

# L'aménagement de l'espace de travail :

entre théories et pratiques,  
quels sont les véritables enjeux  
pour la DRH ?



## Remerciements

Nous tenons à adresser nos premiers remerciements à tous ceux qui ont accepté de nous aider dans la réalisation de notre travail :

- ⇒ Jean-François CHANLAT, pour avoir su susciter notre intérêt et notre curiosité sur toutes les dimensions oubliées de l'individu... c'est ainsi que germa ensuite l'idée de réaliser notre mémoire sur l'une de ces dimensions : l'espace
- ⇒ Fabien BLANCHOT, pour avoir su nous guider dans les premières phases de ce travail (élaboration du plan notamment)
- ⇒ Toutes les personnes et entreprises qui ont accepté de répondre à nos questionnaires et interviews, pour leur disponibilité et leurs précieux témoignages
- ⇒ Toutes les personnes qui ont accepté de répondre à nos questions, mais qui ont souhaité garder l'anonymat

Nous remercions également :

- ⇒ L'ensemble des Professeurs et intervenants pour la qualité des enseignements dispensés et la richesse des échanges
- ⇒ La promotion 6 du MBA RH, pour la solidarité, les richesses et partages tout au long du parcours

Enfin, nos remerciements vont à tous ceux qui nous ont accompagnés pendant cette aventure :

- ⇒ Nos entreprises pour le support accordé au fil de ces longs mois
- ⇒ Nos conjoints, enfants et familles pour le soutien de tous les jours et l'énergie puisée en eux

# SOMMAIRE

---

## INTRODUCTION

---

<b>Introduction .....</b>	<b>8</b>
<b>Méthodologie.....</b>	<b>13</b>

---

### Partie I

#### Revue de la littérature classique

---

#### CHAPITRE 1

<b>Quelle signification de l'espace pour l'Homme ? .....</b>	<b>17</b>
--	-----------

<b>I. L'homme, un animal territorial.....</b>	<b>17</b>
---	-----------

- Définitions de la notion de territoire & Concept de territorialité ..... 17
- La notion de territoire en éthologie ..... 17

<b>II. La notion d'espace : l'Homme par rapport à l'espace .....</b>	<b>19</b>
--	-----------

- Perception de l'espace ..... 19
- Les notions liées à l'espace ..... 21
- La notion d'intimité..... 23
- Les processus psychosociaux du rapport à l'espace..... 24

<b>III. Les différences culturelles .....</b>	<b>26</b>
---	-----------

#### CHAPITRE 2

<b>Quelle signification de l'espace de travail dans l'Entreprise ? .....</b>	<b>28</b>
--	-----------

<b>I. L'espace de travail, révélateur de l'organisation .....</b>	<b>28</b>
---	-----------

- L'espace architectural comme emblème ..... 28
- Positionnement des étages & bureaux..... 30
- Choix de l'aménagement de l'espace de travail par l'entreprise ..... 30

<b>II. L'espace de travail, révélateur du salarié .....</b>	<b>34</b>
---	-----------

- Le comportement territorial ..... 34
- L'appropriation de l'espace de travail..... 37
- Les attributs de pouvoir..... 38

---

**Partie II**  
**Les pratiques des entreprises**  
**Observations terrain**

---

**CHAPITRE 3**

**Quels objectifs et quelle gestion par les entreprises ? ..... 43**

**I. Quels sont les puissants leviers de succès que l'aménagement de l'espace de travail peut offrir à l'entreprise ? ..... 44**

- Protéger ..... 44
- Communiquer ..... 46
- Représenter ..... 46
- Positionner ..... 48
- Evoluer ..... 49

**II. Comment le processus de décision cascade-t-il entre la Direction Générale, la Direction Administrative et Financière et la Direction des Ressources Humaines ? ..... 50**

- L'aménagement de l'espace, fruit d'une vision du Directeur Général ? ..... 50
- Une idée souvent consécutive à des événements majeurs dans la vie de l'entreprise ..... 51
- Les space planners influencent-ils les Directions Générales ? ..... 52
- Une décision en lien avec l'image que le Directeur Général veut donner ..... 53
- La Direction Administrative et Financière : un cadre et des limites pour la dimension du projet ..... 53
- La DRH : véritable sponsor du projet de réaménagement / déménagement ..... 54

**III. Acteurs impliqués dans les projets d'aménagement de l'espace de travail ..... 67**

- Les aménageurs spécialisés dans l'espace de travail (les space planners) ..... 68
- Le management opérationnel ..... 71
- Les Services Généraux : principal acteur opérationnel ..... 72
- Le Service Communication : dédramatiser et légitimer le changement ..... 73
- Les salariés et leurs représentants ..... 77

**IV. Quels sont les enjeux et les objectifs poursuivis par les décideurs ? ..... 81**

- Promouvoir l'image de l'entreprise, en interne comme à l'externe ..... 82
- Relayer le message managérial et organisationnel ..... 84
- Besoin fonctionnel : restructurer, mettre en place une synergie, rapprocher les collaborateurs ..... 86
- Besoin économique : baisser les coûts, rationaliser l'espace, améliorer la performance de l'entreprise ..... 90
- Améliorer les conditions de travail ..... 96

---

**Partie III**  
**Les conséquences observées en France**  
**Observations terrain**

---

**CHAPITRE 4**

Les résultats observés en France .....	99
I. Les salariés, acteurs de leur espace de travail ? .....	103
II. L'espace de travail, critère de sélection des salariés ? .....	104
III. Les salariés, insatisfaits de leur espace de travail ? .....	105
IV. S'ils n'en sont pas insatisfaits, qu'apporte aux salariés leur espace de travail ? ..	112
V. L'espace de travail, levier de performance ? .....	114
VI. L'espace de travail, facteur anxiogène ? .....	117
VII. La fuite, une solution à l'espace de travail ? .....	120

