et proportionnés pour garantir un parfait alignement à la grille. Les partitions et les fournitures sont amovibles dans l'optique de rendre possible une reconfiguration illimitée de l'espace. Si le contenant est rigide, le contenu est flexible. Virtuellement, rien n'est permanent.⁶⁰

Florence Knoll (1917-2019), architecte et designeuse américaine, a la charge de la conception des espaces intérieurs. Innovatrice dans l'âme, elle pousse vers de nouveaux horizons la réflexion architecturale autrefois limitée à la simple définition des volumes. Consciencieusement et rigoureusement, elle projette une disposition interne calquée sur les exigences propres à chaque client. La planification et le mobilier sont pensés comme parties intégrantes de

⁵⁹ Saval, 146.

⁶⁰ Saval, 147-48.

l'architecture. L'immeuble de bureaux est considéré comme un organisme fonctionnel à part entière. Jusqu'alors, les fournitures étaient fréquemment commandées sur catalogue. Aucune attention particulière n'était portée à l'atmosphère et au confort. F. Knoll apporte une idée novatrice et percutante : le design supérieur devrait être manufacturé via des procédés industriels pour être rendu accessible au grand public. Dès lors, les pièces uniques sont produites en masse. La principale préoccupation de F. Knoll est de façonner un environnement de travail plus humain.⁶¹

Le campus est rendu attractif par une panoplie de commodités. Restaurants, commerces, services, loisirs et installations sportives sont à disposition du personnel. À caractère indicatif et non exhaustif, le complexe comprend cafétéria, bar, épicerie, fleuriste, pressing, cordonnier, bibliothèque, cours de langues, cours de chant, salle de jeux, solarium, salon de méditation, auditorium, piscines, pistes de bowling, courts de tennis et terrains de softball. L'objectif est d'inciter à déménager de la ville à la campagne en offrant le nécessaire vital et plus encore. Des lignes de transport par bus sont mises en place par l'entreprise pour garantir les déplacements de ses employés.⁶²

Connecticut General est une compagnie autoproclamée bienveillante envers son personnel. Elle cherche à rendre ses espaces autant démocratiques que possible. À ce titre, même s'il existe une distinction hiérarchique rendue visible par la présence simultanée de bureaux privés et de plans ouverts, aucune aile extravagante et prestigieuse n'est dédiée aux cadres. Les architectes préféreraient deux bâtiments distincts pour des raisons programmatiques. En effet, employés et exécutifs ne requièrent pas les mêmes aménagements mobiliers et les mêmes configurations spatiales. La flexibilité est de rigueur pour les premiers, la rigidité prévaut pour les seconds. Cependant, le comité organisationnel penche en faveur d'un espace

⁶¹ Saval, 148-49.

⁶² Saval, 149.

égalitaire et souhaite maintenir une certaine proximité entre les membres de ses équipes dans une optique purement pragmatique. Les efforts conjugués de SOM et de F. Knoll offrent un design intelligent capable d'assurer un flux de documents correctement huilé. Le projet entier fonctionne avec la fluidité d'une ligne d'assemblage. L'harmonie et l'efficacité de l'ensemble priment sur les rapports de subordination.⁶³

L'effet sérendipiteux préalablement évoqué constitue une composante capitale du projet. Les rencontres aléatoires deviennent incontournables dans la vie professionnelle des employés et font partie intégrante du job. Dans un immeuble vertical, les échanges informels se déroulent principalement dans les ascenseurs et sont souvent de courte durée. Relativement peu de discussions spontanées et de partage concernant les expériences personnelles ont lieu dans les locaux de l'entreprise. Ici, il existe la volonté de créer un espace favorisant la communication dans lequel les différences entre les divers statuts sociaux et hiérarchiques sont effacées. Un cadre amical, naturel et participatif est la clef d'un environnement de travail agréable, productif et sain.⁶⁴

Depuis l'invention de l'enveloppe de verre, l'Europe inspire peu l'Amérique en matière d'idées de design pour les espaces de travail. L'inverse est également vrai, le plan américain caractérisé par d'immenses plateaux est relativement peu appliqué en Europe de l'Ouest où les corridors et les bureaux fermés sont la norme. Toutefois, l'après-guerre signe un grand renouveau pour l'Allemagne, la plus ravagée de toutes les nations. Les expatriés reviennent d'Amérique l'esprit chargé de réflexions sur le monde des affaires, allant du management scientifique aux relations humaines.⁶⁵

⁶³ Saval, 150-51.

⁶⁴ Saval, 151.

⁶⁵ Saval, 200-201.

En 1958, les frères Wolfgang et Eberhard Schnelle fondent Quickborner, un groupe de consultation allemand spécialisé dans la planification des espaces intérieurs. Cette dernière a longtemps été mise de côté par les architectes, la stricte rigidité héritée de F. Taylor étant rarement remise en question. Dès lors, il s'agit d'aller au-delà des conventions et de penser l'espace de bureaux comme un tout organique incluant la notion de workflow et tenant compte des interconnexions complexes du réseau d'employés. Un nouveau modèle de travail est nécessaire, un modèle à échelle humaine où les besoins de chaque employé sont analysés et considérés, le *Bürolandschaft* ou, traduit littéralement, le « bureau paysager ».⁶⁶

En apparence chaotique et aléatoire, le plan ouvert est en réalité soigneusement organisé en clusters d'activité. L'implantation de chacun dépend de son domaine de compétence et de ses interactions utiles et nécessaires avec ses voisins. Des chemins imaginaires sinueux serpentent entre les îlots, esquissant de vagues délimitations.⁶⁷

Le *Bürolandschaft* abolit les signes distinctifs de hiérarchie. Aucun privilège n'est accordé aux exécutifs. Le cloisonnement autrefois en vigueur est abandonné au profit d'un plan libre. Les cadres ne jouissent plus de bureaux privés séparés et sont logés à la même enseigne que les employés. C'est un concept démocratique et égalitaire où les barrières sociales sont dissoutes.⁶⁸

L'idée paraît folle, mais elle est prometteuse. Il s'agit de renverser un modèle rationnel solidement installé et ancré dans les esprits depuis plusieurs décennies pour offrir plus de liberté et plus de flexibilité. Le phénomène du bureau paysager intéresse et se diffuse progressivement en Europe, puis outre-Atlantique.⁶⁹

⁶⁶ Saval, 201.

⁶⁷ Saval, 202.

⁶⁸ Saval, 202.

⁶⁹ Saval, 202.

De forme fluide, le motif poreux est basé sur des études de flux d'informations. Les intérieurs sont riches en aires de pause. Les tracés sont imprévisibles, contrairement à ceux du plan américain strictement organisé en rangs. Il ne s'agit pas d'un modèle générique, mais d'une approche malléable qui se plie aux désirs du client. Toutefois, quelques similitudes sont observables d'une réalisation à l'autre. Plantes et écran acoustiques servent ponctuellement de séparations entre les multiples pôles.⁷⁰

Le système proposé par les frères Schnelle intègre intelligemment des éléments de design mobiles. Cette considération consciente octroie une grande flexibilité dans l'agencement des espaces qui se retrouvent par la même occasion réaménageables à volonté. Le plan comprend une dimension évolutive par sa capacité d'adaptation aux besoins fluctuants de l'entreprise. Sa souplesse d'usage le rend durablement efficace. Par ailleurs, il épouse volontiers les géométries les plus variées et les plus complexes. Les fournitures et les transformations étant relativement peu coûteuses, de précieux gains financiers sont générés.⁷¹

Malgré certaines dispositions, un problème récurrent dans l'histoire des espaces de bureaux persiste. Si aucunes mesures préventives ne sont suffisamment étudiées en amont, le niveau sonore ambiant peut s'avérer être un véritable fléau pour le confort des employés. Il est pourtant question d'une valeur cruciale et connue qui s'est malheureusement perdue dans la quête du plan libre. Telle est la triste contrepartie d'un espace ouvert fondé sur la communication.⁷²

Robert Propst (1921-2000), inventeur américain, constate que l'être humain est globalement incapable de gérer le monde qu'il a bâti. Il

⁷⁰ Saval, 204.

⁷¹ Saval, 205.

⁷² Saval, 205.

observe et analyse constamment son environnement, puis répertorie dans un carnet les défauts menant à un cruel manque d'efficacité. Pour pallier ces imperfections, il recherche des solutions à travers le design. R. Propst voue un intérêt particulier à l'espace de travail dont l'organisation intelligente reflète une préoccupation majeure. Passionné de sociologie et de sciences comportementales, il dévore de nombreuses revues consacrées à ces thématiques en quête de compréhension. Au début des années 1960, de nouvelles perspectives de relations entre l'être humain et son environnement fleurissent. R. Propst intègre consciemment ces paramètres dans ses propres travaux.⁷³

En 1964, Herman Miller, compagnie américaine spécialisée dans la fabrication de mobilier, dévoile les résultats du labeur de R. Propst : l'Action Office. Composé d'un ensemble de fournitures incluant notamment bureaux, rangements et surfaces d'affichage, ce nouvel espace de travail ergonomique est fondé sur la notion de mouvement. L'employé est rarement statique. Chaque tâche nécessite un déplacement. Le dynamisme du corps fait écho à l'activité cérébrale vive et créatrice attribuée au *knowledge worker*. Le dispositif est poreux et propice aux rencontres fortuites. Quelques touches idiosyncratiques témoignent de l'attention portée à l'influence de l'environnement sur l'être humain. Les objets sont beaux, modernes et colorés. Ils allient subtilement design, esthétisme et idées progressistes. Malgré les éloges, le système, rendu onéreux par le choix des matériaux employés, peine à convaincre et à se vendre. S'il est parfaitement dessiné pour s'insérer dans le *Bürolandschaft*, son aspect vaguement défini est souvent critiqué. Les mentalités ne sont pas encore prêtes pour un tel investissement. Personne n'y croit sincèrement. Face à une inébranlable recherche de rapidité et de simplicité, l'Action Office est jugé trop complexe. R. Propst reste sur ses positions, n'accède pas à la demande et renforce son opinion. Les individus en appellent à plus de liberté dans l'organisation de leur

⁷³ Saval, 185-87.

espace de travail. Le design doit impérativement être indulgent. Pour anticiper le changement, adaptabilité, flexibilité, mobilité et modularité sont de mise.⁷⁴

R. Propst reprend ses expérimentations et apporte une série de modifications à son dispositif. En 1968, l'Action Office II est présenté au public. Contrairement à son prédécesseur, son espace est contenu par un assemblage de cloisons légères et articulées. Les matériaux utilisés sont économiques et rendent l'achat abordable. Volontairement dépersonnalisé pour laisser place à l'individualisation, le second modèle proposé par R. Propst prend l'allure d'une station de travail entièrement équipée. Le bureau devient un lieu consacré à la pensée. Les tâches mécaniques et répétitives déclinent au profit du travail intellectuel. La matière grise est davantage sollicitée. L'esprit d'initiative est en pleine effervescence. R. Propst est visionnaire. Son approche demeure pertinente à l'heure actuelle. Il souligne notamment le danger de la sédentarité sur la santé physique et mentale.⁷⁵

L'Action Office II ne produit pas l'effet escompté. Les panneaux sont si hauts qu'ils partitionnent l'espace. L'objectif était de libérer les employés, mais ils se retrouvent piégés. Le *Bürolandschaft* est encombré de cloisons. Les innovations se sont retournées contre leur concepteur. Elles ont provoqué ce qu'ils s'efforçaient de combattre. Les unités de travail autonomes n'intéressent pas les entreprises qui priorisent efficacité et rentabilité. Créé pour incarner la flexibilité, l'Action Office II se plie aux exigences du marché sans opposer de résistance. Progressivement, il se rigidifie, puis se transforme irrémédiablement en boîte. Le design de R. Propst ne trouve pas sa place en Europe, mais il est incontestablement populaire aux États-Unis où une myriade de déclinaisons donne naissance à un nouveau genre d'espace de travail : le cubicule.⁷⁶

⁷⁴ Saval, 206-10.

⁷⁵ Saval, 211-12.

⁷⁶ Saval, 217-20.

Architectes, planificateurs et designers recherchent une vérité absolue. Ils tendent à imposer leur vision comme modèle de pensée unique. Dans leur esprit, la disposition de leurs propres bureaux devrait définir la manière de travailler de tout le monde. Les concepteurs prétendent que leurs méthodes subjectives sont des résultats empiriques objectifs. L'avis des usagers n'est pas sollicité. Par ailleurs, les exécutifs ont le dernier mot sur chaque décision et sont souvent un frein au confort des employés. Des motifs économiques sont régulièrement avancés pour s'opposer à l'amélioration des conditions de travail.⁷⁷

Les espaces de bureaux prennent une mauvaise direction. Dans les années 1960-70, les employés européens commencent à former des conseils et demandent une fin aux idées supposément progressistes des designers. Ils en ont marre et souhaitent décider pour eux-mêmes. En Europe, les pays passent successivement des lois pour que les employés soient représentés au sein des comités de supervision des entreprises. Les conditions de travail y sont dénoncées⁷⁸ :

« Variations de température désagréables, courants d'air, faible taux d'humidité, niveaux de bruit inacceptables, mauvais éclairage naturel, manque de contact visuel avec l'extérieur, et manque de ventilation naturelle. »⁷⁹

Par ailleurs, une farouche haine est témoignée à l'encontre du *Bürolandschaft*. Le plan ouvert est considéré comme une atteinte à la forte tendance culturelle en faveur de la privacité et des bureaux fermés. Il en découle un rejet massif du plan américain et du cubicule qui peinent à convaincre.⁸⁰

⁷⁷ Saval, 209.

⁷⁸ Saval, 218-19.

⁷⁹ Juriaan van Meel, *The European Office: Office Design and National Context* (010 Publishers, 2000), 37.

⁸⁰ Saval, *Cubed*, 219.



Fig 12. United Nations Headquarters Board of Design directed by Wallace Harrison (Le Corbusier, Oscar Niemeyer...), UN Secretariat Building, New York (USA), 1948-52.

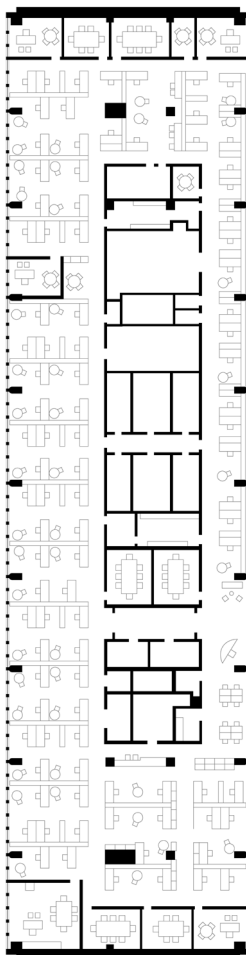


Fig 13. United Nations Headquarters Board of Design directed by Wallace Harrison (Le Corbusier, Oscar Niemeyer...), UN Secretariat Building, New York (USA), 1948-52.



Fig 14. United Nations Headquarters Board of Design directed by Wallace Harrison (Le Corbusier, Oscar Niemeyer...), UN Secretariat Building, New York (USA), 1948-52.



Fig 15. United Nations Headquarters Board of Design directed by Wallace Harrison (Le Corbusier, Oscar Niemeyer...), UN Secretariat Building, New York (USA), 1948-52.



Fig 16. Skidmore, Owings and Merrill (SOM), Lever House, New York (USA), 1950-52.

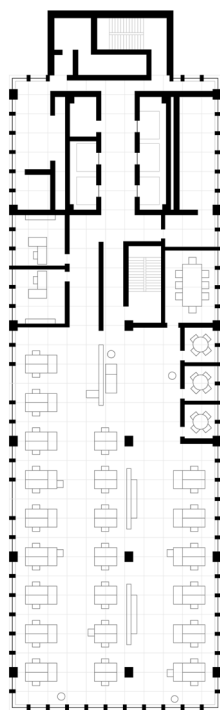


Fig 17. Skidmore, Owings and Merrill (SOM), Lever House, New York (USA), 1950-52.



Fig 18. Skidmore, Owings and Merrill (SOM), Lever House, New York (USA), 1950-52.



Fig 19. Skidmore, Owings and Merrill (SOM), Lever House, New York (USA), 1950-52.



Fig 20. Skidmore, Owings and Merrill (SOM), Connecticut General Life Insurance Company, Bloomfield, Connecticut (USA), 1954-57.

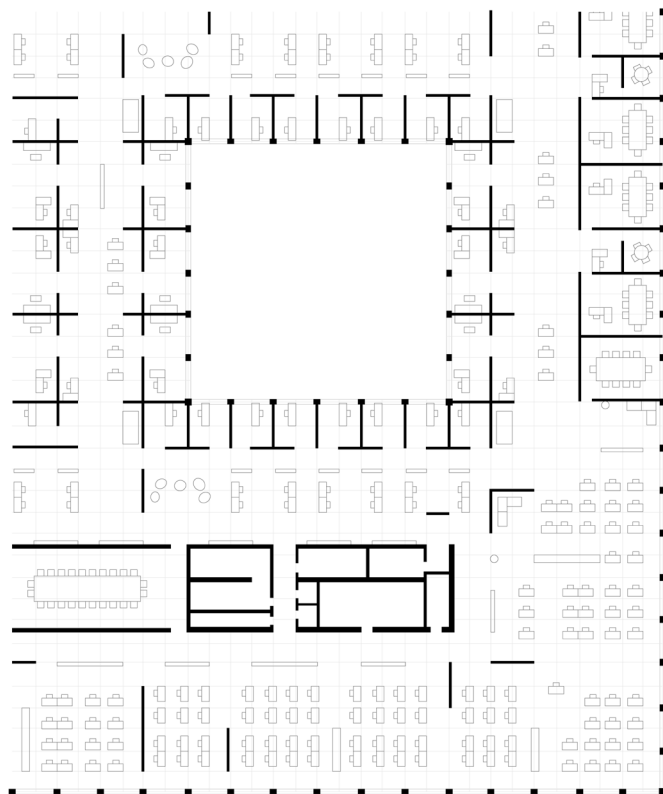


Fig 21. Skidmore, Owings and Merrill (SOM), Connecticut General Life Insurance Company, Bloomfield, Connecticut (USA), 1954-57.

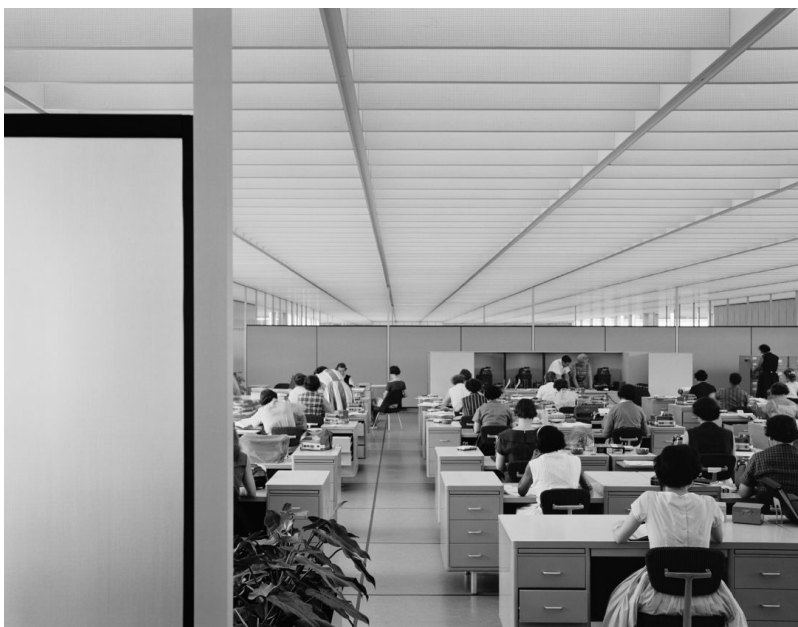


Fig 22. Skidmore, Owings and Merrill (SOM), Connecticut General Life Insurance Company, Bloomfield, Connecticut (USA), 1954-57.