---

**Partie IV**  
**Les conséquences observées**  
**Recherche scientifique**

---

**CHAPITRE 5**

Les résultats de la recherche américaine .....	125
I. Implication et engagement.....	125
II. Satisfaction, insatisfaction et motivation.....	127
III. Communication et interactions .....	131
IV. Confidentialité .....	133
V. Performance, efficacité et productivité .....	133
VI. Contrôle et supervision .....	134
VII. Stress et santé.....	135
VIII. Coûts.....	135
IX. Conclusion de la recherche.....	137

---

**Partie V**  
**Préconisations & Conclusion**

---

<b>Préconisations</b> .....	<b>142</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>154</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>156</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>162</b>
<b>I. Trame des questionnaires / Guides d’entretien</b>	
▪ Direction / DRH .....	163
▪ Salarié.....	167
▪ IRP.....	170
▪ Services Généraux.....	174
▪ Médecin du Travail .....	178
<b>II. Traitement quantitatif graphique des réponses Salariés</b> .....	<b>181</b>
<b>III. Normes à respecter pour les aménagements de bureaux</b> .....	<b>185</b>
<b>IV. Liste des entreprises interrogées</b> .....	<b>186</b>

# INTRODUCTION

*The office is as it is today because that's how we imagined it yesterday  
(Franklin D. Becker)*

## INTRODUCTION

L'entreprise écrit son histoire à travers le développement de son marché, la valeur et l'investissement de ses collaborateurs ainsi que l'audace, l'intelligence et la sagesse dont font preuve ses dirigeants successifs. Ces composantes, ainsi que les choix opérés pour la rendre durable et profitable, construisent jour après jour son avenir et sa personnalité.

Elle est régulièrement soumise à des évolutions qui trouvent leur source dans des facteurs extérieurs et/ou internes (fusions, acquisitions, internationalisation, nomadisme, regroupement, adossement, restructurations, etc). Ces mutations constituent des enjeux plus ou moins importants pour sa pérennité et sa stabilité. En effet, parmi ces dernières, certaines, bien que d'importance, font l'objet d'ajustements mineurs à l'intérieur de l'entreprise. D'autres, en revanche, comme l'évolution technologique ou la transformation de l'organisation, nécessitent la mise en place de projets d'entreprise qui mobilisent l'ensemble des salariés.

Certains de ces changements ont une influence et une conséquence directes sur l'espace de l'entreprise dans sa globalité. Ce dernier, véritable ressource productive sous-estimée, représente pourtant un élément majeur dans la construction de cet ensemble complexe d'hommes, de techniques, d'enjeux économiques, de systèmes véhiculant valeurs et culture d'entreprise.

L'entreprise, lieu de production de biens et de services, nécessite une coopération entre les différentes personnes et départements qui la composent. Mais elle est aussi, de plus en plus, un lieu de communication, d'échanges, d'expériences, d'apprentissage.

Le contexte technologique et économique de la dernière décennie ajoute à cela une dynamique de changement et d'adaptabilité constants, qu'il s'agisse du poste de travail, de nouvelles techniques de travail, d'entreprise, de métier... ou bien de bureaux !

En effet, alors que pendant des siècles, la France allait aux champs, puis à l'usine pendant l'ère industrielle, elle va désormais au bureau, et cette tertiarisation de notre économie est loin d'être achevée. En outre, nous y passons un temps considérable, à raison de 8 heures par jour et 200 jours par an en moyenne (sur une vie d'actif, cela représente 2 800 jours entiers passés au bureau !!!).

Mais, avant d'aller plus loin, précisons ce que nous entendons par « bureau » ? Ainsi que nous l'énonce *D. Schronen*<sup>1</sup> dans « *Le management à l'épreuve du bureau* », le mot français « bureau » trouve son origine dans « burel » ou « bure », mots qui désignaient au XII<sup>e</sup> siècle une étoffe de laine et par extension le tapis de table qui couvrait les tables des moines (Petit Robert). Aujourd'hui, le « bureau » peut faire référence non seulement à la table qui sert à des activités de lecture et d'écriture, mais aussi à la pièce dans laquelle cette activité a lieu ou même aux salariés qui travaillent dans ces espaces derrière ces tables.

Le « bureau » au sens large (meuble et espace), que nous nommerons désormais l'espace de travail, doit donc pouvoir répondre à cet ensemble d'exigences dont il convient de travailler à la cohérence. Il doit également être en capacité, par son usage, de s'adapter aux évolutions de l'activité et de l'organisation de l'entreprise.

<sup>1</sup> « Le management à l'épreuve du bureau », D. Schronen, 2003

Source de dépenses mais aussi d'investissements, l'espace se révèle une véritable ressource pour l'entreprise si celle-ci sait en comprendre toutes les implications et les maîtriser. En effet, de la qualité de l'environnement dépend notamment la qualité de la communication, aspect extrêmement important si l'on considère que l'information est désormais la matière première des entreprises tertiaires.

En outre, support des règles de fonctionnement, l'espace de travail relaie le statut du salarié et l'ordre hiérarchique. L'espace, en tant que mise en scène de la réussite de l'entreprise et des Hommes qui y travaillent, favorable au développement de la culture de l'entreprise et au lien social, s'avère également un excellent moyen de motivation.

Organisme vivant et évolutif, l'espace n'est plus seulement cet environnement dans lequel s'élabore le travail. Caractéristique de l'entreprise au même titre que les ressources humaines ou techniques, la ressource spatiale contribue à la quantité et à la qualité du travail.

Du fait de cette interaction, toute action sur l'espace n'est jamais ni anodine ni fortuite.

Les espaces de travail ne sont aucunement figés, ils évoluent en fonction du développement de l'entreprise. Tout comme la compétence du personnel ou l'équipement de travail, il contribue indirectement à la qualité de la production car il participe à l'organisation du travail.

L'espace de travail a ainsi pris différentes formes au fil des décennies, en fonction des modes d'aménagement et de l'évolution des besoins conjoints des employés et dirigeants d'entreprise, bien que leurs préoccupations finales diffèrent : souci de bien-être chez les uns, de productivité chez les autres.

Cette évolution de l'aménagement est primordiale puisqu'elle est à l'origine de l'environnement dans lequel nous travaillons actuellement.

Rappelons ainsi les tendances de changement observées depuis le début du siècle dernier.

A l'ère industrielle, l'espace était organisé selon la conception taylorienne du travail : rationalisation, découpage des tâches, opérations standardisées, faisant de l'usine l'archétype du bureau moderne.

Ensuite, ce modèle de rationalisation s'est vu appliqué au travail administratif, donnant naissance à des rangées de bureaux serrés, une standardisation des équipements et une concentration du personnel dans un espace totalement banalisé et transparent. Nous sommes alors dans une pleine logique de production.

Après la Seconde Guerre mondiale, un nouveau concept de bureau va révolutionner les systèmes tayloriens. C'est en Allemagne que les frères Eberhard et Wolfgang Schnelle imaginent en 1959 un espace de travail ouvert, sans séparations (ni murs, ni cloisons) ; ces espaces généreux, agrémentés de plantes vertes à profusion, ont pour objectif d'abolir les barrières entravant la communication tout en maintenant un cadre de travail agréable, avec pour but ultime d'améliorer la productivité. Le bureau paysager a fait son apparition !

Ce concept va être adopté en France par bon nombre d'entreprises vers les années 1960. On assiste alors à un boom de l'aménagement des bureaux en espaces ouverts, et ce pendant près de 20 ans.

Autour des années 1980, une prise de conscience s'effectue, à travers les plaintes du personnel sur les conséquences négatives possibles d'un tel aménagement : inconfort, agressivité, baisse de motivation, augmentation du niveau de stress sont les raisons les plus souvent mentionnées. La mise en place d'espaces ouverts s'en trouve ainsi ralentie.

Dans les années 1990, on assiste à un nouveau recours aux espaces ouverts, plus communément appelés open space, mais cette fois-ci pour des raisons économiques, liées

notamment à la hausse des prix du foncier. Ces aménagements permettent des gains de surface de l'ordre de 20 à 40% par rapport aux espaces privatifs.

Aujourd'hui, cette tendance se poursuit, à la fois en raison de la hausse continue des prix de l'immobilier, mais aussi pour intégrer une nouvelle notion considérée comme essentielle en ces temps rapidement changeants : la flexibilité, qui permettra de faire face aux changements organisationnels des entreprises par la modularité de l'espace et du mobilier, mais aussi de s'adapter aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) évoluant sans cesse.

Il y a désormais une nécessité accrue de s'adapter au monde extérieur, mais également une compétitivité exacerbée poussant les entreprises à exiger de leurs salariés toujours plus d'innovations, de résultats, de performance... passant eux-mêmes par toujours plus de communication, d'interactions, de travail collaboratif...

Véritable enjeu dans l'entreprise, l'espace de travail peut très facilement se résumer à son contenu, regroupant des hommes, des machines, des relations entre les deux, une organisation, du pouvoir, des représentations.

L'espace de travail constitue un outil de travail, nécessaire à la production de toute activité.

Multiforme, il s'adapte aux différents visages de l'entreprise. Tour à tour séducteur, rassurant ou intimidant, ouvert ou fermé, propice ou non à la concentration et/ou aux échanges, l'espace de travail prend les marques physiques de l'organisation fonctionnelle de l'entreprise et véhicule des messages symboliques auprès de ses publics internes et externes : image de marque, système hiérarchique, valorisation sociale...

Moteur de la vie d'une entité, il n'est plus un simple espace mécanique : c'est également un espace qui comporte un facteur humain doué de sensibilité et d'émotions.

Dans l'entreprise se côtoient et se mélangent des espaces organisés. Spontanément utilisés et communément définis, ils devraient se caractériser selon deux angles : la nature de l'activité qui y est exercée ou le type d'occupation qui y est défini. Gérer l'espace d'une entreprise nécessite donc d'avoir une vision d'ensemble.

Or, l'espace de travail est aujourd'hui si non décrié ou mal vécu par les salariés, du moins sujet à débat dans l'opinion publique ; preuve en est le succès en librairie de l'ouvrage « *L'open space m'a tuer* »<sup>2</sup> (60 000 exemplaires vendus à peine 3 mois après sa sortie, alors que les livres sur l'entreprise dépassent en général difficilement les 4 000 ventes ; et toutes les déclinaisons, création d'un site internet, nombreux passages médias grand public, etc) ; les auteurs y décrivent sous couvert d'humour, souvent caustique, les relations parfois difficiles entre les salariés induites par l'organisation de leur espace de travail en espace ouvert.

Notre étude s'est volontairement portée sur l'analyse des espaces de travail tertiaires, au sein de sièges sociaux d'entreprises françaises et internationales de toutes tailles et de secteurs très diversifiés, implantées en France (notamment Ile de France). Notre échantillon est présenté dans la partie méthodologie.

***L'actualité très critique sur le sujet de l'espace de travail a attisé notre soif de comprendre. En effet, dès lors que l'on aborde le sujet de l'espace de travail dans l'entreprise, nombreuses sont les critiques négatives. Entre démotivation, conflits relationnels, souffrance au travail,... rapportés par les salariés, et les bénéfices revendiqués par les***

---

<sup>2</sup> « *L'open space m'a tuer* », A. des Isnards et T. Zuber, 2008

*dirigeants d'entreprise – tant au niveau de la productivité qu'au niveau de la communication –, qu'en est-il réellement ? Entre théories et pratiques, quels sont les véritables enjeux de l'aménagement de l'espace de travail pour les entreprises ? et pour les DRH ?*