Fig 23. Skidmore, Owings and Merrill (SOM), Connecticut General Life Insurance Company, Bloomfield, Connecticut (USA), 1954-57.



Fig 24. Walter Henn, Osram Office, München (DE), 1963-65.

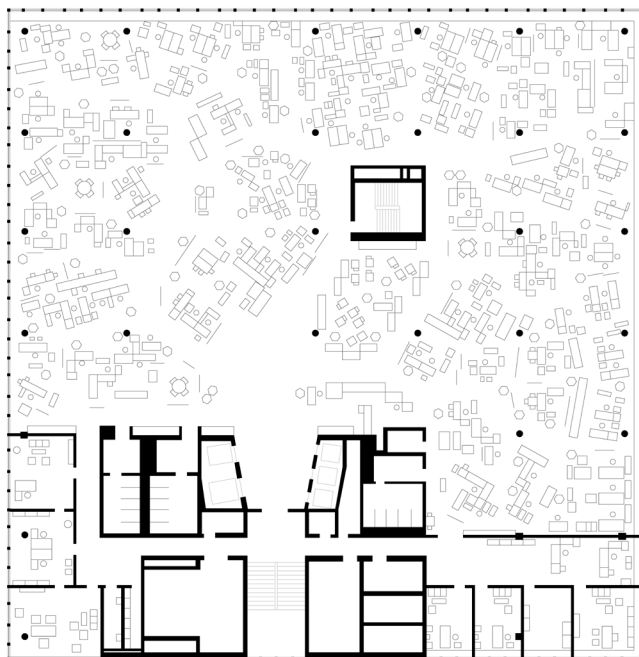


Fig 25. Walter Henn, Osram Office, München (DE), 1963-65.



Fig 26. Walter Henn, Osram Office, München (DE), 1963-65.



Fig 27. Walter Henn, Osram Office, München (DE), 1963-65.

LES BUREAUX À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

« [...] certains voyaient la technologie comme offrant encore un moyen de déplacer le travail de bureau hors du bureau, dans une sphère plus large de la vie publique ; pour d'autres le bureau devait être rendu beaucoup plus humain et réactif à ses habitants de plus en plus apathiques. Ces deux voies étaient unies par un seul objectif : le désir de rendre le travail agréable, de le ramener à une innocence que des générations d'erreurs sur le lieu de travail avaient corrompue. [...] Le bureau devrait être réenchanté. »⁸¹

Nikil Saval, *Cubed* (2015)

La communication est la clé du changement. Elle entre dans une nouvelle ère avec l'invention d'internet et le World Wide Web. C'est d'abord l'internet qui inonde le marché dans les années 1970. L'internet est un système de réseaux informatiques connectés d'abord mis en place pendant la Seconde Guerre mondiale. Il est complété successivement pour des motifs de recherches, puis le premier réseau européen est créé en 1975. Deux ans plus tôt, en 1973, le premier ordinateur personnel à base de microprocesseur est inventé en France.⁸²

L'évolution des télécommunications fait naître l'idée d'une révolution de l'espace de travail. Les experts américains prédisent pour un futur proche la fin du papier et la fin du bureau tel qu'il existe. La NSF (National Science Foundation) encourage un groupe de ses travailleurs à essayer de faire tout leur travail en ligne. Exclure toute utilisation de

⁸¹ Saval, 283.

⁸² Berend et Debruyne, *Histoire économique de l'Europe du XXe siècle*, 205.

papier, sauf ce qui est nécessaire pour communiquer avec des personnes extérieures à leur groupe. Les ingénieurs d'IBM (International Business Machines) testent à cette même époque le « bureau non territorial », sans murs et sans postes de travail. L'espace est aménagé librement et les employés travaillent sur des tables et des bancs partagés. Pendant cette même période, le chercheur américain Jack Nilles commence à imaginer une façon d'éviter les trajets maison-bureau. En effet, ces trajets sont longs et polluants. Ils encouragent l'étalement urbain, ou *urban sprawl*, inutile et sont surtout inefficaces. Il met en place un système de télétravail qui malheureusement ne fonctionne pas car les managers n'arrivent pas à superviser leurs employés comme ils ont l'habitude de le faire.⁸³ Pendant ce temps-là, l'ordinateur personnel continue à se répandre et atteint des taux records d'ordinateur par habitant en 1980 en Grande-Bretagne⁸⁴ suivi quelques années plus tard par les États-Unis grâce à l'arrivée des ordinateurs d'Apple (1976) et d'IBM (1981). C'est à cette période que la Silicon Valley devient source de pronostiques utopiques sur l'espace de travail. Ses innovations de logiciels et d'équipements informatiques, censés rendre le travail moins laborieux et plus rationalisé permettent la révolution de l'espace de travail. S'ensuivent le changement du fonctionnement de l'entreprise, la redéfinition des méthodes de travail et l'aplanissement des hiérarchies. Les aménagements sont de meilleure qualité et les perspectives économiques très prometteuses.

Dans les années 1980, le modèle de bureau typique de la Silicon Valley est le cubicule. Comme le *Bürolandschaft* avant lui, le système des cubicules est un symbole d'égalité et un affront délibéré aux arrangements de bureaux hiérarchiques traditionnels encore en vigueur dans le reste du monde des affaires. Dans les bureaux hiérarchiques les employés sont séparés des cadres. Ils travaillent dans des espaces ouverts alors que les cadres ont droit à des bureaux fermés, voire des suites exécutives dans les étages les plus hauts du bureau. Dans les bureaux égalitaires de la Silicon Valley, les employés et les

⁸³ Saval, *Cubed*, 259.

⁸⁴ Berend et Debruyne, *Histoire économique de l'Europe du XXe siècle*, 205.

cadres sont tous placés dans des cubicules et au même niveau. Bien que les cubicules soient peu inspirants, les aménagements proposés sont bien meilleurs qu'ailleurs. Les entreprises de la Silicon Valley ont des installations sportives et des centres de loisirs ; le costard cravate n'est pas imposé ; les heures de travail sont flexibles ; les rotations de postes ainsi que les équipes de travail sont autonomes ; et des pique-niques / barbecues pour la cohésion sociale sont organisés en fin de semaine.⁸⁵ C'est le mode de vie étudiant, amusant et décontracté appliqué à l'entreprise. Ce modèle de bureau finit par devenir l'emblème de la Silicon Valley.

En 1986, l'entreprise publicitaire Chiat Day engage l'architecte Frank Gehry pour concevoir les bureaux de son agence à Venice, en Californie. Travaillant avec l'artiste pop Claes Oldenburg, Gehry produit un des bâtiments les plus emblématiques du sud de la Californie. L'image du bureau se résume à ses trois constructions phares dans sa façade principale : un bateau, un arbre et une paire de jumelles hors d'échelle pour marquer l'entrée.⁸⁶ L'idée est de créer un bâtiment à l'image de ses espaces. Des espaces décontractés et amusants afin d'encourager l'appropriation du bureau et de l'adapter à de longues heures de travail irrégulier.⁸⁷ La disposition est inhabituelle, avec des kiosques à pizzas pour des réunions informelles, des couvercles de poubelles qui diffusent la lumière du plafond et tout autour la collection d'art contemporain du propriétaire Jay Chiat. Tout est fait afin d'attirer les jeunes employés et de créer un espace de travail inspirant. Ouvert en 1991, il est connu à New York comme « l'Oz des bureaux » transformant la carrière de Frank Gehry. Ce bureau devient un des plus fameux de son époque.⁸⁸ Ces changements effectués dans les bureaux de la Silicon Valley en font des bureaux favorables au développement communautaire et au travail d'équipe. Paradoxalement, il est donné à n'importe quel membre de l'équipe la possibilité de partir pour

⁸⁵ Saval, *Cubed*, 262.

⁸⁶ Mozas, Caruso St John Architects, et Caruso St John Architects, *The Office on the Grass*, 156.

⁸⁷ Mozas, Caruso St John Architects, et Caruso St John Architects, 30.

⁸⁸ Saval, *Cubed*, 274.

démarrer une nouvelle équipe concurrente ailleurs. Les espaces de travail de la Silicon Valley sont conçus comme les espaces idéaux du capitalisme intellectuel. Il est dit que la Silicon Valley est, à l'époque, le meilleur exemple au monde du système basé sur le mérite et le talent. Ses bureaux sont pris comme exemples par le reste du pays et, plus tard, du monde.⁸⁹

C'était dans cette attitude de liberté et de révolte qu'est née la Silicon Valley quelques années auparavant. En 1967, huit jeunes ingénieurs quittent Shockley Semiconductor Labs pour fonder leur propre entreprise : Fairchild Semiconductor Corporation, la première entreprise à fabriquer des puces exclusivement en silicium. En 1968, deux de ces huit, Robert Noyce et Gordon Moore, résignent pour fonder Intel Corporation. Le reste des entreprises emblématiques de la vallée ont des histoires similaires : Dave Packard et William Hewlett travaillaient dans leur garage ; Steve Jobs et Steve Wozniak ont respectivement quitté Atari et Hewlett-Packard en 1976 en présentant l'Apple 1 : un des premiers micro-ordinateurs personnels. Cette culture de la rébellion et de l'informalité, associée au travail à toute heure, exerce une énorme influence sur l'environnement de travail de la « Vallée ».⁹⁰ Les entreprises de la « Vallée » sont convaincues que la structure hiérarchique traditionnelle des anciennes entreprises basées aux États-Unis entrave le fonctionnement fluide et rapide de l'industrie à une époque où les changements technologiques sont si rapides que la perte de quelques semaines peut faire la différence entre l'échec et le succès.

Mais pour les employés, ces entreprises ont petit à petit cessé de représenter le bureau idéal, capitaliste et égalitaire du futur, et sont devenues autant problématiques que les anciennes entreprises. Un employé d'une entreprise typique de la Silicon Valley s'exprimait en ces termes :

⁸⁹ Saval, 260.

⁹⁰ Saval, 261.

« [...] Comme on dit que le changement commence à la maison, j'ai observé le bureau. Il se composait d'une série de cubicules avec de hautes cloisons ; pour parler à n'importe qui, je devais me lever et regarder par-dessus la cloison. Chaque cubicule était incroyablement exigu ; il n'y avait pas de fenêtres ; les plafonds étaient claustrophobiquement bas ; et les ventilateurs diffusaient équitablement et démocratiquement l'air vicié. [...] »⁹¹

Au début des années 1990, le design des grandes entreprises de la Silicon Valley est de moins en moins inspirants ; il ne semble pas correspondre au nouveau lieu de travail idyllique qui est perpétuellement promis. Quelque chose de plus informel, mais surtout plus humain, est nécessaire.

En 1993, le World Wide Web (WWW) est créé. Il est inventé par Tim Berners-Lee, à Genève, dans le cadre du Conseil européen pour la recherche nucléaire (CERN). Si internet est un système de réseaux connectés, le Web offre le moyen le plus facile d'accéder à ces réseaux et à l'information qui s'y trouve. Il permet désormais une navigation simplifiée, fluide et de plus en plus rapide sur internet. Le CERN rend directement accessible le Web au public. En seulement quelques mois la circulation sur le Web est multipliée par dix. Un an plus tard, en 1994, l'exploitation commerciale commence et CommerceNet, l'ancêtre d'Amazon.com, fait ses débuts. À ce moment-là, le Web a déjà atteint un rythme de 400'000 bytes/seconde, l'équivalent d'un roman par seconde.⁹²

En 1996 les taux de croissance économique augmentent de manière inattendue et les investisseurs en sont ravis. Ces derniers spéculent massivement sur les industries de haute technologie émergentes (comme les entreprises de la Silicon Valley), ce qui donne naissance à

⁹¹ Saval, 263.

⁹² Berend et Debruyne, *Histoire économique de l'Europe du XXe siècle*, 205-6.

la « bulle Internet » (en anglais « dot-com bubble »).⁹³ En 1999, à l'apogée de la « bulle internet », 20 millions de dollars par jour étaient versés aux entreprises de San Francisco et des environs. L'argent affluait dans la Silicon Valley avec une telle intensité que les entreprises se mirent à dépenser sans compter et c'est à ce moment-là que commence la construction d'espaces nouvelle génération, les bureaux « dot-com ».

Au début de la vague, travailler dans un bureau « dot-com » était un mélange d'atmosphère détendue et de rythme frénétique. Les bureaux de cette « nouvelle économie » ont des tables de pique-nique dispersées aléatoirement, des piles de papier et des fils qui s'entrecroisent partout. Au milieu de ce désordre, les gens travaillent, accroupis, en pyjama, devant leurs écrans. En apparence ces bureaux ont l'air plus chaotiques et moins gérables que les anciens bureaux. Mais tout va beaucoup trop vite pour que quiconque puisse prendre le temps de concevoir des espaces de manière minutieuse comme le faisaient les grands architectes de l'époque. Ce n'est pas que les programmeurs ne se soucient pas du design, mais la rapidité du marché fait que s'ils veulent se construire un bureau, ils doivent pouvoir l'agrandir ou l'adapter aussi rapidement et économiquement que possible. Il faut donc prévoir un bureau qui peut accueillir quinze personnes une semaine et soixante la suivante. C'est ce qu'ils commencent à demander aux architectes et designers : Ils ont besoin d'un concept de bureau qui peut être modifié à tout moment ; un design « flexible ».

Bien que la conception des espaces de bureaux soit importante, l'idée est plutôt de laisser le besoin créer lui-même le design. La forme suit la fonction. Malheureusement, ce n'est pas quelque chose que les architectes et les designers de l'époque sont nécessairement habitués ou prêts à faire. C'est à ce moment-là que se crée un certain schisme entre les sociétés internet et les architectes designers. Pour les dot-

⁹³ Berend et Debruyne, 252.

commerces, les architectes et les designers semblent rester bloqués sur leurs concepts architecturaux et artistiques et mettent un frein à l'expression personnelle et collective des usagers. Les entrepreneurs de la Silicon Valley ne peuvent pas tolérer que la vision de quelqu'un d'externe limite de la moindre manière leurs projets et encore moins qu'elle porte préjudice à la productivité de leurs entreprises.⁹⁴

Finalement, certains architectes et designers jouent le jeu. Ces sociétés internet réussissent à transformer leurs lieux de travail en palais de l'informalité et du divertissement et parviennent à attirer les travailleurs du savoir dont le moment de gloire est enfin venu. Les designers de chez Swerze créent pour l'entreprise Evolve des aménagements à partir de zéro : des postes de travail colorés recouverts d'email avec des bureaux en forme de boomerang, le tout en huit semaines. Ils fabriquent des tables de conférence qui s'adaptent aux besoins ; d'autres tables pouvant « s'ancrer » sur les bureaux lorsqu'un travailleur a besoin d'un tête-à-tête spontané. Pour la société Blue Hypermedia, Specht Harpman Architects imagine des bureaux, des séparateurs, des unités de stockage et des éclairages qui peuvent être aménagés dans des espaces communs ou séparés à volonté dans des espaces privés. Tout cela doit coexister dans un espace ouvert, la vue libre de cloisons. À une époque où le cubicle est devenu un sujet de mépris, le plan ouvert est le symbole de la révolution à venir.⁹⁵

Dans ces nouveaux bureaux, l'accent est mis sur le plaisir et élimine ainsi la distinction ancienne entre travail et loisir. Cependant, les bureaux de cette « nouvelle économie » sont les lieux de travail les plus intenses des États-Unis. Internet offre des modes de distraction inépuisables, le travail a tendance à s'étendre sur des heures. Les dot-commers alternent travail et loisirs (le plus souvent jeux vidéo) pendant environ seize heures, dont une grande partie passée assis devant leur

⁹⁴ Saval, *Cubed*, 269.

⁹⁵ Saval, 269.

ordinateur. C'est précisément pour cette posture qu'Herman Miller a produit la chaise Aeron en 1994, le symbole du dot-com. Mais son succès est le reflet du rythme à la fois insouciant et profondément intense de ses entreprises, qui maintient les gens essentiellement confinés à un seul endroit pendant des heures. Les designers et architectes eux-mêmes devront augmenter leur rythme de travail pour répondre aux besoins et mieux correspondre aux horaires permanents des dot-commers.⁹⁶

Cela étant dit, les travailleurs sont très motivés à travailler pour ces entreprises. Bien sûr l'argent est la motivation principale car les chances de devenir riches sont élevées. Mais c'est aussi la fameuse culture qui règne dans l'entreprise qui attire. Les travailleurs des dot-com sont traités comme des artistes, autonomes et libres. Lorsqu'ils créent quelque chose de nouveau et qu'ils font un nouveau type de travail, ils le font pour eux-mêmes et non pas pour quelqu'un d'autre, ils sont donc plus enclins à travailler de longues heures. Dans les années 1980 ; Peters et Waterman prônent l'autonomie des travailleurs en affirmant que si les gens pensent qu'ils ont le moindre contrôle personnel sur leur destin ils sont plus enclins à persister dans leurs tâches, ils s'en sortent mieux et s'y engagent davantage.⁹⁷

Le paradis des dot-com et leurs dépenses colossales ne dure pas longtemps. La « bulle Internet » caractérisée par la hausse vertigineuse de 400% du cours des actions à la fin des années 1990 finit par s'écrouler entre 1999 et 2001. La chute est amorcée en septembre 1998 lorsque l'indice boursier Nasdaq s'écroule. En 2002, il finit par chuter de 78% par rapport à 1998. Les entreprises dot-com font faillite et disparaissent les unes après les autres. À titre d'exemple, parmi les plus grandes d'entre elles à ce moment, CISCO voit ses actions chuter de 86% alors que les parts d'Amazon passent de 107 à 7. Plusieurs autres entreprises dot-com beaucoup plus riches et plus répandues perdent tout et cessent

⁹⁶ Saval, 270-71.

⁹⁷ Saval, 272.

d'exister. Des entreprises de vente en ligne comme Pets.com, Webvan, et Boo.com, et des entreprises de communication comme Worldcom, NorthPoint Communications et Global Crossing n'existent plus. D'autres, comme Yahoo, peinent à survivre.⁹⁸

Après le krach boursier s'ensuit une nouvelle crise des cols blancs. Le bureau n'est plus un lieu de rêve, mais bien un cauchemar. Il n'y a plus d'argent à dépenser pour des bureaux de luxe et les expériences futuristes sur les espaces de travail cessent brusquement. Alors qu'on pensait voir la fin des cubicules, lorsque la bulle financière a éclaté, les dot-commers doivent retourner aux cubicules ou au chômage. En effet, les bureaux des grandes entreprises ont copié le premier système de travail de la Silicon Valley que sont les cubicules et ces derniers devinrent la façon par excellence, d'aménager un bureau de la manière la plus rentable et productive possible. Beaucoup d'ex-dot-commers finissent sans travail et enchaînent çà et là des emplois temporaires dans ces grandes entreprises. C'est ici que commence le cauchemar du bureau : le travail temporaire sans intérêt, le sentiment d'emprisonnement, le blues de l'employé de bureau. Avant, les cols blancs travaillaient pour leur rêve, maintenant ils travaillent pour leurs entreprises et ne voient aucun avenir. Leur travail est répétitif, sans valeur et mal payé.⁹⁹

Ce dégoût du travail de bureau dans les années qui suivent le krach boursier a pour conséquence que les employés de bureau recherchent désespérément une façon d'améliorer leur environnement de travail. Le rêve d'un meilleur bureau s'est donc poursuivi, mais en prenant en compte la situation précaire des millions d'employés de bureau. Certains voient la technologie comme un moyen de sortir du bureau pour travailler dans un environnement privé ou public moins oppressant ; d'autres cherchent à rendre le bureau plus humain et

⁹⁸ Berend et Debruyne, *Histoire économique de l'Europe du XXe siècle*, 252.