## METHODOLOGIE

Après une revue de la littérature classique, qui nous a permis de découvrir la dimension cachée de l'espace à travers l'importance que revêtent la notion de territoire pour l'homme et celle de son rapport à l'espace, nous avons voulu savoir ce que la recherche scientifique révélait sur le type spécifique d'espace que constitue l'espace de travail. Nous avons dû constater que peu de recherches avaient été réalisées sur le sujet en France ; à l'inverse, de nombreuses études et recherches ont été menées aux Etats-Unis et au Canada, des années 1970 à nos jours. Conscients que les différences culturelles peuvent impacter le rapport qu'ont les hommes à l'espace, nous avons décidé d'observer directement sur le terrain les réalités françaises. Nous avons fait le choix de recueillir les témoignages de Dirigeants et Directeurs des Ressources Humaines, de salariés, mais aussi de Responsables des Services Généraux, membres des Instances Représentatives du Personnel et médecins du travail. Par ailleurs, nos propres observations et le bénéfice tiré des divers enseignements reçus au cours du MBA Management des Ressources Humaines de Dauphine nous ont permis de compléter notre étude, dans une logique d'acquisition d'expertise.

- **La revue de la littérature classique** nous a permis de bien délimiter la notion d'espace pour l'homme et toutes les fonctions qui y sont associées. Cette revue nous semblait nécessaire pour comprendre ce qui sous-tend les réactions d'un individu dans tout ce qui se joue à l'intérieur d'un espace, quel qu'il soit. Par extension, et grâce aux autres méthodes et outils utilisés, nous avons ainsi pu relier cette dimension aux conséquences observées dans l'espace spécifique de travail.
- **La recherche scientifique** (américaine) nous a permis de confirmer le fait que la notion d'espace de travail n'est pas sans lien avec des caractéristiques telles que l'implication, la satisfaction, la motivation ou la performance (pour n'en citer que quelques-unes), même si la nature de ces liens est encore controversée. Quant aux conséquences, les nombreux résultats analysés nous ont permis de nous éclairer sur la nature de celles-ci, mais aussi sur la difficulté à les mesurer. Nous avons notamment pris conscience que, de par l'aspect multifactoriel des espaces de travail et des salariés qui les occupent, il est très difficile d'isoler les conséquences de la seule notion d'espace de travail sur ses utilisateurs, et par ricochet, sur la performance de l'entreprise.
- **Les observations terrain** nous ont permis de contrebalancer les résultats de la recherche américaine avec des réalités françaises (notre échantillon est présenté plus loin, et la liste des entreprises est retrouvée en annexe). Ces réalités nous ont permis de « dépassionner » les débats et préjugés portés sur des espaces de travail tels que l'open space, afin d'objectiver notre regard. Par ailleurs, ces observations et témoignages nous ont permis de recenser les pratiques de gestion des aménagements et déménagements des entreprises (processus de décision, choix des méthodes, acteurs impliqués,...), utiles à la formulation de préconisations.
- **Notre veille permanente** (actualité, reportages, presse,...), mais également les outils dont nous disposons nous-mêmes en tant qu'acteurs de la fonction Ressources Humaines (gestion de la motivation, diagnostic d'organisation, etc) et en tant que salariés (expérience personnelle, émotions au travail, etc), nous ont permis d'enrichir notre étude. Nous avons pu mettre l'ensemble de ces éléments en interaction les uns avec les autres, mais aussi et surtout en interaction avec l'espace de travail et les

Hommes pour lesquels il constitue un moyen d'atteindre leurs objectifs, et donc ceux de l'entreprise.

### **Définitions et périmètre de l'étude**

Nous avons limité le périmètre de notre étude à des unités de travail de type tertiaire (administratif, support, « back office »), sans contact physique direct avec le client. Ceci exclut donc de notre étude :

- les unités industrielles
- les unités de production de services
- les unités du secteur tertiaire en contact physique avec des clients (santé, restauration, hôtellerie,...)

Les entreprises interrogées appartiennent ou non au secteur tertiaire.

L'aménagement de l'espace de travail fait référence à la façon dont l'espace est organisé, réparti entre les personnes et les services, affecté aux différentes activités au sein des bâtiments. Il s'agit donc *a priori* d'une réflexion sur l'organisation spatiale des bureaux et non pas sur leur localisation, ce dernier terme faisant référence au lieu géographique choisi pour installer une unité.

Toutefois, nous verrons au cours de l'étude qu'organisation spatiale et implantation géographique ne peuvent être totalement déconnectées, aussi bien pour des motifs économiques que pour des motifs sociaux. En effet, la qualité de vie au travail inclut la prise en compte d'un certain nombre d'éléments, comme :

- le lieu de travail
- la durée des déplacements domicile-travail
- la proximité de commerces et restaurants
- l'accessibilité par les transports en commun et services
- les facilités de parking
- ...

L'aménagement des espaces de travail n'étant pas uniquement lié aux déménagements, nous avons réuni sous le terme de (ré)aménagement de l'espace de travail, toutes les problématiques inhérentes à l'aménagement de l'espace en général, à savoir :

- déménagement d'un ou plusieurs départements
- déménagement d'une entreprise toute entière
- réaménagements d'un ou plusieurs départements
- aménagement d'un nouvel espace
- création de nouveaux espaces ou refonte d'autres espaces
- ...

Nous nous sommes intéressés à l'ensemble des conséquences générées par l'aménagement des espaces de travail, qu'elles soient positives ou négatives, chiffrables ou non, en gardant à l'esprit que les études menées jusqu'ici en France ont plutôt appréhendé des coûts, sans chercher à apprécier la notion de valeur ajoutée.

### **Les questions de la recherche scientifique**

Les questions que nous nous sommes posées :

1. L'aménagement de l'espace de travail peut-il impacter l'implication des salariés ?
2. Existe-t-il un lien entre l'aménagement de l'espace de travail et la satisfaction ou l'insatisfaction des salariés, ou encore leur motivation ?
3. L'espace de travail a-t-il une influence sur la productivité ?

4. L'espace de travail conditionne-t-il la communication et les échanges (intra- et interdépartements) ?

### **Les questions de l'étude empirique**

Au-delà de la recherche de liens avérés entre l'aménagement de l'espace de travail et des impacts observés sur les salariés, nous nous sommes attachés à comprendre comment les entreprises appréhendent, comprennent et gèrent ces problématiques d'aménagement de l'espace de travail.

1. Quelle est la logique qui motive les entreprises à (ré)aménager leurs espaces de travail ?
2. Pourquoi et comment une entreprise décide-t-elle de déménager ou réaménager ?
3. Quels acteurs implique-t-elle et quel est le rôle de chacun ?
4. Quels sont les leviers de changement choisis et actionnés, et le rôle spécifique assigné à l'organisation spatiale ?
5. Quels sont les facteurs explicatifs de la réussite et de la performance d'un projet d'aménagement de l'espace de travail ?

En effet, on peut imaginer que deux entreprises ayant à peu près la même organisation spatiale n'en tirent pas les mêmes résultats. Deux facteurs explicatifs peuvent ici être avancés :

- La sensibilité des décideurs à la dimension bio-psycho-sociale des salariés
- La méthode utilisée pour définir et mettre en œuvre le projet

A travers l'étude empirique, nous avons cherché à observer et décrire les différents éléments intégrés dans nos hypothèses, puis de les analyser afin d'être en mesure de proposer des solutions ou directions à prendre dans la gestion des projets d'aménagement de l'espace de travail.

Les questionnaires et guides d'entretien que nous avons construits en ce sens sont présentés dans les annexes.

Nous commencerons donc notre étude par la définition des notions de territoire et de rapport à l'espace pour l'Homme, et nous soulignerons l'importance du rôle joué par ces notions dans la construction de l'identité humaine.

Nous présenterons ensuite leurs rôles dans le contexte de l'Entreprise (l'espace de travail, symbole de l'entreprise et révélateur du salarié).

Une fois cette dimension présentée, nous étudierons la manière dont les entreprises tiennent compte (ou non) de l'importance de la notion d'espace pour l'homme dans leurs projets d'aménagement, à travers l'analyse de leurs réponses sur les processus de décision, acteurs impliqués, rôles de chacun, choix des méthodes, et objectifs qui sous-tendent leurs projets d'aménagement ou de déménagement.

Enfin, nous exposerons les conséquences des aménagements de l'espace de travail observées sur les salariés.

Au regard de tout cela, nous nous attacherons à formuler des préconisations à l'attention des entreprises devant mener à bien un projet de déménagement, aménagement ou réaménagement de leurs espaces travail.

# **PARTIE I**

## **REVUE DE LA LITTÉRATURE CLASSIQUE**

# CHAPITRE 1

## Quelle signification de l'espace pour l'Homme ?

### I. L'Homme, un animal territorial

#### ▪ Définitions de la notion de territoire & Concept de territorialité

Tout d'abord, il est important de préciser que la notion de territoire est une notion difficile à encadrer. De nombreuses définitions existent et divergent en fonction des auteurs.

D'après *H.E. Howard*<sup>3</sup>, le concept de territorialité représente une conduite caractéristique adoptée par un organisme pour prendre possession d'un territoire et le défendre contre les membres de sa propre espèce.

Cette approche sous-entend que le territoire, quelle que soit sa nature, implique l'existence de frontières et de limites désignant ainsi le concept de territorialité comme le processus d'appropriation du territoire par les groupes sociaux.

Pour *H. Hediger*<sup>4</sup> la territorialité garantit aux animaux d'un même groupe de conserver une distance qui leur permet de communiquer, donnant ainsi une notion d'espace au territoire. Ce maintien de l'espacement spécifique empêche l'exploitation excessive du territoire dont dépend l'espèce, permettant ainsi à certains animaux de rechercher le contact ou au contraire à d'autres de l'éviter. En effet, chaque espèce a sa manière d'exploiter son environnement, de voir son organisation sociale.

#### ▪ La notion de territoire en éthologie

L'éthologie est l'étude objective et scientifique des comportements animaux. Elle est notamment inspirée par les travaux de *K. Lorenz*<sup>5</sup> et *N. Tinbergen*<sup>6</sup> dans la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle.

Chez l'animal, le territoire représente un principe de survie. *H. Hediger* a observé que la restriction de leur espace entraînait une désorientation et une perte de leurs capacités. En effet, l'expérience de *Calhoun (1962)* a montré que l'augmentation de la densité entraînait des dérèglements divers, tels que la perturbation dans la construction des nids, ainsi que des formes souvent déviantes dans l'accouplement et l'organisation sociale.

---

<sup>3</sup> « Territory in bird life », H.E Howard, 1920

<sup>4</sup> « Psychologie des animaux au zoo et au cirque », H. Hediger, 1955

<sup>5</sup> Biologiste et zoologiste autrichien, titulaire du prix Nobel, il a étudié les comportements des animaux sauvages et domestiques. Auteur des livres « Il parlait avec les mammifères, les oiseaux et les poissons », « L'Agression, une histoire naturelle du mal »

<sup>6</sup> Fondateur de l'éthologie comparative, c'est-à-dire de l'étude comparative du comportement des animaux. Il est l'auteur du livre « On aims and methods in Ethology », 1963

Dans la signification de l'éthologie, il faut de plus inclure l'étude comportementale des êtres humains et des relations homme - animal. Le principe de base de l'éthologie étant d'utiliser une perspective biologique pour expliquer le comportement, cette science est aussi appelée « biologie du comportement ». Cette approche nous permet donc de développer ici la notion de territoire humain.

## - Le territoire humain

La territorialité humaine est un type de comportement orienté vers l'appropriation et l'occupation d'un lieu ou d'une aire géographique par une personne ou un groupe ; il est sous-tendu par la défense contre les intrusions C.J. Holahan<sup>7</sup>.