⁹⁹ Saval, *Cubed*, 278-79.

adapté au confort et aux besoins des employés. Ces deux options partagent le même désir de rendre le travail plus appréciable.¹⁰⁰

C'est pour cette dernière option qu'opte l'entreprise Google. Fondée en 1998, quelque peu avant que la bulle financière éclate, elle est une des rares sociétés Internet à avoir survécu au krach technologique de 2001. L'entreprise a su non seulement se maintenir, mais également profiter du déclin de ses compétiteurs pour se hisser au sommet du marché. Depuis, Google a continué de s'accroître et d'innover. En seulement 10 ans, l'entreprise est passée d'un groupe peu connu d'étudiants de Stanford à une entreprise mondiale de plus de 20'000 employés et réputée aujourd'hui comme un des meilleurs endroits où travailler.¹⁰¹

Le siège social de Google (surnommé le Googleplex) est basé à Mountain View, en Californie. Le campus principal comprend quatre bâtiments et une dizaine d'autres espaces dispersés dans un parc d'activités bordé d'arbres. Google a choisi de créer un environnement permettant de renforcer sa culture d'entreprise, de faciliter les efforts créatifs et de valoriser ses employés. L'idée de Google pour le Googleplex est de rendre la transition, normalement déchirante, de la vie universitaire à la vie d'entreprise aussi naturelle que possible. C'est une véritable atmosphère de campus qui est créée et qui est actuellement appliquée dans tous leurs bureaux à travers le monde, quelle que soit l'orientation physique ou la conception du bâtiment.¹⁰²

Les espaces de travail de chez de Google ne sont pas luxueux en apparence, mais les moyens déployés pour le bien-être de leurs employés sont importants. Pour atteindre ce degré de confort, l'entreprise a dû tout d'abord répondre aux besoins humains

¹⁰⁰ Saval, 283.

¹⁰¹ Kursty Groves, Edward Denison, et Will Knight, *I Wish I Worked There! A Look inside the Creative Spaces of the World's Most Famous Brands* (Chichester, West Sussex: Wiley, 2010), 72.

¹⁰² Groves, Denison, et Knight, 75.

fondamentaux, en s'assurant que la technologie prenne pleinement en charge les employés, puis elle y a ajouté une touche personnelle. Google offre ainsi à ses employés un niveau de confort, physique et psychologique, qui leur permet d'être prêts et capables de travailler au meilleur de leur forme.

« [...] Dans un des bâtiments, [...] l'entreprise testait « dix systèmes d'éclairage différents, quatre systèmes mécaniques différents et cinq fabricants de meubles différents », le tout pour voir lequel fonctionnait le mieux pour les Googleurs. »¹⁰³

Le Googleplex ne se trouve pas près du centre-ville, pourtant il est nécessaire de fournir de la nourriture sur place aux employés. Plutôt que d'embaucher des traiteurs externes ou de fournir des distributeurs de nourriture, ils ont été une des premières grandes entreprises à fournir de la nourriture gratuite servie par des chefs cuisiniers. À cet effet, des micro-cuisines ont été conçues, où les employés se servent eux-mêmes avec une grande variété de collations. Des distributeurs avec produits salés, sucrés, sont également disponibles, mais ceux-ci sont taxés. Les employés doivent donc payer pour consommer de la nourriture qui est considérée comme mauvaise pour leur santé.¹⁰⁴

Google ne considère pas ses installations de restauration comme de simples espaces de ravitaillement, mais plutôt comme des espaces sociaux propices à la discussion, au partage et au développement des idées. Les idées ne sont pas confinées à des moments ou des lieux spécifiques. Chez Google, on s'attend à ce qu'une bonne idée se développe autour d'une tasse de café, pendant le déjeuner ou sur des poufs sur la pelouse. Rien ne reflète mieux cette philosophie que les nombreux tableaux blancs disséminés partout dans les espaces Google, des espaces d'équipe aux salons de café, ou à côté des tables

¹⁰³ Saval, *Cubed*, 288.

¹⁰⁴ Groves, Denison, et Knight, *I Wish I Worked There! A Look inside the Creative Spaces of the World's Most Famous Brands*, 78.

de billard. Ces tableaux sont, selon Google, des rappels omniprésents que les idées peuvent survenir n'importe où.¹⁰⁵

L'entreprise valorise beaucoup le développement spontané des idées et offre à cet effet une multitude d'opportunités pour se rencontrer loin des espaces de travail traditionnels. Nikil Saval, auteur du livre *Cubed*, s'est rendu au Googleplex et a observé en parlant avec les managers, mais surtout avec les employés, que, souvent, les lieux de rencontre ou de passage que l'entreprise conçoit ne fonctionnent pas forcément pour les raisons que les entrepreneurs imaginent. Selon un employé interrogé par Nikil, un des endroits préférés des Googleurs dans le Googleplex est un petit bar à jus. Alors que nous pourrions croire que ce sont les jus qui attirent les employés, c'est, selon cet employé, la vue sur le parc à côté du bar, la proximité avec la nature qui en fait leur lieu préféré.¹⁰⁶ Des carrefours et couloirs ont été mis en place et pensés pour favoriser les rencontres aléatoires et l'échange d'idées entre les employés. Mais lorsque Nikil interroge les employés sur l'influence de ces lieux pour créer l'effet escompté, la réponse est mitigée. Ce qui semble créer les échanges entre employés est l'élément qui a l'air le moins pertinent et possiblement non envisagé par les employeurs : la politique permissive de l'entreprise en ce qui concerne les chiens. Ce sont les rencontres avec les gens et leurs chiens qui incitent apparemment le plus aux interactions humaines et au partage.¹⁰⁷

Chez Google, la culture du partage d'informations libre, facile et rapide a favorisé un environnement très ouvert et dynamique. Des affiches sont exposées dans les lieux communs affichant des liens Web vers des forums où les Googleurs sont invités à combiner leurs cerveaux sur des problèmes non résolus. Cela permet de gagner du temps en proposant à toute l'entreprise la résolution des problèmes. Gagner du temps est essentiel. Tout est fait chez Google pour réduire le temps de déplacement. Des scooters à Manhattan aux tyroliennes en Californie

¹⁰⁵ Groves, Denison, et Knight, 79.

¹⁰⁶ Saval, *Cubed*, 289.

¹⁰⁷ Saval, 290.

et aux poteaux des pompiers à Zurich. Tout est fait pour réduire de quelques secondes le temps nécessaire pour se rendre d'un bout à l'autre du complexe. En effet, il faut être réactif et répondre au plus vite aux demandes des clients et la mobilité en fait partie.¹⁰⁸

En ce qui concerne la mobilité maison-travail, le télétravail pourrait être envisagé. Pourtant, Google n'autorise pas ses employés à faire du télétravail et le déconseille. Ils veulent que leurs employés soient productifs sur le campus. En effet, se coordonner avec les travailleurs qui ne sont pas au bureau n'est pas facile. Cependant, dans la pratique les employés sont assez libres de gérer leur travail comme ils le souhaitent et le télétravail est quand même pratiqué au sein de l'entreprise. La confiance et l'autonomie sont des éléments essentiels du travail chez Google. Le maintien d'un sentiment d'identité est tout autant important pour préserver la culture Google. Il y a un équilibre à maintenir entre une identité d'entreprise forte et l'encouragement des expressions personnelles et locales. Les mêmes principes fondamentaux sont partagés dans tous les bureaux de Google à travers le monde : ratio d'espace individuel par équipe, espaces communs et nombre de salles de réunion, ainsi que quelques éléments de base tels que les micro-cuisines, les arrêts techniques et les lampes à lave dans le hall, en plus d'une empreinte différente pour chaque bureau.¹⁰⁹

Google a exporté la tendance du bureau de rêve en Europe en 2007 avec son bureau zurichois. Avec plus de 500 personnes, le bureau de Zürich possède la plus grande population d'ingénieurs Google en dehors des États-Unis. Il a bénéficié d'expériences et d'apprentissages d'autres bureaux. Situé dans une ancienne brasserie, un relooking complet a permis de mettre en place le meilleur des environnements de travail de Google.¹¹⁰ Ces espaces auraient été impensables dans un bureau il y a 20 ans : une aire de repos avec des aquariums, une

¹⁰⁸ Groves, Denison, et Knight, *I Wish I Worked There! A Look inside the Creative Spaces of the World's Most Famous Brands*, 80.

¹⁰⁹ Groves, Denison, et Knight, 80.

¹¹⁰ Groves, Denison, et Knight, 80.

bibliothèque avec de faux livres, un sol en vinyle avec un motif de sable imprimé, d'anciennes cabines de téléphérique en bois avec des rideaux à carreaux et de la neige artificielle au sol, des crocodiles empaillés. Ce sont des décors de parcs d'attraction qui proposent des mondes fictifs passionnants. L'objectif est bien sûr de créer une synergie entre les collaborateurs et d'inspirer les employés afin de booster la créativité de l'entreprise.¹¹¹

Afin de meubler les 100 espaces de réunion prévus pour le bureau, l'équipe interne a abandonné les salles standards de réunion en verre en créant à la place des « espaces de rassemblement » à partir de cabines de téléphérique récupérées, d'igloos d'expédition antarctique rénovés et de tanières en forme d'œuf, chacune décorée selon différents thèmes qui correspondent à différents étages de travail. Les employés peuvent utiliser ces espaces librement pour des conversations privées ou pour s'installer et faire une sieste.

Pourtant, alors que Google s'est forgé une réputation de bureaux loufoques, ce qui se cache derrière ces installations est une compréhension de la façon dont l'environnement joue un rôle pour rendre le travail stimulant. En développant et en entretenant une atmosphère détendue, ludique et amusante, des liens humains plus profonds sont créés entre les collaborateurs, réduisant le facteur de peur et garantissant un bon travail.

« Le concept d'hyperréalité, formulé dans les années 1980, a servi à éclairer des phénomènes comme Disneyland ou Las Vegas et nous aide aujourd'hui à comprendre certains lieux de travail. Les entreprises désireuses d'innover, soucieuses de conserver leurs talents, proposent des solutions à impact visuel, remplaçant les cabines de bureau par des mondes simulés, plutôt que par des primes. La nouvelle génération,

¹¹¹ Mozas, Caruso St John Architects, et Caruso St John Architects, *The Office on the Grass*, 54.

qui a accueilli le décor virtuel de l'industrie du divertissement dans sa vie, préfère un environnement suggestif agréable, loin de la dure réalité, à une rémunération plus élevée. »¹¹²

Piscines, gymnases, salles de jeux, massages et coiffures subventionnés, terrains de volley-ball, navettes connectées au wifi, 20% de temps pour travailler sur des projets d'intérêt personnel ; ce sont toutes des solutions aux problèmes quotidiens auxquels les personnes sont confrontées lorsqu'elles essaient d'être au meilleur de leur forme. Ces avantages ne sont pas considérés comme tel par Google, mais plutôt comme faisant partie de la gestion d'une entreprise prospère. Dans la recherche du contrôle de l'environnement pour favoriser le bien-être des employés et la qualité du travail, Google semble s'inspirer des types plus anciens de campus et d'environnements de travail familiaux comme le Connecticut General, ou même le Larkin Building. Les modèles de lieux de travail Google ont aujourd'hui une très grande popularité. Google reçoit environ soixante-quinze mille demandes d'emploi par semaine, en grande partie pour la qualité de son environnement de travail. C'est aussi un environnement très exclusif, ce qui permet de sélectionner et filtrer les employés. C'est aussi cela qui permet aux espaces de travail d'être si conviviaux et informels. Les employés ont tous plus ou moins le même profil, un haut niveau d'intelligence et la même culture héritée de la vie d'étudiant universitaire.

¹¹² Mozas, Caruso St John Architects, et Caruso St John Architects, 54.



Fig 28. Frank Gehry, Chiat/Day Offices, Los Angeles, California (USA), 1985-91.

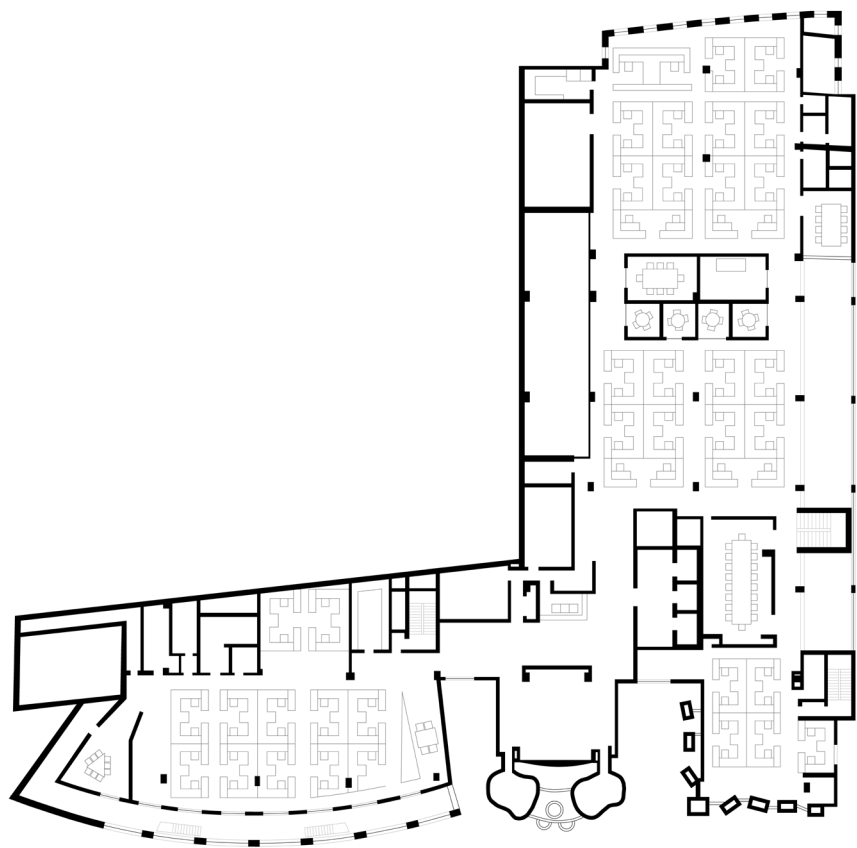


Fig 29. Frank Gehry, Chiat/Day Offices, Los Angeles, California (USA), 1985-91.



Fig 30. Frank Gehry, Chiat/Day Offices, Los Angeles, California (USA), 1985-91.



Fig 31. Frank Gehry, Chiat/Day Offices, Los Angeles, California (USA), 1985-91.



Fig 32. Evolution Design, Google EMEA Engineering Hub, Zürich (CH), 2007.

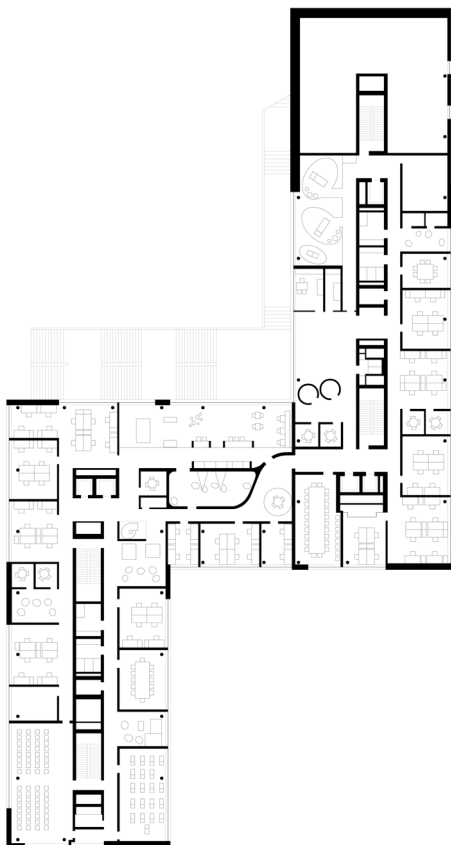


Fig 33. Evolution Design, Google EMEA Engineering Hub, Zürich (CH), 2007.



Fig 34. Evolution Design, Google EMEA Engineering Hub, Zürich (CH), 2007.



Fig 35. Evolution Design, Google EMEA Engineering Hub, Zürich (CH), 2007.



Fig 36. Evolution Design, Google EMEA Engineering Hub, Zürich (CH), 2007.

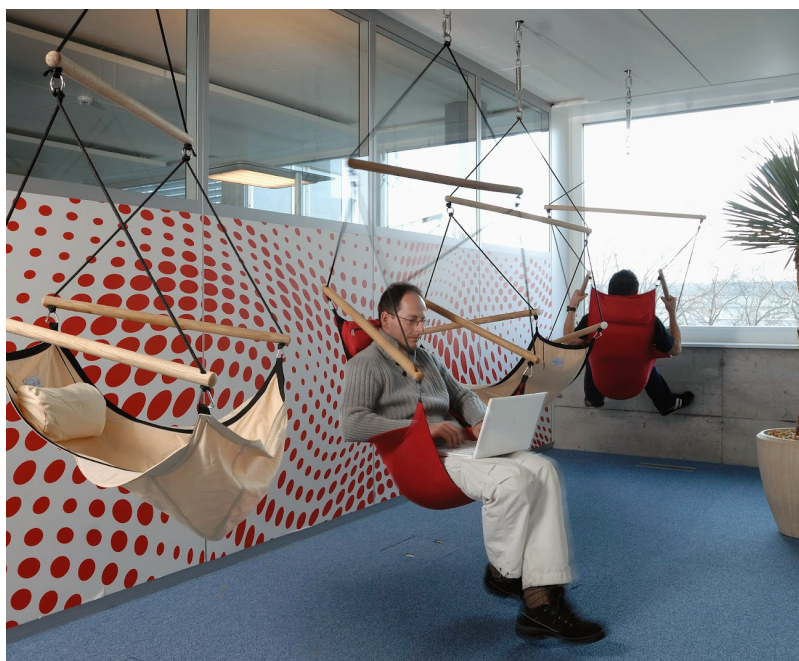


Fig 37. Evolution Design, Google EMEA Engineering Hub, Zürich (CH), 2007.

LA DÉSERTIFICATION DES BUREAUX EN EUROPE

« La crise des bureaux était déjà en cours avant la pandémie : les parcs de bureaux de banlieue en Europe sont en crise depuis près de deux décennies. La prolifération des bureaux était liée à la montée de l'économie hégémonique des services dans les grandes villes et leur arrière-pays. Cependant, l'économie des services - le noyau de ce que nous pouvons appeler « post-fordisme » - peut ne plus être la forme hégémonique de production à l'avenir, rendant ainsi les bureaux inadéquats ou non pertinents en raison de l'augmentation de la flexibilité et de la précarité du travail, dont le résultat le plus répandu est le travail indépendant. »¹¹³

Pier Vittorio Aureli, *El Croquis* (2021)

La conception des espaces tertiaires modernes en Europe a été influencée par l'architecture américaine. Les États-Unis se sont lancés les premiers dans la course à la hauteur pour leurs immeubles de bureaux. En 1875, Richard M. Hunt construisait le Tribune Building à New York avec 79 mètres de hauteur. À titre de comparaison, un immeuble parisien de l'époque ne dépassait pas les 30 mètres de hauteur.¹¹⁴ Les villes européennes sont plus anciennes et plus denses. Elles sont contraintes par des siècles de tradition architecturale et par l'épaisseur de leur tissu urbain. Avant même l'apparition des gratte-ciels aux États-Unis, les villes européennes avaient déjà imposé des restrictions de hauteur sur leur territoire. Le London Act de 1894 limite la hauteur à 30 mètres. À Berlin, la limite était fixée à 22 mètres pendant

¹¹³ Pier Vittorio Aureli et Martino Tattara, *Dogma, 2002 2021: familiar / extrano: familiar / unfamiliar*, éd. par Fernando Márquez Cecilia, *El Croquis*, 208 = 2021, 1 (Madrid: El Croquis Editorial, 2021), 27.

¹¹⁴ Pélegrin-Genel, *25 espaces de bureaux*, 11.

de nombreuses années, mais les dévastations de la guerre ont libéré des espaces pour construire plus haut. Pourtant, même si les restrictions sont abandonnées une certaine résistance subsiste. En 1950, le plus haut bâtiment des États-Unis culmine à 373.5 mètres (Empire State Building), 15 ans plus tard les plus hauts bâtiments de Londres culminent à 107 et 100 mètres (Shell Centre et Portland House), les trois plus hauts suivants ne passent pas la barre des 70 mètres.¹¹⁵

Prenons le cas des immeubles de bureaux à Paris et plus particulièrement ceux de La Défense, la cité d'affaires de Paris. À la fin du XIX^e siècle, la plupart des espaces de bureaux ne se distingue en rien des habitations, sauf par l'absence de cuisines et de salles de bain. Les espaces de travail se mélangent encore aux habitations et les fonctions s'imbriquent. Au sein d'un même immeuble haussmannien, par exemple, le rez-de-chaussée et l'entresol reçoivent les commerces et les bureaux, les étages sont réservés aux logements ou aux bureaux. Comme dans le reste de l'Europe, les bureaux parisiens finissent par se détacher progressivement de l'influence domestique au fil des années. Les hôtels particuliers et les anciens immeubles d'habitation restent encore des valeurs sûres, mais des quartiers d'affaires commencent à se construire en périphérie des villes.

En 1950, le projet pour la création d'une « cité d'affaires » dans le quartier de La Défense est proposé. L'idée est de décongestionner le centre de Paris et d'en faciliter la circulation. D'un point de vue économique, il s'agit surtout de favoriser le secteur tertiaire qui est en plein essor en créant de nouvelles surfaces de bureaux à mettre sur le marché.¹¹⁶ En 1964, un projet d'aménagement est approuvé pour la construction de 800'000 m² de bureaux, dont une tour haute de 250 mètres destinée à abriter 150'000 m² de bureaux. Cependant, malgré

¹¹⁵ Saval, *Cubed*, 97.

¹¹⁶ Comité français pour l'expansion et le rayonnement international de Paris-La-Défense, éd., *Paris-La Défense, métropole européenne des affaires*, 2e éd. mise à jour et augm (Paris: Éd. du Moniteur, 1989), 40.

son enthousiasme et optimisme, la cité d'affaires a de la peine à trouver des acheteurs. Le projet pour la tour de 250 mètres est abandonné et, 25 ans plus tard, seulement 8 des 21 tours ont été construites. Les clients prêts à investir demandent de vrais gratte-ciels et des surfaces de bureaux plus généreuses. Finalement, en 1970, le plan masse est modifié pour augmenter la capacité de bureaux et passer de 800'000 m² à 1'550'000 m². Des mesures sont aussi prises pour permettre d'augmenter la hauteur des gratte-ciels. La tour de l'UAP passe ainsi de 144 à 190 mètres, celle de GAN s'élève jusqu'à 214 mètres et la future tour Fiat arrive à 235 mètres.¹¹⁷ Les immeubles de bureaux sont réalisés directement par l'utilisateur final. Ils sont réalisés sur mesure en fonction des besoins propres à l'entreprise.

À la fin des années 1960, des investisseurs britanniques s'intéressant aux perspectives de rendements locatifs à Paris sont les premiers à y construire des immeubles « en blanc » en 1963-64.¹¹⁸ Dans ce cas précis de bureau, l'utilisateur n'est pas connu, ses besoins spécifiques non plus. Il s'agit d'une offre de location. Le résultat est donc un espace standardisé, flexible, comportant des aménagements intérieurs minimaux et des cloisons modulables. Le bureau n'est alors plus seulement considéré comme un immeuble, mais comme un « produit » immobilier. Par conséquent, ces espaces sont étroitement liés aux fluctuations économiques.

Les années 1960 à Paris sont caractérisées par la prolifération de bureaux résultant d'opérations immobilières et non plus d'un souci architectural ou urbanistique. Ces bureaux sont souvent considérés comme n'ayant aucune originalité ni qualité, construits en masse dans un souci purement économique, au détriment de l'être humain et de l'environnement.¹¹⁹ C'est à ce moment-là qu'apparaît « la querelle des tours de 1972 ». La population parisienne critique fortement cet

¹¹⁷ Comité français pour l'expansion et le rayonnement international de Paris-La-Défense, 67.

¹¹⁸ Pélegrin-Genel, *25 espaces de bureaux*, 14.

¹¹⁹ Comité français pour l'expansion et le rayonnement international de Paris-La-Défense, *Paris-La Défense, métropole européenne des affaires*, 67.

engouement pour les immeubles de bureaux qui détruisent le paysage et le projet de La Défense est pris pour cible et critiqué. Les Parisiens se questionnent sur la raison d'être des tours, le chantier semble interminable et l'aspect minéral monotone et impersonnel omniprésent dans les espaces publics déplaît. Dans les tours, le nouvel environnement perturbe tout autant. La lumière artificielle, la climatisation et l'impossibilité d'ouvrir les fenêtres donnent aux utilisateurs des bureaux le sentiment d'être enfermés. Un caractère industriel et froid que les Parisiens, habitués aux immeubles haussmanniens, n'ont pas envie d'adopter : 52% des employés de ces bureaux disent être peu ou pas du tout satisfaits.¹²⁰

La Défense incarne une image du progrès qui est entrée en crise à l'heure de l'écologie et du choc pétrolier. Alors qu'elle était la promesse du futur, elle devient l'exemple de tout ce qu'il faut éviter. Dès les années 1970, la situation vis-à-vis des questions environnementales change dramatiquement. Cette remise en question fait suite à plusieurs catastrophes environnementales qui se succèdent dans la deuxième moitié du XX^e siècle et frappe de plein fouet le secteur de l'industrie et, dans une certaine mesure, le secteur tertiaire.

Une des premières catastrophes environnementales est le « smog » de Londres en 1952 : un mélange épais de fumée noire et de brouillard qui provoque la mort de 12'000 citoyens. La propreté de l'air est alors prise en considération par le gouvernement qui décide de freiner les émissions de dioxyde de soufre. Il en va de même avec la pollution des eaux et les accidents de radiation en masse des centrales nucléaires aux États-Unis et en Union soviétique, dont l'explosion mortelle de la centrale nucléaire de Tchernobyl en 1986.¹²¹

¹²⁰ Comité français pour l'expansion et le rayonnement international de Paris-La-Défense, 75.

¹²¹ Berend et Debruyne, *Histoire économique de l'Europe du XXe siècle*, 246.

Au début des années 1970, presque tout le continent européen est industrialisé et le danger environnemental est perceptible dans la pollution des eaux, de l'air et la destruction des espaces naturels. Il devient évident que l'Europe ne peut plus poursuivre une croissance économique sans limite au détriment de son environnement naturel. En 1972, Le Club de Rome (un groupe de réflexion réunissant des scientifiques, des économistes, des fonctionnaires et des industriels de dix pays) est le premier à attaquer « la croissance illimitée » préconisée pendant cette période des Trente Glorieuses et la qualifie de politique suicidaire.

Leur concept rejette entièrement l'ancienne idole de la croissance. Ils estiment qu'à ce rythme, les limites de la croissance sur cette planète seront atteintes durant les cent prochaines années. Ils proposent de limiter la croissance et de commencer sur-le-champ une transition contrôlée et ordonnée de la croissance vers un équilibre global.¹²² Une révolution environnementale se développe alors durant les années 1970 et 1980 en Europe. En 1985, le Conseil de l'Europe s'accorde sur le fait que la politique environnementale doit être au cœur de l'activité de la communauté européenne.

« Entre 1983 et 1986, près de 100 nouvelles réglementations et directives furent mises en place. Elles incluaient des normes de qualité de l'air, aussi bien que des limites aux émissions des grandes firmes industrielles, du transport des déchets toxiques et du contenu du plomb dans l'essence. Tout un ensemble de règlements cibra la pollution de l'eau, introduisit des normes de collecte des eaux usées, des objectifs de qualité pour les eaux douces intérieures et l'eau potable et des directives de réduction de la pollution, surtout contre les nitrates et les fertilisants non organiques et les

¹²² Berend et Debruyne, 247.

engrais chimiques. L'un dans l'autre, à la fin du siècle, près de 850 lois environnementales avaient été promulguées. »¹²³

La conséquence directe de ces normes est la fermeture des industries les plus polluantes et l'augmentation de coût de production des autres industries. Le contrôle de pollution dans le secteur de l'énergie, l'acier, le pétrole, le papier, le cuivre et les industries chimiques, atteint 5 à 20% du coût de production et même un pourcentage plus élevé des coûts d'investissements. Les industries des engrais phosphatés en Europe de l'Ouest, quant à elles, ont dû cesser leur activité. L'autre conséquence de ces restrictions est la délocalisation des industries dans les pays en voie de développement. Les pays développés de l'Europe arrivent ainsi à trouver une échappatoire aux strictes réglementations environnementales. Ils réduisent la production des secteurs les plus polluants et établissent des filiales dans les pays les moins développés. Ils ferment, puis délocalisent les secteurs en charge des étapes les plus polluantes des processus de production alors qu'ils conservent le traitement final à haute valeur ajoutée chez eux.

« Pendant le dernier tiers du vingtième siècle, la structure économique du monde occidental développé a radicalement changé. La désindustrialisation rapide [...] a entraîné la diminution de la part de l'emploi industriel de 48 à 20% en Grande-Bretagne et de 45 à 18% en Suède. En 2004, la contribution de l'industrie au PIB est descendue à 27% dans la zone euro. Ces changements structurels ont profité au secteur des services [le secteur tertiaire]. Entre 1970 et les années 2000, la contribution du secteur des services au revenu national (calculé en valeur ajoutée) dans l'Union européenne est passée de 50 à plus de 70%. Au sein même du secteur des services, c'est le domaine financier qui a le plus

¹²³ Berend et Debruyne, 248.

crû et qui a fini par devenir le secteur de pointe des économies développées. »¹²⁴

Avant cela, en 1973, la crise économique induite par le premier choc pétrolier laisse la région parisienne saturée de bureaux neufs et vides. C'est une crise classique de surproduction provoquée par la trop bonne rentabilité de ce secteur. Le nombre de surfaces administratives mises sur le marché a décuplé entre 1967 et 1972, alors que le marché réel ne dépasse pas 300'000 à 400'000 m² de bureaux neufs par an en moyenne. Pourtant en 1970-71 le stock disponible à la vente ou à la location est supérieur à 1'000'000 m².¹²⁵ La Défense ne trouve pas acheteur au milieu des espaces de bureaux devenus surabondants dans la région parisienne. Les tours Générale et Neptune (respectivement 63'000 et 55'000 m² de bureaux) sont largement sous-occupées. La tour Manhattan en 1974 est quant à elle complètement vide.¹²⁶ Le manque de demande évident provoque une baisse des loyers, décourageant ainsi la rentabilité de futurs investissements.

Finalement, en 1985, la situation est inversée, le secteur tertiaire remonte en force et les bureaux se vendent à nouveau en masse. La pénurie de mètres carrés disponibles sur le marché entraîne une hausse spectaculaire. Le prix des surfaces administratives augmente et le marché des immeubles de bureaux reprend de l'ampleur. La Défense devient alors un centre d'affaires de prestige et accueille les plus grandes sociétés françaises ou multinationales, chacune avec un gratte-ciel à son nom. Des noms qui illustrent le poids économique qui s'est constitué au bord de la Seine dans la nouvelle capitale d'affaires de La Défense. La cité a prévu d'augmenter sa capacité à 3'500'000 m² de bureaux pour 1990. Le site apparaît alors comme le premier centre d'affaires en Europe avec 6'000 entreprises, 110'000 emplois et un chiffre d'affaires de CHF 138 milliards, soit 90% du budget national. Les

¹²⁴ Berend et Debruyne, 252.

¹²⁵ Comité français pour l'expansion et le rayonnement international de Paris-La-Défense, *Paris-La Défense, métropole européenne des affaires*, 75.

¹²⁶ Comité français pour l'expansion et le rayonnement international de Paris-La-Défense, 75.

entreprises de La Défense viennent de l'ensemble des secteurs d'activité : des sociétés pétrolières, chimiques, d'ingénierie, des compagnies de services en informatique et des compagnies d'assurances. D'autres sont les représentations ou les filiales françaises des géants européens ou mondiaux de l'industrie et des services. Paris-La Défense, par son prestige et sa position en Île-de-France et en Europe, est devenue le lieu idéal pour de telles implantations.

À nouveau, cette période d'euphorie se solde par une crise immobilière en 1991. Les années qui la suivent sont difficiles. La récession dure plusieurs années et laisse un million de mètres carrés vacants en 1993 en région parisienne. L'économie, comme à son habitude, rebondit quelques années plus tard et La Défense s'offre un nouveau souffle avec la mise en chantier de Cœur-Défense (deux tours jumelles et trois constructions). Le marché immobilier rebondit et connaît des investissements très importants. En 1999, la demande est telle que dans les années 2000, il reste moins de 3% de bureaux vacants en Île-de-France. La réponse ne se fait pas attendre et en 2001, on assiste à une véritable explosion des surfaces en construction (plus de 4 millions de mètres carrés) et des surfaces autorisées (5.4 millions de mètres carrés). La construction de bureaux neufs décroît ensuite régulièrement de 3 à 5% par an. Les loyers diminuent, ou plus exactement cessent de grimper.¹²⁷ Les fluctuations du marché et les crises économiques font partie inhérente du système de marché capitaliste. Les crises sont la conséquence de décisions spéculatives trop optimistes de la part des entrepreneurs, qui créent parfois des déséquilibres entre la production et la consommation.

« Sans vérifier leurs actions par rapport au reste du marché, ces entrepreneurs agrandissaient leur entreprise et engageaient davantage de travailleurs. Le résultat des actions cumulées de ces entrepreneurs est une surproduction massive, une chute des prix, une restriction soudaine de la

¹²⁷ Pèlerin-Genel, *25 espaces de bureaux*, 14.

production et une augmentation du chômage de la main d'œuvre. L'étape finale du cycle est le basculement de la prospérité vers la récession. Bien que le développement cyclique ait accompagné l'histoire de l'économie de marché moderne durant tous les XIX^e et XX^e siècles, les pulsations du tournant du XXI^e siècle ont été passablement erratiques et violentes, résultant de la surfinanciarisation et de la dérégulation du marché. »¹²⁸

Cette démarche spéculative et la construction des tours de bureaux qui en découle est celle qui a abouti à des paysages urbains remplis de gratte-ciels que les gens peuvent admirer non seulement à La Défense, mais dans le monde entier aujourd'hui. Ceux-ci sont malheureusement construits et maintenus à un coût humain et environnemental terrible. Ces projets de bureaux, ambitieux ou non, survivent rarement aux krachs financiers. Comme vu précédemment, la forme suit la finance, les bureaux sont standardisés et loués au mètre carré, ce qui les rend vulnérables face aux crises économiques. La crise pétrolière de 1973, la crise immobilière de 1991, la dot-com bubble de 1999 puis la crise de 2007-08, pour n'en citer que quelques-unes, laissent derrière elles de nombreux bureaux vides dans les villes du monde entier qui affichent pendant des mois et des années « à louer ». Parfois, ce ne sont pas seulement des bureaux mais des villes entières qui restent inhabitées, comme certaines villes en Espagne ou en Chine. Souvent, même les bureaux qui sont utilisés sont sous-exploités. La plupart du temps, ils sont vides, bien que les lumières soient souvent encore allumées. Certaines estimations suggèrent que les gens ne sont à leur bureau qu'environ un tiers du temps.¹²⁹ Il est évident aujourd'hui que les immeubles de bureaux ne sont pas adaptés à l'économie instable du secteur tertiaire qui est en constante évolution.¹³⁰ En période de crise, ceux-ci sont abandonnés et trouvent difficilement preneur en période

¹²⁸ Berend et Debruyne, *Histoire économique de l'Europe du XXe siècle*, 252.

¹²⁹ Saval, *Cubed*, 303-4.

¹³⁰ Aureli et Tattara, *Dogma*, 2002 2021, 27.

de croissance économique car ils ne répondent plus aux nouveaux critères des entreprises qui voient le jour.

En 2022, le taux de vacance global en Europe s'élève à 7.2 %.¹³¹ Voici le taux de vacance dans certaines des plus grandes villes d'affaires : Bruxelles 13.5%,¹³² Londres 8.1%,¹³³ Madrid 12%, Barcelone 7%, Munich 4.9%,¹³⁴ Paris 7.4% et Berlin 2.9%.¹³⁵ La plupart des marchés connaît une dynamique à deux vitesses, avec d'un côté une faible disponibilité dans les zones centrales et dans les immeubles neufs, et de l'autre côté des taux de vacance beaucoup plus élevés dans les quartiers de bureaux périphériques.¹³⁶

¹³¹ Clotilde Lechevalier, « LE MARCHÉ EUROPEEN DES BUREAUX AFFICHE DES SIGNES RASSURANTS AU T1 2022 », *BNP Paribas Real Estate Pressroom* (blog), 22 mai 2022, <https://presse.realestate.bnpparibas.fr/le-marche-europeen-des-bureaux-affiche-des-signes-rassurants-au-t1-2022/>.

¹³² « 2022, année de transition pour le marché du bureau bruxellois », *L'Echo*, 7 décembre 2022, <https://www.lecho.be/entreprises/immobilier/2022-annee-de-transition-pour-le-marche-du-bureau-bruxellois/10432681.html>.

¹³³ « Q3 2022 Central London Office Market Report », 28 octobre 2022, <https://www.jll.co.uk/en/trends-and-insights/research/q3-2022-central-london-office-market-report>.

¹³⁴ « European Office Occupier Market 2022 », consulté le 15 janvier 2023, <https://www.knightfrank.com/research/article/2022-05-11-european-office-occupier-market-2022->.

¹³⁵ « CP-Activite-Q3-2022.pdf », 2-3, consulté le 16 janvier 2023, <https://www.covivio.eu/fr/wp-content/uploads/sites/2/2022/10/CP-Activite-Q3-2022.pdf>.

¹³⁶ Lechevalier, « LE MARCHÉ EUROPEEN DES BUREAUX AFFICHE DES SIGNES RASSURANTS AU T1 2022 ».

ÉTUDE DE CAS À GENÈVE

« Le volume de bureaux et de surfaces commerciales vides à Genève a atteint une proportion record. Le 1^{er} juin [2019], 337'818 m² de surfaces d'activités, disponibles à la location ou à la vente, étaient vacantes dans le canton [...] Un chiffre en hausse de 8.7% par rapport au même mois de l'an dernier [2018]. Il s'agit même de la valeur la plus élevée depuis 1985, date des premiers résultats disponibles, selon l'OCSTAT. »¹³⁷

En Suisse, les cinq plus grands marchés de l'immobilier de bureau sont les suivants : Zürich, Genève, Berne, Bâle et Lausanne.¹³⁸ Ces dernières années, la cité de Calvin est considérée comme « l'enfant terrible » helvétique.¹³⁹ Le phénomène de surfaces administratives vacantes y est particulièrement marqué et fait la une des quotidiens à répétition. Nous avons choisi d'en apprendre plus et d'étudier le cas de cette ville car il s'agit d'un exemple actuel, local et francophone. Par ailleurs, les ressources sont aisément disponibles.