L'appropriation d'un espace semble être une fonction essentielle de la territorialité humaine. Il s'agit d'un phénomène étroitement lié à la communication et à la régulation de l'intimité. De fait, le comportement territorial humain apparaît comme hautement socialisé. En effet, il intègre les perceptions, l'utilisation et la protection de certaines zones ou objets (emprise indépendante de la propriété, exprimée par des indices comme le marquage).

En ce qui concerne l'Homme, G.N. Fischer<sup>8</sup> attribue 3 fonctions à la territorialité :

- faciliter l'organisation et la gestion des activités d'un individu ou d'un groupe,
- permettre une bonne utilisation des cartes cognitives associant les types de comportements attendus à un lieu donné,
- constituer un fondement au développement de l'identité personnelle et de l'identité sociale.

De plus, il identifie l'existence de marqueurs de territoires. Ces marqueurs de territoire ayant une fonction préventive « indiquent à autrui, qui possède et occupe l'espace ainsi délimité [...] symboles permettant de définir un rapport entre soi et autrui » ; symboles, objets, signaux, barrières et clôtures, selon J.J. Edney<sup>9</sup>, ils expliquent l'attachement à un lieu.

Selon certains auteurs, la création de territoire se produit pour trois raisons principales :

- réagir à la présence actualisée ou implicite d'autrui
- répondre aux propriétés de l'environnement
- satisfaire des états émotionnels.

Pour reprendre la première raison mentionnée ci-dessus, d'après I. Altman<sup>10</sup>, toute intrusion provoque des réactions défensives variées : agressivité, menaces, avertissements, inconfort, anxiété, etc.

Ce constat nous permet donc d'insister sur l'importance psychologique de la frontière pour expliquer l'attachement à un lieu.

---

<sup>7</sup> « Environmental Psychology », C.J. Holahan, 1982

<sup>8</sup> « Psychologie des espaces de travail », G.N. Fischer, 1989

<sup>9</sup> « Human territoriality », Psychological Bulletin, J.J. Edney, 1974

<sup>10</sup> « Environment and social behavior: Privacy, personal space, territory, and crowding », I. Altman, 1975

## - Les différents types de territoires humains

Selon *I. Altman*, il existe trois types de territoires :

### **Le territoire primaire :**

Caractéristiques : fonction d'intimité.

Il peut être personnalisé et toute intrusion est ressentie comme une violation.

Exemples : le bureau personnel au travail, le logement

### **Le territoire secondaire :** occupation relative d'un territoire par une personne.

Caractéristiques : les règles y sont plus ou moins définies clairement.

Exemples : l'entreprise, un restaurant

### **Le territoire public :** comportements régis par les institutions.

Caractéristiques : lieu occupé temporairement.

Exemples : banc public, cabine téléphonique

## - Les différents types d'occupation des territoires humains

*Brower (1965)* distingue quatre types d'occupation de l'espace en fonction d'un certain nombre d'indices :

**L'occupation d'une chambre** reflète l'identité de celui qui s'y trouve, ses valeurs et ses aspirations ;

**L'occupation d'un espace par un groupe** montre que les signes d'emprise se jouent essentiellement par rapport au contrôle social ;

**L'occupation de l'espace par la société** s'effectue à partir de signes explicites, mais neutres, qui ont tendance à être fortement standardisés ;

**L'occupation « libre » d'un espace**, comme les parcs naturels, est plutôt un indice qui sert à donner de l'information et reflète moins le contrôle proprement dit sur cet espace.

Concrètement, nous pouvons constater que les individus ont à leur disposition la territorialité et la maîtrise des espaces pour régler les échanges avec autrui et organiser leurs activités. Ils pourront à la fois impacter leur environnement territorial, mais aussi et surtout, subir une désorganisation dans leur rapport au territoire qui déstabilisera grandement leur Moi et leurs rapports aux autres, leur rentabilité au travail etc.

Pour l'homme « partiellement » domestiqué, les frontières du Moi s'étendent au-delà du corps, d'où la nécessité de recherche de limites matérielles.

Si l'homme est entouré de bulles invisibles dont les dimensions sont mesurables, on peut concevoir que les hommes soient en partie assujettis aux distances ou espaces dans lesquels ils sont contraints de vivre et de travailler.

## II. La notion d'espace : l'Homme par rapport à l'espace

### ▪ Perception de l'espace

La faculté de réaction aux stimuli est le critère de base de la vie. Pour cela, l'homme dispose d'un appareil sensoriel qui comprend deux catégories de récepteurs :

- les récepteurs à distance (yeux, oreilles, nez)
- les récepteurs immédiats (toucher, peau, muqueuses, muscles)

Ces récepteurs renvoient à trois types d'espaces que nous décrivons ci-après ; ces espaces sont des composantes à part entière de l'espace de travail.

#### - **Espaces visuel et auditif**

Les stimuli qui agissent sur l'oreille et l'œil diffèrent par la vitesse et la qualité. Force est de constater que les yeux sont des informateurs mille fois plus efficaces que les oreilles. En effet, l'oreille est très efficace dans un rayon de 6 mètres, alors que l'œil peut enregistrer une grande quantité d'informations dans un rayon de 100 mètres et demeure efficace aux environs de 1,5 km.

*J.W. Black, phonéticien (1950)*, a démontré que tout comme la vitesse de lecture est affectée par la dimension de la pièce dans laquelle elle a lieu, la réduction des interférences auditives augmente l'efficacité de la réflexion.

Quoi qu'il en soit, la vue, sens à la fois le plus spécialisé et celui qui se soit développé le plus tardivement, est un sens extrêmement complexe. En effet, la perception de l'espace visuel n'implique pas seulement ce qui peut être perçu mais également ce qui peut être éliminé selon les cultures et les individus. En complément de cette approche de *J.W. Black, J.J. Gibson*<sup>11</sup> explique également que la façon qu'ont les gens de s'orienter et de se déplacer d'un lieu à un autre révèle leur culture d'origine et le mode de perception qu'ils y ont acquis.