Commençons par broser brièvement le portrait économique de la ville de Genève. Elle est essentiellement orientée vers les activités de service : la finance, le trading, les assurances, la technologie informatique, les organisations internationales, etc.¹⁴⁰ Le secteur tertiaire est fortement développé, regroupe 93.1% des établissements

¹³⁷ Étienne Richard, « Nombre record de bureaux vides à Genève », *Tribune de Genève*, 20 août 2019, <https://www.tdg.ch/nombre-record-de-bureaux-vides-a-geneve-733160974959>.

¹³⁸ Véronique Stein, « Un marché à deux vitesses », *Le Journal de l'Immobilier* (blog), 24 août 2022, <https://jim.media/articles-jim/articles-de-une/un-marche-a-deux-vitesses/>.

¹³⁹ Fredy Hasenmaile et Kerstin Hansen, « Premiers effets de la pandémie : Marché de l'immobilier de bureau suisse 2022 - Décembre 2021 », 3 décembre 2021, <https://www.credit-suisse.com/ch/fr/clients-privs/hypothèque/schweizer-immobilienmarkt-aktuelle-fakten.html>.

¹⁴⁰ Stein, « Un marché à deux vitesses ».

et représente 95% du produit intérieur brut (PIB).¹⁴¹ Les secteurs secondaire et primaire constituent respectivement 6.8 et 0.1% des entreprises.¹⁴²

« Pourquoi Genève croule sous les bureaux vides » pouvait-on lire dans la Tribune de Genève du 15 novembre 2019.¹⁴³ Ce n'est ni la première ni la dernière fois que les Genevois se confrontent à ces mots imprimés sur les caissettes à journaux. Cette actualité ne surprend guère. Elle est devenue un élément du quotidien. Quelques signes précurseurs annonçaient la couleur. En effet, les pancartes « à vendre » ou « à louer » se sont récemment multipliées sur les façades des surfaces administratives et sur les vitrines des petits commerces.

En 2017, une publication de SPG Intercity Geneva, conseillers en immobilier commercial, démontre une incertitude croissante liée à l'évolution du marché des surfaces administratives. En 2010-11, le taux de vacance était en-dessous de 1% (2010 : 0.95%, 2011 : 0.59%).¹⁴⁴ Comparativement, le taux moyen des grandes villes européennes se situait entre 4 et 8%.¹⁴⁵ Depuis 2012, le marché des bureaux genevois se dégrade continuellement. En 2017, l'indice indique 3.41%.¹⁴⁶ Selon les experts de SPG Intercity Geneva, le marché genevois « [...] est passé d'un « super cycle » à une situation qui peut objectivement être qualifiée de normale [...] ».¹⁴⁷ En somme, le cas de Genève n'est pas véritablement alarmant.

¹⁴¹ Ville de Genève, « Secteurs économiques en ville de Genève », consulté le 17 janvier 2023, <https://www.geneve.ch/fr/public/entreprises/portrait-economique-ville-geneve/secteurs-economiques>.

¹⁴² Ville de Genève.

¹⁴³ Roland Rossier, « Pourquoi Genève croule sous les bureaux vides | Tribune de Genève », *Tribune de Genève*, 15 novembre 2019, <https://www.tdg.ch/pourquoi-geneve-croule-sous-les-bureaux-vides-867871063098>.

¹⁴⁴ OCSTAT, « Statistiques cantonales - République et canton de Genève », consulté le 17 janvier 2023, <https://statistique.ge.ch/>.

¹⁴⁵ SPG Intercity Geneva, « Taux de vacance des bureaux à Genève : état des lieux », 2017, <https://geneva.spgi.ch/fr/newsroom/voir/article/taux-vacance-bureaux-geneve-etat-des-lieux>.

¹⁴⁶ OCSTAT, « Statistiques cantonales - République et canton de Genève ».

¹⁴⁷ SPG Intercity Geneva, « Taux de vacance des bureaux à Genève ».

Par ailleurs, cette publication révèle un intérêt économique caché. Un vaste catalogue de surfaces administratives se retrouve disponible sur le marché. Par conséquent, l'offre est généreusement diversifiée. Les potentiels futurs locataires ont l'embarras du choix. Cependant, la concurrence est féroce chez les propriétaires immobiliers qui éprouvent des difficultés à écouler leurs biens. Il en découle la nécessité de proposer des conditions plus attractives, plus avantageuses et plus compétitives. Cette conjoncture profite aux acquéreurs. Les prix des loyers sont réévalués à la baisse et les locaux gagnent en excellence. D'autre part, il arrive que les frais de déménagement soient avancés ou que certains aménagements soient fournis gratuitement.¹⁴⁸ Selon les agents de SPG Intercity Geneva, « [...] la plus grande liquidité du marché participe à un regain de la demande. En effet, l'offre plus étoffée de surfaces de qualité à des loyers raisonnables [...] pousse de nombreuses entreprises et organisations [...] à relancer un processus de recherche de surfaces, interrompu à une époque où le marché était totalement « sec ». »,¹⁴⁹

Le 1^{er} juin 2019, l'enquête annuelle de l'OCSTAT (Office cantonal de la statistique) sur les locaux non résidentiels vacants paraît. Elle révèle que le canton de Genève cumule 234'478 m² de bureaux vacants (à vendre ou à louer). Il s'agit de la plus haute valeur enregistrée depuis 1985, date du premier rapport disponible de l'OCSTAT.¹⁵⁰

En 2019, le taux de vacance des locaux de bureaux poursuit son ascension et atteint 5%. Si le phénomène fait parler de lui, les économistes gardent leur calme. Selon eux, il n'y a pas de quoi s'inquiéter. Certes, la ville de Genève connaît une situation délicate, mais cette valeur est à relativiser. À la fin du siècle dernier, le taux de vacance gravitait autour de 7%. Il existe des disparités à travers le

¹⁴⁸ Chantal De Senger, « Bureaux vides: le projet qui divise », *Bilan*, 9 octobre 2014, https://www.bilan.ch/economie/bureaux_vides_le_projet_qui_divise.

¹⁴⁹ SPG Intercity Geneva, « Taux de vacance des bureaux à Genève ».

¹⁵⁰ OCSTAT, « Statistiques cantonales - République et canton de Genève ».

territoire genevois. Si l'hypercentre affiche un taux de 3%, la commune de Meyrin, qui englobe le secteur de l'aéroport, monte à 10%.¹⁵¹

Le pic semble atteint en 2019. En 2022, les résultats publiés par l'OCSTAT affichent un nombre en recul par rapport à 2021 (-16%). Au 1^{er} juin 2022, 160'119 m² de bureaux vacants, correspondant à 365 locaux, sont recensés. Notons que 99.3% de ces surfaces sont proposées à la location et non à la vente. Un flagrant écart se creuse entre le centre et la périphérie. La majorité des surfaces vacantes, administratives et commerciales, se concentre en ville de Genève (42%). Les communes limitrophes de Meyrin (17%) et de Vernier (12%) complètent le podium. À l'échelle du canton, le loyer annuel moyen par mètre carré pour une surface de bureaux s'élève à 400.-. Cette somme diffère considérablement d'une commune à l'autre. Elle grimpe à 448.- en ville de Genève, mais ne dépasse pas 368.- à Meyrin.¹⁵²

Nous pouvons nous interroger sur les raisons de ce phénomène. Pourquoi les surfaces vacantes se multiplient-elles ? Le parc administratif du centre-ville est vieillissant, les locaux sont souvent vétustes et ne correspondent plus aux standards recherchés par les entreprises. Il est estimé que 90% des locaux vacants présents dans le centre-ville nécessitent de lourds travaux de rénovation pour prétendre s'aligner avec ces critères. Il est difficile de trouver la perle rare dans l'hypercentre genevois. Par conséquent, il se produit un exode vers la périphérie où les constructions sont globalement neuves, mieux équipées et moins chères.¹⁵³

En banlieue genevoise, le secteur de l'aéroport affiche un taux de vacance exceptionnellement élevé. Il faut souligner un sérieux manque de vision survenu lors de la conception du parc administratif de cette

¹⁵¹ Richard, « Nombre record de bureaux vides à Genève ».

¹⁵² OCSTAT, « Statistiques cantonales - République et canton de Genève ».

¹⁵³ De Senger, « Bureaux vides ».

région. Entre 2008 et 2014, ce quartier se développe fortement pour répondre à la hausse de la demande. À cette époque, l'hypercentre de Genève affronte une terrible pénurie de bureaux.¹⁵⁴ En 2019, les locaux périphériques ne cochent plus les cases des standards recherchés par les entreprises et peinent à s'écouler. L'absence de flexibilité des espaces fait cruellement défaut. Face aux invendus, les propriétaires sont contraints d'ajuster les prix. La réalité montre que les bâtiments non rénovés ou mal situés peinent à trouver preneur, même à faible coût.¹⁵⁵ Inversement, les emplacements centraux et correctement desservis par les transports publics sont énormément sollicités.¹⁵⁶

En termes de durabilité, les exigences prennent de l'ampleur. En effet, les entreprises sont mises sous pression par une série d'obligations légales. Par ailleurs, les aspects économiques et identitaires entrent en jeu. La conformité aux critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) est un prérequis quasiment indispensable. Cependant, le centre-ville compte peu de bâtiments compatibles. Nombreuses sont les anciennes constructions réclamant une mise aux normes.¹⁵⁷

En 2022, la durée de vacance moyenne des surfaces administratives correspond à 21.4 mois.¹⁵⁸ Il faut remonter à la crise des années 1990 pour rencontrer de pareils délais. Plus de la moitié des locaux vides sont disponibles depuis plus de deux ans. Il s'agit essentiellement de bâtiments désuets construits pendant les années 1980 et 1990.¹⁵⁹

Au centre-ville, l'offre se concentre majoritairement sur la rive gauche du Rhône. Le secteur de la gare affiche également une forte densité de surfaces vacantes. En périphérie, le nouveau quartier d'affaires de Lancy-Pont-Rouge constitué de six bâtiments présente 95'000 m² de

¹⁵⁴ Stein, « Un marché à deux vitesses ».

¹⁵⁵ Rossier, « Pourquoi Genève croule sous les bureaux vides | Tribune de Genève ».

¹⁵⁶ Stein, « Un marché à deux vitesses ».

¹⁵⁷ Stein.

¹⁵⁸ OCSTAT, « Statistiques cantonales - République et canton de Genève ».

¹⁵⁹ Hasenmaile et Hansen, « Premiers effets de la pandémie : Marché de l'immobilier de bureau suisse 2022 - Décembre 2021 ».

surfaces de bureaux et fait monter en flèche le taux de vacance de la région. Il s'agit de la première grande étape de construction de la pharamineuse zone de développement genevoise Praille-Acacias-Vernets (PAV).¹⁶⁰

Curieusement, voire paradoxalement, la ville de Genève ne cesse d'agréments son parc immobilier de surfaces administratives. En dépit d'une faible demande et d'une surabondance des espaces de bureaux, la quasi-totalité des nouveaux projets d'aménagement en prévoient de supplémentaires. Citons le Quartier de l'Étang à Vernier. Il comprend 140'000 m² d'activités. Pourquoi investir dans ce marché ? Les investisseurs estiment que la pierre demeure un placement sûr, même à faible taux de rendement. Par ailleurs, la demande en locaux neufs existe bel et bien, à condition que certains critères soient respectés.¹⁶¹

Les chiffres concernant la superficie des locaux de bureaux vacants sont à prendre avec des pincettes. L'importante activité de construction genevoise est partiellement responsable de l'offre élevée. Chaque année, quelques projets de grande envergure émergent et gonflent considérablement les statistiques. Des dizaines de milliers de mètres carrés apparaissent soudainement sur le marché. Il est normal de constater un renflement conséquent des volumes disponibles.¹⁶² Inversement, certains biens immobiliers font l'objet d'importants travaux de rénovation dans le but de satisfaire les nouvelles exigences et sont temporairement retirés de l'offre. Ces surfaces sont virtuellement absentes, mais elles ne sont pas définitivement effacées.¹⁶³

¹⁶⁰ Hasenmaile et Hansen.

¹⁶¹ Rossier, « Pourquoi Genève croule sous les bureaux vides | Tribune de Genève ».

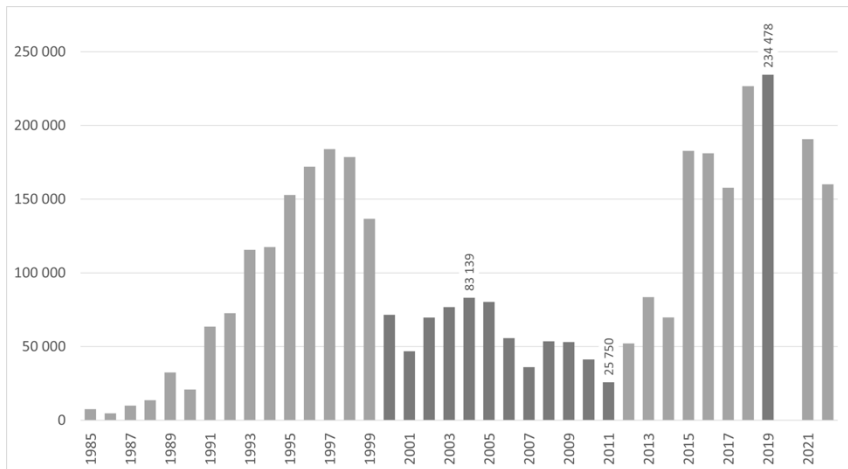
¹⁶² Richard, « Nombre record de bureaux vides à Genève ».

¹⁶³ Hasenmaile et Hansen, « Premiers effets de la pandémie : Marché de l'immobilier de bureau suisse 2022 - Décembre 2021 ».

Un changement drastique s'opère dans les critères de sélection des entreprises. En 2014, Patrick Peyrot, responsable des investissements immobiliers à la Régie Naef, déclare à ce sujet : « Voilà déjà trois ans que les arrivées de nouvelles sociétés nécessitant des surfaces supérieures à 1'000 m² se font de plus en plus rares. ». Au premier semestre 2014, les surfaces de moins de 500 m² situées dans l'hypercentre connaissent un succès certain et sont relouées en moins de six mois. Il semblerait que les entreprises deviennent moins gourmandes en mètres carrés. D'une part, une tendance à la réduction des effectifs de travail se dessine. D'autre part, les modèles hybrides, desk sharing ou télétravail, se démocratisent. Les sociétés réévaluent leurs besoins pour optimiser leurs dépenses. Il en résulte une recherche de plus petits locaux.¹⁶⁴

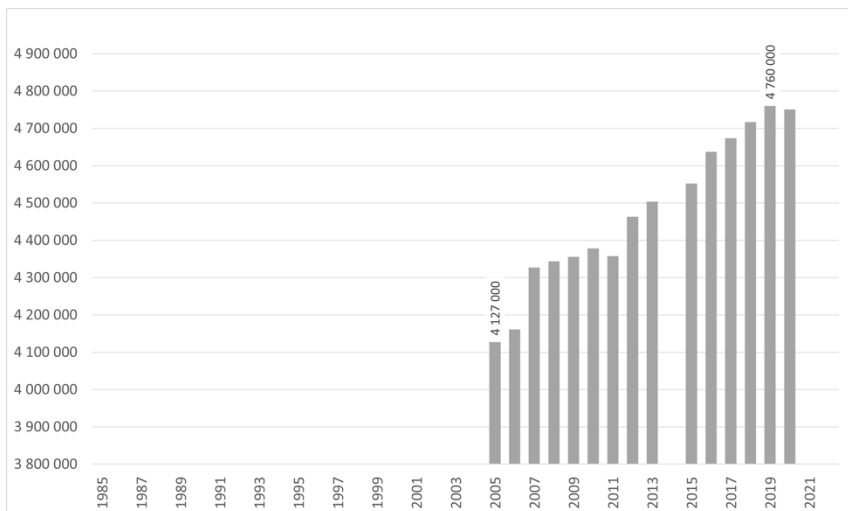
Les entreprises genevoises cherchent constamment à réduire leurs charges. Elles sont en quête de conditions locatives plus compétitives. Les loyers avantageux de la périphérie sont attractifs et participent immanquablement à la désertification du centre-ville. Les critères de sélection des entreprises évoluent. Le prestige attribué au centre-ville n'est plus en mesure de rivaliser avec la nécessité de jouir des derniers standards de bureaux.

¹⁶⁴ De Senger, « Bureaux vides ».



Source : OCSTAT - Surface des locaux de bureaux vacants dans le canton de Genève [m²] - 1985-2022.

(1) En raison de la mauvaise qualité des données, les résultats de 2020 n'ont pas pu être diffusés.



Source : OCSTAT - Surface des locaux de bureaux dans le canton de Genève [m²] - 2005-2020.

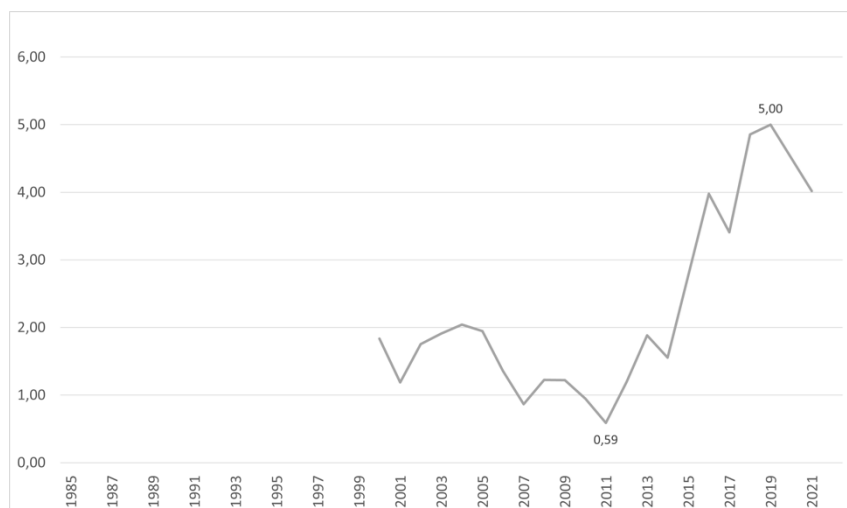
(1) Les chiffres de 2014 sont en révision.

ÉTUDE DE CAS À GENÈVE



Source : OCSTAT - Nombre de locaux de bureaux vacants dans le canton de Genève - 1985-2022.

(1) En raison de la mauvaise qualité des données, les résultats de 2020 n'ont pas pu être diffusés.



Source : OCSTAT - Taux de vacance des locaux de bureaux dans le canton de Genève [%] - 2000-2021.

(1) Les chiffres du parc des locaux non résidentiels au 31.12.2014 ne sont pas disponibles.

(2) En raison de la mauvaise qualité des données, les résultats de 2020 n'ont pas pu être diffusés.

Contrairement aux attentes, la crise sanitaire et l'essor du télétravail ont peu influencé le marché de l'immobilier genevois. Rares sont les surfaces à avoir été libérées ou réduites en raison de la pandémie. Le dynamisme de la reprise économique génère un climat favorable dans lequel l'offre des locaux de bureaux est stimulée. La demande est plus résistante que prévu, mais elle est empreinte d'hésitation et évolue lentement. Par conséquent, les nouveaux projets de construction sont freinés. Si le canton de Genève maintient une activité de planification élevée, l'excédent de surfaces administratives requerra probablement plus de temps pour se résorber.¹⁶⁵

Comparativement à la situation à l'étranger, la Suisse n'est pas à plaindre. Toutefois, les investisseurs préfèrent se montrer prudents. Une profonde incertitude plane quant aux besoins futurs effectifs des locataires.¹⁶⁶ Les promoteurs immobiliers s'intéressent spécifiquement à la flexibilité et à la modularité des locaux pour satisfaire une plus large demande. Ces qualités sont de plus en plus prisées par les sociétés.¹⁶⁷

La pandémie a engendré de lourds changements dans les habitudes de travail. Avec le développement de modèles hybrides, une éventuelle réduction des surfaces de bureaux est à envisager. Les prévisions tablent sur une déduction de 15%.¹⁶⁸ Les entreprises repensent intégralement l'aménagement et l'organisation de leurs locaux. L'espace de travail mute et devient un lieu privilégié d'échange, de créativité et de bien-être.¹⁶⁹

Depuis quelques années, le canton de Genève fait face à une importante pénurie de logements. En 2021, le taux de vacance plafonne

¹⁶⁵ Hasenmaile et Hansen, « Premiers effets de la pandémie : Marché de l'immobilier de bureau suisse 2022 - Décembre 2021 ».

¹⁶⁶ Hasenmaile et Hansen.

¹⁶⁷ Stein, « Un marché à deux vitesses ».

¹⁶⁸ Hasenmaile et Hansen, « Premiers effets de la pandémie : Marché de l'immobilier de bureau suisse 2022 - Décembre 2021 ».

¹⁶⁹ Stein, « Un marché à deux vitesses ».

péniblement à 0.51%, soit la valeur la plus basse enregistrée en Suisse derrière celle de Zug.¹⁷⁰ Pourtant, la planification de résidences est en pleine effervescence et atteint des chiffres rarement égalés. En 2021, plus de 3'000 logements sortent de terre.¹⁷¹ Cependant, un immense déséquilibre entre activités et habitats s'est instauré au fil du temps. Genève est une ville qui construit plus de surfaces administratives ou commerciales que de surfaces résidentielles. L'écart est tel qu'un tiers des postes de travail est occupé par des personnes hors canton. Horizon 2030, 65'000 emplois sont prévus pour seulement 39'000 logements.¹⁷²

Une telle crise soulève des questionnements. Le potentiel de conversion de la surface de locaux de bureaux vacants est évalué. Si donner une seconde vie à ces espaces paraît séduisant, peu de propriétaires sont enclins à changer l'affectation de leurs biens immobiliers. La liste des obstacles est longue.

Il faut savoir que plus de 100 normes et lois régissent l'immobilier. Une multitude de textes et de plans définit ce qui est autorisé ou non. Ces précieux documents font office de base légale. Les zones de construction sont scrupuleusement établies. Il est interdit d'édifier des logements dans une aire qui n'est pas prévue à cet effet, sauf exception. En secteur administratif ou commercial, au maximum un appartement de fonction, dont la surface n'excède pas 100 m², est toléré par immeuble.¹⁷³

En 2014, un projet de loi visant à assouplir la LDTR (loi sur les démolitions, transformations et rénovations de maisons d'habitation)

¹⁷⁰ Théo Allegrezza, « Ville de Genève: A la Corratierie, les bureaux de Lombard Odier redeviendront des logements | Tribune de Genève », *Tribune de Genève*, 13 juillet 2022, <https://www.tdg.ch/a-la-corraterie-les-bureaux-de-lombard-odier-redeviendront-des-logements-607907222465>.

¹⁷¹ Allegrezza.

¹⁷² Rossier, « Pourquoi Genève croule sous les bureaux vides | Tribune de Genève ».

¹⁷³ Fabrice Strobino, « Des bureaux vides en logements? », *Bilan*, 14 mars 2021, <https://www.bilan.ch/opinions/fabrice-strobino/des-bureaux-vides-en-logements>.

est élaboré pour faciliter la reconversion des locaux à usage administratif, artisanal, commercial ou industriel en logements. Notons qu'un changement d'affectation est soumis au dépôt d'une demande d'autorisation de construire et engendre de longues et coûteuses procédures administratives. L'idée est d'adoucir les contraintes en vigueur et d'accélérer les démarches pour lutter contre la crise en encourageant les propriétaires à convertir leurs biens immobiliers.¹⁷⁴ Soulignons que, compte tenu de la pénurie de logements en cours, le chemin inverse, soit la conversion d'habitats en bureaux, est prohibé par la loi.¹⁷⁵

En juin 2015, la réforme est acceptée par 58% des votants.¹⁷⁶ Sept ans plus tard, les résultats sont largement en deçà des espérances. Dans l'intervalle, seuls 108 dossiers ont été autorisés par l'État.¹⁷⁷ La reconversion de bureaux en appartements reste un phénomène rare. Si les procédures sont facilitées et la réversibilité des opérations est possible, la pratique demeure peu avantageuse financièrement. Nous reviendrons sur ce point. Quelques facteurs indépendants de l'aspect économique sont à considérer.

Le bruit est identifié comme élément responsable de troubles de la santé. Or, certaines régions du canton de Genève sont fortement impactées par un niveau sonore dépassant les seuils d'exposition recommandés. La proximité de l'aéroport, des autoroutes ou encore des voies ferrées est véritablement nocive pour le bien-être des habitants. Des relevés sont effectués et des cartes sont dressées. Sur cette base, des périmètres de sécurité sont définis autour des points chauds. Il est strictement interdit de planifier des résidences dans un secteur où les valeurs limites sont transgressées. Toutefois, la présence

¹⁷⁴ De Senger, « Bureaux vides ».

¹⁷⁵ Allegrezza, « Ville de Genève: A la Corraterie, les bureaux de Lombard Odier redeviendront des logements | Tribune de Genève ».

¹⁷⁶ Christian Bernet, « Convertir des bureaux vides? Ça ne marche pas », *Tribune de Genève*, 8 juillet 2019, <https://www.tdg.ch/convertir-des-bureaux-vides-ca-ne-marche-pas-846398287766>.

¹⁷⁷ Allegrezza, « Ville de Genève: A la Corraterie, les bureaux de Lombard Odier redeviendront des logements | Tribune de Genève ».

d'immeubles de bureaux est acceptée. Les volumes bâtis agissent de manière bénéfique en empêchant la propagation du son.¹⁷⁸

D'autre part, les surfaces administratives ou commerciales ne sont pas soumises aux mêmes réglementations que les surfaces résidentielles. La LFAIE (loi fédérale sur l'acquisition d'immeubles par des personnes à l'étranger), plus couramment appelée Lex Koller, est un véritable frein à la reconversion des bureaux en habitats. En effet, les personnes ne disposant pas la nationalité helvétique voient leur accès à la propriété immobilière restreint. Il leur est impossible de posséder du logement, à moins qu'il soit social. Par conséquent, un changement d'affectation rend le bien immobilier invendable à un étranger. La taille du marché est considérablement réduite.¹⁷⁹

Si les chiffres correspondant à la surface des locaux non résidentiels vacants sont impressionnants et promettent un immense potentiel, la réalité des faits est affreusement décevante. En effet, tous les biens immobiliers ne sont pas candidats à une reconversion. Par exemple, une arcade commerciale située dans une rue passante est inadaptée.¹⁸⁰ Une fois les divers filtres de sélection bravés, seule une poignée de prétendants subsiste.

Il existe également de nombreuses contraintes techniques. Elles entravent le bon déroulement des opérations. De plus, la question de la localisation n'est pas anodine. Le taux de vacance est particulièrement haut en banlieue genevoise. Les locaux non résidentiels vides sont omniprésents. Cependant, les constructions occupant les régions excentrées sont souvent pensées pour accueillir exclusivement des bureaux.¹⁸¹ Par conséquent, il est véritablement complexe et onéreux de les transformer en habitations. Passer de vastes plateaux ouverts à des typologies d'appartements

¹⁷⁸ Strobino, « Des bureaux vides en logements ? »

¹⁷⁹ De Senger, « Bureaux vides ».

¹⁸⁰ De Senger.

¹⁸¹ Bernet, « Convertir des bureaux vides ? »

fonctionnelles n'est pas une évidence. Il est nécessaire de partitionner l'espace (cloisons et murs), de planifier des salles de bain et des cuisines, de créer des gaines, de fournir des espaces extérieurs (balcons et loggias)¹⁸², de prévoir des surfaces de distribution (couloirs, coursives et cages d'escalier)¹⁸³, d'adapter les installations de chauffage et de ventilation, etc.¹⁸⁴ Par ailleurs, les aménagements intérieurs propres aux espaces de bureaux, tels que les faux planchers et les plafonds suspendus, rendent les surfaces impropres à l'habitation.¹⁸⁵ De plus, les façades vitrées et dépourvues d'ouvertures ne se prêtent pas à des fins résidentielles. Enfin, les zones suburbaines sont relativement peu développées et peu attractives pour des logements car elles manquent cruellement de commerces et de services.¹⁸⁶

Au centre-ville, le potentiel est plus grand. Les immeubles sont initialement conçus pour abriter des logements. Toutefois, leur fonction originelle est détournée au fil du temps. Les avocats et les médecins y installent respectivement leurs études et leurs cabinets. Les cloisonnements internes demeurent souvent inchangés. Par conséquent, le coût de conversion est relativement faible, mais le taux de vacance est objectivement bas dans ce secteur prisé. La demande pour ces surfaces reste importante en raison de leur situation centrale et de leur prestige.¹⁸⁷

Une certaine proportion des immeubles présents dans l'hypercentre accueille une mixité programmatique, une spécificité appréciée des propriétaires immobiliers.¹⁸⁸ Cependant, il est plus délicat d'effectuer certains travaux de transformation. En effet, percer de nouvelles colonnes de chute peut éventuellement poser un problème dans la

¹⁸² Allegrezza, « Ville de Genève: A la Corratier, les bureaux de Lombard Odier redeviendront des logements | Tribune de Genève ».

¹⁸³ Allegrezza.

¹⁸⁴ Strobino, « Des bureaux vides en logements ? »

¹⁸⁵ Strobino.

¹⁸⁶ Bernet, « Convertir des bureaux vides ? »

¹⁸⁷ Bernet.

¹⁸⁸ De Senger, « Bureaux vides ».

mesure où ces conduites risquent de traverser une salle de conférence.¹⁸⁹

Abordons la question financière. Au-delà des coûts procéduraux et inhérents aux travaux de transformation, sans compter les éventuelles pertes dues à un manque à gagner, le passage de l'open space à l'appartement engendre inévitablement une diminution de la surface à louer (balcons, loggias, couloirs, coursives et cages d'escalier) et, par conséquent, une réduction de profits. Le déficit est estimé à 15%.¹⁹⁰ Cette différence est à reporter sur le prix du loyer, mais ne bénéficie pas aux locataires et à la concurrence du marché. Concernant le prix du loyer, mentionnons que le loyer moyen annuel par mètre carré est plus élevé pour le bureau que pour le logement.¹⁹¹ Par conséquent, les propriétaires immobiliers préfèrent logiquement attendre une reprise de leurs biens quitte à louer temporairement moins cher.¹⁹²

En définitive, il est impossible de faire des généralités et de traiter chaque surface vacante de manière similaire. Il est primordial de considérer le contexte propre à chaque local et de procéder au cas par cas. La reconversion de bureaux en habitats est rare et représente un micromarché.

¹⁸⁹ Strobino, « Des bureaux vides en logements ? »

¹⁹⁰ Allegrezza, « Ville de Genève: A la Corratierie, les bureaux de Lombard Odier redeviendront des logements | Tribune de Genève ».

¹⁹¹ De Senger, « Bureaux vides ».

¹⁹² De Senger.

UNE NOUVELLE RELATION AU TRAVAIL

« Collaboration au lieu de compétition
Participation au lieu d'observation
Faire au lieu de dire
Amitié au lieu de formalité
Audace au lieu d'assurance
Apprendre au lieu d'avoir de l'expérience
Personnes au lieu de personnalités
Flexibilité au lieu de structure rigide »¹⁹³

The Coworking Switzerland Manifesto (2022)

La fragilité du marché immobilier, qui devient de plus en plus une affaire de finances, combinée aux mouvements incessants et inéluctables du secteur économique, entraîne des répercussions concrètes sur l'espace de travail. L'incertitude face à l'avenir engendre une recherche de rationalisation des surfaces et, notamment, le retour en force du bureau paysager, ou *Bürolandschaft*, théoriquement moins gourmand en mètres carrés. Parallèlement, de nouveaux aménagements du bureau (postes non attribués, postes partagés, etc.) se mettent en place. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à louer leurs mètres carrés. Petit à petit, plus personne n'est « propriétaire » de son espace de travail, au sens propre comme au sens figuré. La principale conséquence de ces incertitudes économiques est la montée en force du travail indépendant.¹⁹⁴

¹⁹³ Kevin Rodriguez, trad., « Home Coworking Switzerland », coworking.ch, consulté le 16 janvier 2023, <https://ch/?lang=fr>.

¹⁹⁴ Aureli et Tattara, *Dogma*, 2002 2021, 27.

Le travail indépendant est une conséquence, mais également une réaction forte à la hiérarchie du travail en entreprise. En effet, au cœur des réflexions sur la conception de l'espace de travail par l'entreprise se trouve souvent la question du contrôle. Encore présente dans la plupart des espaces de bureaux, elle implique qu'ils ne doivent pas être trop loin de la direction afin qu'ils puissent être surveillés de près pour s'assurer qu'ils travaillaient. Pour certains, les gens travaillent mieux ensemble dans un bureau. Pour d'autres, les employés ont besoin d'autonomie et sont suffisamment formés pour travailler sans être encadrés ou surveillés.¹⁹⁵

Il est évident qu'aujourd'hui plus que jamais la technologie donne aux employés de bureau la possibilité de travailler en dehors des limites de leur lieu de travail. Pourtant, la plupart des compagnies qui produisent les technologies dites « mobiles », comme Google, n'encouragent pas ce type de travail au sein de leurs propres bureaux.

« La petite ironie de ces nouvelles méthodes de travail est que les personnes qui produisent les outils qui nous permettent de travailler dans le cloud, de travailler où nous voulons - ce logiciel est produit par des personnes assises dans des bureaux... [...] dans des cabines, des personnes travaillant en groupe. Ce n'est pas fait sur un iPad depuis un café... en itinérance et en travaillant où vous voulez. »¹⁹⁶

En effet, l'emprise du bureau sur ses employés commence à se dissiper bien avant l'arrivée du « cloud ». À la fin du XX^e siècle, l'essor du travail temporaire, indépendant et contractuel coïncide avec la rupture progressive des politiques d'emploi à vie des entreprises du tertiaire. Les crises économiques forcent les entreprises à prendre des mesures drastiques et à s'adapter à la frivolité du marché. À mesure que le cycle de fusions d'entreprises et de licenciements devient plus intense et

¹⁹⁵ Saval, *Cubed*, 292.

¹⁹⁶ Saval, 292.

routinier, une plus grande proportion de travailleurs est embauchée sur une base contractuelle et non plus comme employés permanents. Petit à petit, l'intérim, le travail ponctuel, devient un élément fondamental de l'économie mondiale. Les bureaux nomades et non territoriaux d'aujourd'hui, avec des politiques officielles de flexibilité, sont autant le fruit de la précarité du marché du travail que des avancées technologiques qui les rendent possibles.

Dans les années 1990, comme auparavant, beaucoup suggèrent que les télécommunications vont bientôt mettre fin au bureau tel qu'il est connu. Alors que les managers trouvent l'idée de donner de l'autonomie aux travailleurs effrayante, l'étude sur le lieu de travail d'un institut de recherche néerlandais (Centre for Buildings and Places) semble prouver que le travail flexible (abolition des bureaux attitrés et possibilité de travailler à distance) amène les travailleurs à se rencontrer davantage et accroît la communication interne. Aux Pays-Bas, des études faites par la compagnie d'assurances Interpolis suggèrent que la satisfaction à l'égard de l'espace et du travail a augmenté depuis le passage au travail flexible. Cependant, d'autres études, également réalisées aux Pays-Bas, en brossent un portrait plus mitigé avec d'énormes baisses de satisfaction de la part des travailleurs. Ces derniers se plaignent du manque d'espace nécessaire à la concentration et à l'intimité, du bruit et des interruptions constantes ; et du temps perdu à planifier le travail.¹⁹⁷

Souvent, les employeurs s'appuient sur un concept utopique plutôt que sur l'expérience réelle des travailleurs. Malheureusement, ces plans échouent non par manque d'idée ou d'originalité, mais peut-être par manque d'écoute. Les concepteurs ont parfois tendance à entasser les gens pour réduire les coûts et privilégier les espaces communs, mais il en résulte en pratique le bruit et la distraction. Ce que montrent les études faites dans des espaces partagés, c'est qu'il n'y a pas ou peu de

¹⁹⁷ Saval, 295.

bourdonnement d'idées comme l'espèrent toujours les idéologues de la collaboration. En général, il y a souvent trop de trafic et la présence du directeur de l'agence dans le même espace rend les travailleurs plus craintifs et moins libres de parler et d'échanger spontanément leurs idées.

L'autonomie des travailleurs pour décider de leur environnement est aujourd'hui un élément clé dans l'évolution de l'espace de travail. Google l'a compris en demandant l'avis de ses employés et en faisant en sorte qu'ils soient confortablement installés et équipés selon leurs besoins, mais également en permettant qu'ils soient indépendants dans leur gestion du temps et du travail. En revanche, l'entreprise ne favorise pas le télétravail car il ne favorise pas, selon elle, l'échange d'idées. Malgré cela, les technologies de l'information rendent quand même le travail plus indépendant du temps et du lieu. Les gens peuvent petit à petit organiser leur travail comme ils le souhaitent, où ils le souhaitent. Même si la plupart des entreprises ne le permet pas encore, cette flexibilité reste une possibilité, qu'elle soit proposée ou non. Cette liberté dans la gestion du travail peu avoir beaucoup d'incidence sur la façon dont la vie est organisée ainsi que sur l'équilibre vie-travail.

Depuis les années 1970 et l'avènement des télécommunications, le télétravail est vu comme le moyen d'abolir les espaces de bureaux classiques. Cependant, encore aujourd'hui, il a de la peine à s'implanter. Sauf quelques exceptions, sa progression est lente et peu concluante. Pour beaucoup d'entreprises, il reste problématique et non bénéfique. Un événement dramatique permet cependant un développement sans précédent de ce mode de travail. En 2020, les mesures de confinement instaurées par divers pays dans le cadre de la crise du COVID-19, forcent une grande partie de la population à rester chez elle. Dans certains pays, ces restrictions de déplacements sont combinées à la recommandation, voire à l'obligation, de télétravail.

Le professeur et sociologue Vincent Kaufmann souligne que bien que l'expérience du confinement ait été particulièrement douloureuse en termes de santé mentale, elle a aussi été appréciée sous certains aspects. L'apaisement des rythmes de vie, la redécouverte de la proximité et le télétravail ont été pour beaucoup une expérience positive.¹⁹⁸

Une étude de *Frontiers in Psychology* a examiné les activités, les conditions de logement et les autres facteurs influençant la tension psychologique vécue lors du premier confinement lié au COVID-19 en Suisse. L'instauration du télétravail et l'augmentation du temps passé à la maison peuvent être plus supportables si le cadre est agréable. Parmi les personnes interrogées, les personnes qui faisaient du télétravail à plein temps chez elles ont bel et bien signalé la plus faible augmentation de tension psychologique. Mais bien que ce résultat semble confirmer les bienfaits du télétravail, il est à nuancer. En effet, il peut aussi refléter les conditions de travail difficiles de ceux qui doivent continuer à travailler en présentiel tout en se soumettant aux règles de distanciation et au risque d'infection. L'impact négatif des conditions particulièrement difficiles du travail en présentiel peut donc minimiser les aspects négatifs du télétravail.¹⁹⁹

L'inquiétude vis-à-vis de la santé des occupants lorsque des activités habituellement situées hors du foyer y sont transférées n'est pas nouvelle. Le confinement dû au COVID-19 a néanmoins exacerbé cette préoccupation. En effet, alors que tous les habitants d'un même logement se retrouvent confinés, le manque d'espace est flagrant. Que ce soit un manque d'espace pour le travail, le télétravail, les études, l'exercice ou l'intimité personnelle, ce manque prend de l'ampleur et peut avoir un impact négatif sur la santé mentale des résidents. La

¹⁹⁸ « Forum Vies Mobiles | Préparer la transition mobilitaire », consulté le 15 janvier 2023, <https://forumviesmobiles.org/dictionnaire/13661/confinement>.