Les yeux étant une source majeure d'informations pour l'homme, il apprend en voyant et ce qu'il apprend retentit à son tour sur ce qu'il voit.

#### - **Espace thermique**

Tout comme pour l'ouïe et la vue, la peau est un organe sensoriel important. Elle permet de percevoir le chaud et le froid donc par ricochet est une composante importante dans la façon dont nous vivons l'expérience de la foule et de l'entassement.

Aussi évident que cela puisse paraître, pour obtenir le même niveau de confort et le même sentiment d'absence de promiscuité, une masse d'individus aura besoin de plus d'espace si elle a chaud (donnée fondamentale dans le cadre de notre étude sur l'espace de travail).

L'extrême sensibilité de la peau au changement de température et de texture ne consiste pas seulement à signaler à l'individu les changements affectifs chez autrui, mais aussi à lui fournir une information très personnelle sur son environnement.

D'après *S. Freud*<sup>12</sup>, le sexe, l'âge et la chimie individuelle sont des paramètres constitutifs de la perception que nous nous faisons de la chaleur. La chaleur corporelle étant hautement personnalisée, elle est associée à l'intimité comme aux expériences de l'enfance.

---

<sup>11</sup> Psychologue américain, il est considéré comme l'un des plus éminents psychologues du 20<sup>ème</sup> siècle pour ses travaux sur la perception visuelle de l'espace. Il s'est notamment distingué à l'occasion de son étude « The Perception of the Visual World » réalisée en 1950.

<sup>12</sup> Médecin neurologue, connu comme le fondateur de la psychanalyse, très tôt il se lance dans le projet général de constituer une psychologie scientifique à partir de trois principes de fonctionnements psychiques (« dynamique, topique, économique », selon ses termes). Il élargira son propos aux conséquences d'une telle approche de la psychologie dans le champ de l'anthropologie.

L'homme étant sensible aux faibles écarts de température, il n'est pas étonnant qu'il ait des réactions négatives quand il se trouve placé dans des conditions thermiques non familières (dans l'espace de travail, cela soulève des problématiques de réglage des températures par les chauffages et climatiseurs).

#### - Espace tactique

Conformément à ce qui vient d'être exposé dans la partie sur les espaces visuel et auditif, nous pouvons nous rendre compte que l'héritage culturel, dans le cadre de l'espace tactique, joue là encore un rôle clef.

En effet, face aux bousculades et aux espaces clos, les réactions de l'individu, imprégné de sa culture d'origine et du monde de perceptions qu'il s'est construit, vont être très différentes car tributaires de la façon dont il tolère les « étrangers ». C'est ainsi que nous pouvons constater que les Japonais tolèrent beaucoup mieux l'entassement dans les lieux publics que les Européens du Nord ou les Américains.

**Chez l'homme, le sentiment de l'espace est lié au sentiment du Moi, lui-même relié à son environnement. Ainsi certains aspects de la personnalité liés à l'activité visuelle, kinesthésique, tactile, thermique peuvent voir leur développement stimulé ou inhibé par l'environnement.**

#### ▪ Les notions liées à l'espace

##### - L'espace symbolique

L'approche anthropologique a mis en lumière une dimension essentielle et souvent négligée de l'espace qui est sa valeur symbolique. Plusieurs dimensions y sont associées :

**L'espace sacré** : opposition entre territoire habité et territoire inhabité (milieu chaotique). Dans cet espace, les murs et les enceintes matérialisent la séparation avec le milieu environnant.

**L'espace culturel** : lié aux valeurs d'un groupe ou d'une société, cet espace est considéré comme un producteur de significations.

**L'espace historique** : l'espace est dans ce sens la trace historiquement déterminée des structures sociales.

##### - L'espace personnel

Le concept d'espace personnel est différent du concept de territoire, car il s'agit d'une frontière invisible, à l'inverse du territoire qui est visible et stable. La notion d'espace personnel a été décrite de manières diverses, en termes de bulle *E.T. Hall*<sup>13</sup>, de coquille *A. Moles*<sup>14</sup>, de zone tampon *Horowitz (1974)*, de sphère

<sup>13</sup> « La dimension cachée », E.T. Hall, 1966

<sup>14</sup> « Psychologie de l'espace », (en collaboration avec Élisabeth Rohmer), A. Moles, 1972

véhiculaire *E. Goffman*<sup>15</sup>, ou tout simplement d'espace personnel *Sommer* (1969).

**Pour G. N. Fischer, l'espace personnel est une « zone émotionnelle qui varie en dimension, selon des facteurs psychologiques et culturels ; elle ne peut être pénétrée par autrui sans provoquer de réaction de défense. »**

*E.T. Hall* a observé les modes d'utilisation de l'espace en fonction de la distance et a défini quatre grandes catégories de distance qui sont associées à l'espace personnel :

**La distance intime** est celle où la présence de l'autre est la plus prégnante et peut à terme devenir envahissante (15 à 40 cm)

**La distance personnelle** correspond à la grandeur de la « bulle » entourant la personne. Elle se manifeste en particulier dans les relations amicales et les conversations privées (proche 45-75 cm, et éloignée 75-125 cm)

**La distance sociale** est celle des rapports sociaux habituels. Elle est fonction des rites d'interactions dans un groupe ou une société (proche 120-210 cm, et éloignée 210-360 cm)

**La distance publique** est celle qui se manifeste dans des occasions solennelles d'accueil d'une personnalité ou de réceptions entre chefs d'Etat (> 360 cm).

Ces quatre distances ou zones affectives définissent quatre modalités d'expression de l'espace personnel, chacune associée à un répertoire d'activités, de relations et d'émotions propres aux diverses cultures.

Cela nous permet de compléter la définition de la distance intime décrite par *E.T. Hall* en 1966 ; en effet, cette dernière peut être perçue comme étant la relation d'engagement avec un autre corps, la présence de l'autre s'imposant alors et devenant envahissante par son impact sur le système perceptif (vision, odeur, chaleur, souffle...).