¹⁹⁹ Ralph Hansmann et al., « Activities, Housing Situation and Other Factors Influencing Psychological Strain Experienced During the First COVID-19 Lockdown in Switzerland », *Frontiers in Psychology* 12 (2021), <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.735293>.

réponse des praticiens et des universitaires a été de proposer une remise en question des caractéristiques du logement comme la disposition des pièces ou la qualité de l'air intérieur. Ceci afin de résoudre les lacunes révélées pendant la période COVID-19. Cependant, cette approche descendante linéaire néglige la complexité du système de logement et sa dynamique, car elle ne prend pas en compte les changements potentiels dans les préférences des résidents pendant le confinement.²⁰⁰ Une étude publiée dans *Cities and Health*, révèle que les sentiments prédominants pendant le confinement étaient « Mes proches me manquent » (54 % des répondants), « Je manque d'interactions (virtuelles, en face à face, etc.) et de contacts physiques » (38 %) et l'ennui, la surcharge de travail et la peur pour sa santé (20%).²⁰¹ Nous voyons que les différents facteurs responsables des sentiments négatifs ne sont pas tous liés au travail mais ils n'en sont pas non plus détachés avec les gens qui se plaignent de surcharge de travail et du manque d'interactions physiques.

Le télétravail implique un environnement sain et adapté. Le logement devrait pouvoir fournir « des ressources adaptatives et de confort aux occupants afin de répondre au stress résidentiel issu du manque d'espace pour dormir, manger et travailler ». ²⁰² En d'autres termes, comme c'était le cas pendant le confinement, le télétravail a besoin d'un logement sain qui soit « compatible et facilite l'accès à une grande variété d'expériences, de ressources, de contacts et d'interactions ». ²⁰³

« [...] Il est de la responsabilité des architectes, des fournisseurs de logements et des décideurs politiques de veiller à ce que la conception des logements favorise et préserve l'autonomie des ménages et individus, c'est-à-dire

²⁰⁰ Anna Pagani et al., « How the first wave of COVID-19 in Switzerland affected residential preferences », *Cities & Health* 0, n° 0 (4 octobre 2021): 1-13, <https://doi.org/10.1080/23748834.2021.1982231>.

²⁰¹ Pagani et al.

²⁰² Pagani et al.

²⁰³ Pagani et al.

leur liberté d'utiliser l'espace résidentiel de manière indépendante et de l'adapter pour atténuer les changements (Turner 1976, Blunt and Dowling 2006, Lawrence 2012). En pratique, cette tâche pourrait se traduire par la mise à disposition d'espaces partagés mais personnels dans des immeubles résidentiels, [...] Favoriser l'adaptabilité des espaces aux différents besoins spatio-temporels à l'échelle du bâtiment serait également bénéfique pour l'atténuation des conflits qui surgissent entre les fonctions que chaque membre du ménage souhaite pour son logement (qu'elles soient basiques, par exemple le travail des adultes, la scolarité des enfants, ou auto-expressives, par exemple les loisirs). En outre, la conception d'espaces extérieurs privés mais visuellement interconnectés, tels que des balcons, pourrait répondre au besoin d'interactions sûres avec la communauté environnante [...] ; assurer l'accès à ce type d'environnement de soutien serait d'une importance capitale pour la santé et le bien-être des personnes âgées qui vivent seules et qui sont à risque d'isolement spatial et social (Lawrence 2021b). De telles propositions s'inscrivent dans les scénarios d'avenir du logement. »²⁰⁴

Des projets alliant logement et travail ont vu le jour ces dernières années comme « One-Room House » de Dogma, une maison pour vivre et travailler (2017) ou bien, des mêmes architectes, « Everyday is like Sunday » (2015), une étude pour la transformation d'un parc de bureaux désaffecté. Dans ces deux projets le désir est de questionner l'espace et de permettre une hybridation entre l'espace de travail et le logement qui devient nécessaire avec les possibilités offertes par le télétravail.

« La transformation de ces parcs de bureaux ratés est l'occasion non seulement d'améliorer l'offre de logements

²⁰⁴ Pagani et al.

abordables, mais aussi de repenser la relation entre la maison et l'espace de travail de manière plus nuancée, loin de l'idée moderne de leur séparation complète. Cela ne signifie pas que nous serons condamnés à toujours vivre et travailler dans le même espace, mais que plus de proximité et de flexibilité entre eux est possible. Mais avant d'aborder les nouvelles possibilités de combiner « résidence et travail », nous avons besoin d'une analyse approfondie des formes de travail existantes et du type de besoins spatiaux que ces formes exigent. Nous devons également comprendre le travail d'une manière plus subtile, non seulement comme ce que nous faisons en échange d'un salaire, mais aussi comme un travail domestique et affectif, le type de travail qui est largement ignoré et non rémunéré. »²⁰⁵

Comme observé par le professeur et sociologue Christian Licoppe, le télétravail est plus qu'une alternative au travail en présentiel, c'est une ressource qui permet de gérer son temps de travail, en présentiel ou en distanciel, selon les besoins liés aux activités pratiquées. C'est une opportunité pour ouvrir une discussion et questionner les modalités du travail « classique ». ²⁰⁶ Il faut être conscient du fait que la hausse de la pratique du télétravail est directement liée au confinement et que ce n'est pas un choix, mais une obligation qui l'a amené à être largement utilisé. Il n'est dans ce sens qu'un modèle adopté par les entreprises de façon passagère. Il reste cependant pertinent dans le changement de mentalité qu'il opère, la prise de conscience de l'importance de l'environnement de travail et de la possibilité d'autonomie qu'il offre.

« L'enquête internationale réalisée par le cabinet Mobil'Homme auprès de 14'886 personnes, vivant en Suisse, France, Belgique, Allemagne, Autriche, Luxembourg et Espagne, a montré à ce propos que le télétravail a surtout

²⁰⁵ Aureli et Tattara, *Dogma*, 2002 2021, 27.

²⁰⁶ « Forum Vies Mobiles | Préparer la transition mobilitaire ».

concerné les actifs du tertiaire et tout particulièrement les cadres. La même étude montre en outre que l'intensité du recours au télétravail varie en fonction de la rigueur des mesures de restriction des déplacements et les modalités de leur contrôle dans les différents pays étudiés. [...] Le télétravail répond alors à l'injonction à maintenir la continuité des activités professionnelles. Cette injonction est avancée comme une évidence, ce qui suggère que le télétravail s'inscrit dans une société régie par le contrôle et la surveillance. »²⁰⁷

En Europe, pendant le confinement du printemps 2020, le taux de télétravail a triplé. Vincent Kaufmann l'exprime comme étant « la substitution de déplacements par de la télécommunication ». L'expérience du confinement ouvre, selon lui, la voie vers une transformation possible des modes de vie futurs. ²⁰⁸

Bien que les technologies aient permis l'avènement du travail nomade, la précarité du travail a quant à elle encouragé le développement du travail indépendant et temporaire. Richard Greenwald, professeur d'histoire du travail et de sociologie a étudié ce phénomène et observé le déclin et l'état précaire du travail tertiaire. En effet, il est aujourd'hui très différent du monde de l'entreprise aux avantages sociaux et aux salaires élevés qui avait caractérisé la vie d'entreprise pendant des générations. Les travailleurs du savoir de l'ère numérique semblent passer d'un emploi à l'autre, dans une perspective toujours plus irrégulière et précaire, et de sous-emploi presque permanent. Certains de ces travailleurs précaires font le choix de quitter le marché du travail permanent ; la plupart des autres est licenciée. Il semble pourtant que le travail temporaire et indépendant développe chez ceux qui le pratiquent un sentiment de fierté et d'identité avec leur travail. En effet, ceux qui réussissent ont un certain

²⁰⁷ « Forum Vies Mobiles | Préparer la transition mobilière ».

²⁰⁸ « Forum Vies Mobiles | Préparer la transition mobilière ».

contrôle sur leurs heures et le travail qu'ils produisent. Bien sûr, ils sont dépendants du marché pour les prix qu'ils fixent, mais les meilleurs peuvent fixer les conditions de ce qu'ils offrent. D'un autre côté, la satisfaction s'accompagne de « beaucoup d'inquiétude » comme c'est le cas pour tous les indépendants, cols blancs ou pas, qui sont susceptibles d'échouer et d'en supporter seuls les conséquences.²⁰⁹

La croissance du travail indépendant et nomade permet néanmoins d'explorer un monde du travail détaché de la hiérarchie et du contrôle de la direction, et offre un aperçu du potentiel d'un plus grand contrôle par les travailleurs sur le processus de travail. Une gestion du temps et de l'espace, par les travailleurs et pour les travailleurs. Le problème est que cela s'exprime rarement en des lieux de travail concrets.

Aujourd'hui, le monopole des espaces de travail considérés comme les plus favorables vis-à-vis des employés sont ceux des grandes entreprises, qu'elles soient nouvelles ou anciennes, comme LEGO, Airbnb, Microsoft, Google, Dyson, DreamWorks, Hasbro, Nike, Philips, Sony et Walt Disney. Ces entreprises cherchent à créer le meilleur environnement possible, chacune avec ses propres philosophies de travail et vision pour la compagnie. Si des endroits comme ceux-ci peuvent représenter un lieu de travail « post-bureaucratique », ils ne sont pas majoritaires et ne sont de loin pas les modèles considérés lors de la conception d'espaces de bureaux par les architectes ou designers. Pourtant, cette approche à tendance non-hiérarchique n'est que le reflet d'un sentiment plus large de malaise face aux systèmes de contrôle de gestion qui se sont développés pendant un siècle dans les environnements de bureaux. Bien qu'encore très présentes, les organisations qui insistent sur la hiérarchie deviennent plus difficiles à défendre. Les employés sont à la recherche d'autonomie et de flexibilité qu'ils sont moins timides de demander à leur entreprise.

²⁰⁹ Saval, *Cubed*, 298-300.

La conception des bureaux est maintenant développée, toutefois, c'est l'offre de bureaux qui est régressive. Le modèle dominant de développement de bureaux dans les économies émergentes reste spéculatif. Les bureaux ne sont pas construits pour répondre à un besoin spécifique direct mais plutôt pour satisfaire une demande future hypothétique.

« De plus, le design à l'intérieur n'est guère progressif. Les bâtiments d'Infosys étaient remplis de cubicules ; et un autre campus que j'ai visité, le centre de recherche de General Electric à Whitefield, était identique. Lorsque j'ai demandé à un représentant de GE [General Electronics] pourquoi ils avaient choisi d'utiliser des cubicules, il m'a répondu : « Comment d'autre fait-on des bureaux ? », »²¹⁰

Niki Saval, interview de K. Santhosh, Inde, 2012

Le problème est que dans les pays en plein développement, mais pas seulement, le design de base est celui du gratte-ciel américain et l'aménagement intérieur avec des cubicules reste rentable et efficace. Il faudrait que l'utilisation devienne le critère principal de création de bureaux, et non la spéculation.²¹¹

Le coworking propose une alternative au marché spéculatif et est en train de transformer l'espace de travail ainsi que, dans une certaine mesure, le marché de l'immobilier. Ce phénomène a explosé au cours des 20 dernières années et témoigne d'une nouvelle attitude envers l'utilisation des bâtiments. Le coworking est à la base une mise à disposition (payante) d'un espace de bureaux partagé (bureaux, salles de conférence, café) pour les indépendants qui souhaitent sortir de leur appartement et travailler dans un environnement plus sociable tout en restant dans un cadre de travail. Ces environnements de bureaux sont

²¹⁰ Saval, 305.

²¹¹ Saval, 305.

presque de style « relâché » avec des espaces ouverts, du mobilier vintage, des supports à vélos, des tableaux blancs, etc.

Un espace de coworking à Genève, proche de la gare, utilise un petit local auparavant destiné à un usage commercial. Le local était resté vide pendant un bon nombre d'années, après quoi il fût réaménagé pour accueillir un espace de coworking. Le local est aménagé comme un bar/café avec des tables de seconde main en bois, métal, plastique. Il en va de même pour les chaises, canapés et autres équipements de la salle. Ce caractère informel donne à l'espace une atmosphère décontractée avec quelques néons accrochés au mur. Il y a aussi un bar/cuisine communautaire proche de l'entrée dans lequel les occupants peuvent se préparer à manger ou réchauffer leurs plats. Il y a une autre pièce où des tableaux blancs ont été disposés pour créer un espace de réunion/conférence. Outre les tableaux blancs et le caractère privatif de la pièce, l'aménagement essaye de garder un style décontracté. L'espace de coworking est occupé aléatoirement par les abonnés mensuels ou annuels. La salle est rarement pleine ce qui fait que les coworkers ne semblent pas à l'étroit. Cependant, les échanges interdisciplinaires semblent être mis en valeur du fait de la relation directe entre la cuisine, les tables de travail et l'entrée.

Si les entreprises comme Google et Facebook encouragent les échanges entre collaborateurs, les espaces de coworking sont quant à eux propices à l'échange interdisciplinaire. C'est un argument de taille pour les espaces de coworking. En effet, il semble plus probable de rencontrer quelqu'un d'utile en dehors de son domaine de travail. Les différents secteurs de compétences se complètent souvent et sont utiles les uns aux autres.

Malgré l'idée de devoir payer pour aller dans un bureau, alors que le travail nomade et indépendant est supposé l'abolir, le coworking s'est avéré extrêmement populaire. Aujourd'hui, ce ne sont plus seulement des petits locaux fait par des indépendants, mais bien des entreprises

de coworking qui gèrent la création de ces lieux de travail partagés. Le nombre d'entreprises de coworking à grande échelle augmente rapidement. Elles permettent aux autres grandes entreprises de tirer parti de taux de productivité plus élevés, de réduire les coûts immobiliers et de tester de nouveaux marchés. Ces autres entreprises s'intéressent non seulement aux opportunités offertes par des espaces de coworking externes, mais elles commencent également à expérimenter le coworking en interne comme moyen de faire face à l'évolution des styles de travail générationnels. Aujourd'hui, les entreprises ont compris qu'elles doivent chercher à attirer et à retenir les jeunes talents. Les espaces de coworking mettent en avant des attributs de plus en plus demandés dans les espaces de travail : flexibilité, interactivité et mobilité.²¹²

Aujourd'hui, le coworking parvient à influencer la conception même des bureaux d'entreprises. En effet, pour encourager le partage d'idées et l'innovation, diverses entreprises installent des espaces de coworking que les employés peuvent utiliser. À mesure que le coworking gagne en popularité, il impacte non seulement la conception des bureaux d'entreprises, mais également l'immobilier dans les grandes villes comme c'est le cas à Genève avec Spaces, l'entreprise de coworking qui propose 24 salles de réunion et 51 postes de travail en dehors des espaces communs de coworking, restauration et espaces de détente. Tout cela réparti dans trois bâtiments à Genève, dont un à l'angle de la place de la gare dans le bâtiment emblématique de Crédit Suisse et un autre bâtiment sur le quai de l'île, au milieu du Rhône et en face de Bel-Air. Spaces se vante des bâtiments de prestige qu'il occupe, de la position stratégique de ses espaces de coworking, de la proximité aux transports en commun, mais aussi de la faible consommation énergétique de ses bâtiments.²¹³ D'une certaine manière, les investissements environnementaux sont aujourd'hui considérés comme des investissements dans la compétitivité. La

²¹² Kursty Groves et Oliver Marlow, *Spaces for Innovation: The Design and Science of Inspiring Environments* (Amsterdam: Frame Publishers, 2016), 208.

²¹³ « Spaces | Espace de travail, adhésions sur mesure & salles de réunion », Spaces, consulté le 15 janvier 2023, <https://www.spacesworks.com/fr/>.

nouvelle technologie écologique et les services de contrôle environnemental sont devenus attractifs.

Face à l'ampleur du coworking et l'avènement du télétravail, les grandes entreprises se rendent compte que les modèles traditionnels de bail à long terme et d'espaces de bureaux fixes sont de moins en moins nécessaires. De plus, ces alternatives reflètent et promeuvent une nouvelle attitude envers le travail et les attentes d'une nouvelle génération pour le lieu de travail. Le coworking et le télétravail deviennent rapidement un symbole du passage d'un travail fixe et linéaire basé sur le pouvoir et le contrôle, à une collaboration créative basée sur l'aspect communautaire et l'autonomie.

CONCLUSION

Le bureau a beaucoup évolué dans sa forme et sa fonction après la révolution industrielle. Il est passé d'un simple espace d'aide à l'administration à l'élément phare de la société capitaliste du XX^e siècle. La rapide croissance économique et le manque d'organisation dans les entreprises l'ont poussé à se transformer radicalement. Ceci a favorisé l'avènement du taylorisme, la rationalisation du travail ainsi que l'intensification du contrôle des employés dans les bureaux.

Les architectes ont vite tenté de créer des espaces de bureaux originaux pour accueillir le nombre important de travailleurs du savoir affluant dans les villes. Des approches considérant la fonction, l'efficacité et le confort des employés, c'est finalement l'argument économique qui l'emporte. Ainsi naissent les tours de bureaux, avec des espaces standardisés, économiques, modulables et identiques à chaque étage en dehors du mobilier. Le phénomène des tours de bureaux finit également par être standardisé et reproduit massivement avec des tours de bureaux envahissant d'abord les États-Unis, puis l'Europe, l'Asie du Sud-Est et la péninsule Arabique.

Le manque de confort dans les bureaux, l'environnement stressant et la hiérarchie oppressante poussent les travailleurs à chercher des alternatives au travail de bureau traditionnel. L'arrivée du Web leur permet d'atteindre cet objectif. Ce système rapide de navigation génère des gains gigantesques pour les entreprises de technologie informatique et fait naître la nouvelle génération de bureaux aux aménagements ludiques et décontractés, au travail flexible et autonome.

Cependant, le lien très fort entre les bureaux et l'économie fait que les bureaux des dernières décennies suivent les vagues de croissance et décroissance inhérentes à l'économie mondiale. Les nombreuses et fortes crises économiques du XX^e siècle ont vidé les bureaux souvent après une période de construction massive. Ces bureaux sont abandonnés et perdent leur attractivité, lorsque l'économie remonte ces bureaux ne se louent plus car ils ne sont plus pertinents et ceci laisse de nombreux bureaux vides. Les villes construisent à ce moment-là de nouveaux bureaux, suivant les tendances spéculatives, afin de répondre au désir d'image et de modernité recherché par les clients.

L'espace de travail évolue également et fait des va-et-vient entre les cubicules et le bureau paysager. Les expériences d'autonomie, flexibilité et amusement sont quant à elles reléguées à quelques entreprises souvent celles de nouvelles compagnies riches qui veulent attirer des employés. Les questionnements et idées révolutionnaires concernant le bureau se sont gentiment démocratisés et de nouvelles formes de travail commencent à prendre de l'ampleur comme le coworking ou le télétravail. Leur principale force est de questionner le travail du bureau « classique » et d'ouvrir la porte à des dialogues sur la forme et le fonctionnement du travail en présentiel.

En définitive, les bureaux tels qu'ils sont expérimentés à travers le monde aujourd'hui dans les centres d'affaires sont majoritairement ceux issus de la croissance économique de la fin du XX^e siècle. Leur forme et leur construction suit un modèle spéculatif non fonctionnel et non adaptatif. Leur évolution est pour la plupart une conséquence directe de l'économie, ce qui les rend vulnérables aux crises.

Leur évolution a aussi été possible grâce aux avancées technologiques tout au long des XIX^e et XX^e siècles. Cependant, aujourd'hui la majorité des bureaux ne sont pas adaptés aux nouvelles façons de travailler permises par les nouvelles technologies. L'intérêt des entreprises reste encore celui de l'image pour attirer les employés

CONCLUSION

chez eux et le modèle encore le plus utilisé reste le Style International pour les tours et le bureau paysager, parfois même les cubicules, pour l'aménagement intérieur. Aujourd'hui encore la façon par excellence de dessiner un espace de bureaux est un open space avec des bureaux dispatchés arbitrairement. Alors que le logement est rigoureusement étudié et testé, les bureaux se retrouvent trop souvent sans identité définie et sans proposition d'adaptation.

BIBLIOGRAPHIE

La genèse et l'essor du travail de bureau

Saval, Nikil. *Cubed: A Secret History of the Workplace*. Traduit par Kevin Rodriguez et Grégory Kramer. New York: Anchor Books, 2015.

Pélegrin-Genel, Élisabeth. *25 espaces de bureaux*. Collection 25 réalisations. Paris: « AMC »-le Moniteur, 2006.

Berend, Tibor Iván, et Emmanuel Debruyne. *Histoire économique de l'Europe du XXe siècle: du laisser-faire à la globalisation*. 2e éd. Ouvertures économiques. Louvain-la-Neuve: De Boeck supérieur, 2018.

Albrecht, Donald, Chrysanthé Broikos, et National Building Museum (U.S.). *On the Job: Design and the American Office*. Princeton Architectural Press, 2000.

Glenn, Evelyn Nakano, et Roslyn L. Feldberg. « Degraded and Deskilled: The Proletarianization of Clerical Work ». *Social Problems* 25, n° 1 (1977): 52-64. <https://doi.org/10.2307/800467>.

Mills, C. Wright. *White Collar: The American Middle Classes*. Oxford University Press, USA, 2002.

Sundstrom, Eric D., et Mary Graehl Sundstrom. *Work places: the psychology of the physical environment in offices and factories*. Environment and behavior series. Cambridge [Cambridgeshire]; New York: Cambridge University Press, 1986.

Wright, Frank Lloyd. *Frank Lloyd Wright: An Autobiography*. 3rd printing edition. Duell, Sloan & Pearce, 1943.

Mozas, Javier, Caruso St John Architects, et Caruso St John Architects. *The Office on the Grass: The Evolution of the Workplace*. Édité par Aurora Fernández Per. Vitoria-Gasteiz: A+T, 2017.

Albrecht, Donald, Chrysanthé Broikos, et National Building Museum (U.S.). *On the Job: Design and the American Office*. Princeton Architectural Press, 2000.

Poitou, Jean-Pierre. *Le cerveau de l'usine: histoire des bureaux d'études Renault de l'origine à 1980: recherche sur les conditions de l'innovation technique*. Aix-en-Provence: Université de Provence, 1988.

L'immeuble de bureaux et son évolution

Mozas, Javier, Caruso St John Architects, et Caruso St John Architects. *The Office on the Grass: The Evolution of the Workplace*. Édité par Aurora Fernández Per. Vitoria-Gasteiz: A+T, 2017.

Saval, Nikil. *Cubed: A Secret History of the Workplace*. Traduit par Kevin Rodriguez et Grégory Kramer. New York: Anchor Books, 2015.

Pélegrin-Genel, Élisabeth. *25 espaces de bureaux*. Collection 25 réalisations. Paris: « AMC »-le Moniteur, 2006.

Meel, Juriaan van. *The European Office: Office Design and National Context*. 010 Publishers, 2000.

Les bureaux à l'ère du numérique

Saval, Nikil. *Cubed: A Secret History of the Workplace*. Traduit par Kevin Rodriguez et Grégory Kramer. New York: Anchor Books, 2015.

Berend, Tibor Iván, et Emmanuel Debruyne. *Histoire économique de l'Europe du XXe siècle: du laisser-faire à la globalisation*. 2e éd. Ouvertures économiques. Louvain-la-Neuve: De Boeck supérieur, 2018.

Mozas, Javier, Caruso St John Architects, et Caruso St John Architects. *The Office on the Grass: The Evolution of the Workplace*. Édité par Aurora Fernández Per. Vitoria-Gasteiz: A+T, 2017.

Groves, Kursty, Edward Denison, et Will Knight. *I Wish I Worked There! A Look inside the Creative Spaces of the World's Most Famous Brands*. Chichester, West Sussex: Wiley, 2010.

La désertification des bureaux en Europe

Aureli, Pier Vittorio, et Martino Tattara. *Dogma, 2002 2021: familiar / extrano: familiar / unfamiliar*. Édité par Fernando Márquez Cecilia. El Croquis, 208 = 2021, 1. Madrid: El Croquis Editorial, 2021.

Pélegrin-Genel, Élisabeth. *25 espaces de bureaux*. Collection 25 réalisations. Paris: « AMC »-le Moniteur, 2006.

Saval, Nikil. *Cubed: A Secret History of the Workplace*. Traduit par Kevin Rodriguez et Grégory Kramer. New York: Anchor Books, 2015.

Comité français pour l'expansion et le rayonnement international de Paris-La-Défense, éd. Paris-La Défense, métropole européenne des affaires. 2e éd. mise à jour et Augm. Paris: Éd. du Moniteur, 1989.

Berend, Tibor Iván, et Emmanuel Debruyne. *Histoire économique de l'Europe du XXe siècle: du laisser-faire à la globalisation*. 2e éd. Ouvertures économiques. Louvain-la-Neuve: De Boeck supérieur, 2018.

Lechevalier, Clotilde. « LE MARCHÉ EUROPEEN DES BUREAUX AFFICHE DES SIGNES RASSURANTS AU T1 2022 ». BNP Paribas Real Estate Pressroom (blog), 22 mai 2022.

<https://presse.realestate.bnpparibas.fr/le-marche-europeen-des-bureaux-affiche-des-signes-rassurants-au-t1-2022/>.

L'Echo. « 2022, année de transition pour le marché du bureau bruxellois », 7 décembre 2022.

<https://www.lecho.be/entreprises/immobilier/2022-annee-de-transition-pour-le-marche-du-bureau-bruxellois/10432681.html>.

« Q3 2022 Central London Office Market Report », 28 octobre 2022. <https://www.jll.co.uk/en/trends-and-insights/research/q3-2022-central-london-office-market-report>.

« European Office Occupier Market 2022 ». Consulté le 15 janvier 2023. <https://www.knightfrank.com/research/article/2022-05-11-european-office-occupier-market-2022->.

« CP-Activite-Q3-2022.pdf ». Consulté le 16 janvier 2023. <https://www.covivio.eu/fr/wp-content/uploads/sites/2/2022/10/CP-Activite-Q3-2022.pdf>.

Étude de cas à Genève

Étienne Richard, « Nombre record de bureaux vides à Genève », *Tribune de Genève*, 20 août 2019, <https://www.tdg.ch/nombre-record-de-bureaux-vides-a-geneve-733160974959>.

Véronique Stein, « Un marché à deux vitesses », *Le Journal de l'Immobilier* (blog), 24 août 2022, <https://jim.media/articles-jim/articles-de-une/un-marche-a-deux-vitesses/>.

Fredy Hasenmaile et Kerstin Hansen, « Premiers effets de la pandémie : Marché de l'immobilier de bureau suisse 2022 - Décembre 2021 », 3 décembre 2021, <https://www.credit-suisse.com/ch/fr/clients-privés/hypothèque/schweizer-immobilienmarkt-aktuelle-fakten.html>.

Ville de Genève, « Secteurs économiques en ville de Genève », consulté le 17 janvier 2023, <https://www.geneve.ch/fr/public/entreprises/portrait-economique-ville-geneve/secteurs-economiques>.

Rossier, Roland. « Pourquoi Genève croule sous les bureaux vides | Tribune de Genève ». *Tribune de Genève*, 15 novembre 2019. <https://www.tdg.ch/pourquoi-geneve-croule-sous-les-bureaux-vides-867871063098>.

OCSTAT, « Statistiques cantonales - République et canton de Genève », consulté le 17 janvier 2023, <https://statistique.ge.ch/>.

SPG Intercity Geneva. « Taux de vacance des bureaux à Genève : état des lieux », 2017. <https://geneva.spgi.ch/fr/newsroom/voir/article/taux-vacance-bureaux-geneve-etat-des-lieux>.

De Senger, Chantal. « Bureaux vides: le projet qui divise ». Bilan, 9 octobre 2014.
https://www.bilan.ch/economie/bureaux_vides_le_projet_qui_divise.

Allegrezza, Théo. « Ville de Genève: A la Corratierie, les bureaux de Lombard Odier redeviendront des logements | Tribune de Genève ». Tribune de Genève, 13 juillet 2022. <https://www.tdg.ch/a-la-corraterie-les-bureaux-de-lombard-odier-redeviendront-des-logements-607907222465>.

Fabrice Strobino, « Des bureaux vides en logements ? », *Bilan*, 14 mars 2021, <https://www.bilan.ch/opinions/fabrice-strobino/des-bureaux-vides-en-logements>.

Bernet, Christian. « Convertir des bureaux vides? Ça ne marche pas ». Tribune de Genève, 8 juillet 2019. <https://www.tdg.ch/convertir-des-bureaux-vides-ca-ne-marche-pas-846398287766>.

Une nouvelle relation au travail

Rodriguez, Kevin, trad. par. « Home Coworking Switzerland ». coworking.ch. Consulté le 16 janvier 2023.
<https://coworking.ch/?lang=fr>.

Aureli, Pier Vittorio, et Martino Tattara. *Dogma, 2002 2021: familiar / extrano: familiar / unfamiliar*. Édité par Fernando Márquez Cecilia. El Croquis, 208 = 2021, 1. Madrid: El Croquis Editorial, 2021.

Saval, Nikil. *Cubed: A Secret History of the Workplace*. Traduit par Kevin Rodriguez et Grégory Kramer. New York: Anchor Books, 2015.

Groves, Kursty, et Oliver Marlow. *Spaces for Innovation: The Design and Science of Inspiring Environments*. Amsterdam: Frame Publishers, 2016.

Spaces. « Spaces | Espace de travail, adhésions sur mesure & salles de réunion ». Consulté le 15 janvier 2023. <https://www.spacesworks.com/fr/>.

« Forum Vies Mobiles | Préparer la transition mobilière ». Consulté le 15 janvier 2023. <https://forumviesmobiles.org/dictionnaire/13661/confinement>.

Hansmann, Ralph, Livia Fritz, Anna Pagani, Garance Clément, et Claudia R. Binder. « Activities, Housing Situation and Other Factors Influencing Psychological Strain Experienced During the First COVID-19 Lockdown in Switzerland ». *Frontiers in Psychology* 12 (2021). <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.735293>.

Pagani, Anna, Livia Fritz, Ralph Hansmann, Vincent Kaufmann, et Claudia R. Binder. « How the first wave of COVID-19 in Switzerland affected residential preferences ». *Cities & Health* 0, n° 0 (4 octobre 2021): 1-13. <https://doi.org/10.1080/23748834.2021.1982231>.

Illustrations

Fig. 1. Bryant & Stratton Commercial School, *General Business Office*, Boston, Massachusetts (USA), 1884, Early Office Museum.

Source : https://www.officemuseum.com/photo_gallery_1880s.htm

Fig. 2. Dankmar Adler and Louis Sullivan, *Wainwright Building*, St. Louis, Missouri (USA), 1890–92.

Source : <https://www.archdaily.com/127393/ad-classics-wainwright-building-louis-sullivan/50380ac128ba0d599b000ad4-ad-classics-wainwright-building-louis-sullivan-photo>

Fig. 3. Dankmar Adler and Louis Sullivan, *Wainwright Building*, St. Louis, Missouri (USA), 1890–92.

Redessin d'après source :

<https://visuallexicon.wordpress.com/2017/10/03/wainwright-building-in-st-louis/>

Fig. 4. Frank Lloyd Wright, *Larkin Building*, Buffalo, New York (USA), 1904–06.

Source : <https://www.architecturalrecord.com/articles/11825-the-larkin-building-in-buffalo>

Fig. 5. Frank Lloyd Wright, *Larkin Building*, Buffalo, New York (USA), 1904–06.

Redessin d'après source : <https://insideinside.org/project/larkin-administration-building-1906/>

Fig. 6. Frank Lloyd Wright, *Larkin Building*, Buffalo, New York (USA), 1904-06.

Source : <https://www.architecturalrecord.com/articles/11797-soap-opera-the-larkin-building>

Fig. 7. Frank Lloyd Wright, *Larkin Building*, Buffalo, New York (USA), 1904-06.

Source : <https://insideinside.org/project/larkin-administration-building-1906/>

Fig. 8. Frank Lloyd Wright, *Johnson Wax Administration Building*, Racine, Wisconsin (USA), 1936-39.

Source : <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Johnsonwax01.jpg>

Fig. 9. Frank Lloyd Wright, *Johnson Wax Administration Building*, Racine, Wisconsin (USA), 1936-39.

Redessin d'après source : <https://franklloydwright.org/frank-lloyd-wrights-larkin-and-johnson-wax-workspaces/>

Fig. 10. Frank Lloyd Wright, *Johnson Wax Administration Building*, Racine, Wisconsin (USA), 1936-39.

Source : <https://galeriejoseph.com/2022/07/26/alle-radici-del-design/>

Fig. 11. Frank Lloyd Wright, *Johnson Wax Administration Building*, Racine, Wisconsin (USA), 1936-39.

Source : <https://www.scjohnson.com/en/interacting-with-sc-johnson/tours-and-architecture/our-architecture/frank-lloyd-wright-designed-administration-building>

Fig. 12. United Nations Headquarters Board of Design directed by Wallace Harrison (Le Corbusier, Oscar Niemeyer...), *UN Secretariat Building*, New York (USA), 1948-52.

Source :

<https://www.phaidon.com/agenda/architecture/articles/2019/february/06/le-corbusiers-grand-designs-the-un-headquarters-new-york/>

Fig. 13. United Nations Headquarters Board of Design directed by Wallace Harrison (Le Corbusier, Oscar Niemeyer...), *UN Secretariat Building*, New York (USA), 1948-52.

Redessin d'après source : <https://www.goldennumber.net/un-secretariat-building-golden-ratio-architecture/>

Fig. 14. United Nations Headquarters Board of Design directed by Wallace Harrison (Le Corbusier, Oscar Niemeyer...), *UN Secretariat Building*, New York (USA), 1948-52.

Source : <https://www.alamy.com/stock-photo/un-secretariat.html?sortBy=relevant>

Fig. 15. United Nations Headquarters Board of Design directed by Wallace Harrison (Le Corbusier, Oscar Niemeyer...), *UN Secretariat Building*, New York (USA), 1948-52.

Source : <https://global.ctbuh.org/resources/papers/download/2483-united-nations-secretariat-renovation-of-a-modernist-icon.pdf>

Fig. 16. Skidmore, Owings and Merrill (SOM), *Lever House*, New York (USA), 1950-52.

Source : <https://www.dezeen.com/2022/02/17/som-lever-house-skyscraper-renovation/>

Fig. 17. Skidmore, Owings and Merrill (SOM), *Lever House*, New York (USA), 1950-52.

Redessin d'après source : <https://www.dezeen.com/2022/02/17/som-lever-house-skyscraper-renovation/>

Fig. 18. Skidmore, Owings and Merrill (SOM), *Lever House*, New York (USA), 1950-52.

Source : Gordon Bunshaft and SOM at Nueva York, Lever House | The Strength of Architecture | From 1998

Fig. 19. Skidmore, Owings and Merrill (SOM), *Lever House*, New York (USA), 1950-52.

Source : Gordon Bunshaft and SOM at Nueva York, Lever House | The Strength of Architecture | From 1998

Fig. 20. Skidmore, Owings and Merrill (SOM), *Connecticut General Life Insurance Company*, Bloomfield, Connecticut (USA), 1954-57.

Source : <https://www.som.com/projects/connecticut-general-life-insurance-company-headquarters/>

Fig. 21. Skidmore, Owings and Merrill (SOM), *Connecticut General Life Insurance Company*, Bloomfield, Connecticut (USA), 1954-57.

Redessin d'après source :

http://teaching.ksteinfe.com/14s_arch_202_s14_precedent_game_desi gn.html

Fig. 22. Skidmore, Owings and Merrill (SOM), *Connecticut General Life Insurance Company*, Bloomfield, Connecticut (USA), 1954-57.

Source : Ezra Miller photographs

Fig. 23. Skidmore, Owings and Merrill (SOM), *Connecticut General Life Insurance Company*, Bloomfield, Connecticut (USA), 1954-57.

Source : https://www.architectmagazine.com/design/the-modern-furniture-maven-appreciating-florence-knoll_o

Fig. 24. Walter Henn, *Osram Office*, München (DE), 1963-65.

Source : <https://www.henn.com/en/project/osram-hauptverwaltung-muenchen>

Fig. 25. Walter Henn, *Osram Office*, München (DE), 1963-65.

Redessin d'après source : <https://www.henn.com/en/project/osram-hauptverwaltung-muenchen>

Fig. 26. Walter Henn, *Osram Office*, München (DE), 1963-65.

Source : <https://www.henn.com/en/project/osram-hauptverwaltung-muenchen>

Fig. 27. Walter Henn, *Osram Office*, München (DE), 1963-65.

Source : <https://www.henn.com/en/project/osram-hauptverwaltung-muenchen>

Fig. 28. Frank Gehry, *Chiat/Day Offices*, Los Angeles, California (USA), 1985-91.

Source :

https://fr.wikipedia.org/wiki/Chiat/Day_Building#/media/Fichier:052607-006-Chiat-Day.jpg

Fig. 29. Frank Gehry, *Chiat/Day Offices*, Los Angeles, California (USA), 1985-91.

Redessin d'après source : <http://niconsanchezarch1390-2010.blogspot.com/2010/09/chiatday-building-by-frank-gehry.html>

Fig. 30. Frank Gehry, *Chiat/Day Offices*, Los Angeles, California (USA), 1985-91.

Source : <https://dome.mit.edu/handle/1721.3/131017>

Fig. 31. Frank Gehry, *Chiat/Day Offices*, Los Angeles, California (USA), 1985-91.

Source : <https://dome.mit.edu/handle/1721.3/131030>

Fig. 32. Evolution Design, *Google EMEA Engineering Hub*, Zürich (CH), 2007.

Source : <http://dimescale.blogspot.com/2014/04/projects-want>

Fig. 33. Evolution Design, *Google EMEA Engineering Hub*, Zürich (CH), 2007.

Redessin d'après source : <https://www.archdaily.com/41400/google-emea-engineering-hub-camezind-evolution/5011f19728ba0d5f4c0005e1-google-emea-engineering-hub-camezind-evolution-plan>

Fig. 35. Evolution Design, *Google EMEA Engineering Hub*, Zürich (CH), 2007.

Source : <https://architizer.com/projects/emea-engineering-hub-in-zurich/>

Fig. 36. Evolution Design, *Google EMEA Engineering Hub*, Zürich (CH), 2007.

Source : <http://dimescale.blogspot.com/2014/04/projects-want>

Fig. 37. Evolution Design, *Google EMEA Engineering Hub*, Zürich (CH), 2007.

Source : <http://dimescale.blogspot.com/2014/04/projects-want>