Après avoir décrit les distances de l'espace personnel, nous pouvons voir que ce dernier remplit plusieurs fonctions psychosociales :

**Système de défense** : prenons l'exemple des attitudes des personnes dans un métro bondé : fuite du regard, croisement de bras, lecture, qui permettent de se retirer mentalement de l'espace environnant.

**Régulation de l'intimité** : il s'agit d'adapter l'environnement à ses besoins, de négocier l'utilisation de l'espace avec d'autres usagers ou d'opérer un ajustement des relations sociales en changeant de lieu.

**Diversité des cultures** : les modèles de relations à l'espace ne sont pas les mêmes en fonction des sociétés. Ainsi, dans la société française, le modèle culturel de la sociabilité gouvernant la pratique de l'habitat s'appuie sur des marquages explicites qui conditionnent son accessibilité.

**Une des fonctions majeures de l'espace personnel est donc la régulation des interactions avec l'environnement social ; en établissant des frontières entre soi et**

---

<sup>15</sup> Sociologue, linguiste américain d'origine canadienne, il publiera « Asiles » en 1968, « La présentation de Soi » en 1973, « Les rites d'interaction » et « Les cadres de l'expérience » en 1974, puis « Stigmates » en 1975

les autres, elle définit l'espace personnel comme l'un des éléments de l'affirmation de soi.

#### ▪ La notion d'intimité (privacy)

Ce terme anglais définit le contrôle de l'échange avec autrui à travers des artifices divers, comme les barrières ou les écrans. D'après *G.N. Fischer* il s'agit d'un phénomène psychologique, qui montre le lien entre comportement territorial et espace personnel, à travers la valeur du retrait et la possibilité de filtrer notre disponibilité à autrui (frontières interpersonnelles).

#### - Les dimensions de la notion d'intimité

*A. Westin*<sup>16</sup> a identifié quatre dimensions principales de « privacité » :

- la solitude,
- l'intimité,
- l'anonymat,
- et la réserve.

Des recherches menées ont établi une corrélation entre sentiment de « privacité » et existence de barrières physiques telles que murs, cloisons, etc (*E. Sundstrom, R.K. Herbert et D.W. Brown*<sup>17</sup>). Les résultats ont montré que le sentiment d'intimité est d'autant plus élevé que le bureau comporte d'une part des cloisons qui montent jusqu'au plafond, et d'autre part des portes que l'on peut au moins potentiellement fermer.

#### - Les composantes de l'intimité

Selon *I. Altman*, le concept d'intimité est essentiel pour comprendre les relations entre comportement et environnement. Il identifie 3 composantes fondamentales :

- le contrôle et la régulation de l'interaction sociale (fonction interpersonnelle)
- le développement de rôles et de stratégies d'interaction (fonction d'interface soi/autrui)
- l'expression de l'identité et la protection de l'image personnelle (fonction individuelle).

Le degré optimal d'intimité existe lorsqu'il y a correspondance entre le niveau atteint et le niveau désiré.

Selon *I. Altman*, les situations de densité (crowding) sont vécues comme le résultat d'un niveau d'interaction sociale trop élevé (perte de l'intimité). Trop d'interactions est perçu comme de l'entassement (*E. Sundstrom, 1975*) et trop peu, comme de l'isolement (*J.F. Wohlwill*<sup>18</sup>), et ce, en fonction du degré de

---

<sup>16</sup> « Privacy and Freedom », A. Westin, 1967

<sup>17</sup> « Privacy and communication in an open-plan office: a case study », Environment and Behavior, E. Sundstrom, R.K. Herbert et D.W. Brown, 1982

<sup>18</sup> « The relationship between degree of development of natural-recreation areas and attitudes towards development on the part of their users », working paper, Pennsylvania State University, J.F. Wohlwill, 1974

contraintes imposées par l'environnement aux mouvements et au contrôle personnel.

#### - Les fonctions de l'intimité

*L.A. Pastalan*<sup>19</sup>, quant à lui, a dégagé trois fonctions principales de la « privacité » :

- la première vise à permettre une autonomie personnelle, à protéger son individualité et à ne pas être manipulé par autrui. D'après *A. Westin*, cette dimension correspond aux sentiments d'intégrité et d'indépendance d'un individu.
- la deuxième réside dans la libération émotionnelle ; les zones de retrait permettent à l'individu de laisser libre cours à ses émotions, à ses sentiments de tendresse, de fureur ou de désarroi.
- la troisième doit permettre à l'individu une assimilation des événements quotidiens et favoriser un recul par rapport à eux ; la « privacité » sert alors de repère et permet une auto-évaluation, une synthèse de l'information et la prise de décisions.

**L'intimité est un élément de régulation sociale entre une ouverture au monde et un repli sur la sphère privée.** Cependant, au-delà des composantes liées à l'espace, la perception et la représentation que l'on a de l'espace est un élément très important dont nous présenterons les caractéristiques majeures dans la partie suivante.

#### ▪ Les processus psychosociaux du rapport à l'espace

##### - La cognition environnementale

La cognition environnementale peut être définie comme étant l'ensemble des processus perceptuels, cognitifs (données sensorielles, spatiales, informatrices et sociales) et affectifs (émotions associées au plaisir, à la stimulation et à la dominance que procure l'environnement) qui permettent d'appréhender l'environnement à partir des stimulations qui s'y produisent et qui fournissent l'information nécessaire au développement des schémas cognitifs (dépend des expériences passées, des croyances, des valeurs et des idées de chacun) *J.A. Russell et G. Pratt*<sup>20</sup>; *L.M. Ward et J.A. Russell*<sup>21</sup>.

**L'apprentissage de l'espace est une modalité centrale de l'adaptation à notre environnement ; il conditionne l'intégration sociale par l'acquisition de conduites élaborées en fonction des lieux.**

---

<sup>19</sup> « Privacy as an expression of human territoriality », University of Michigan, L.A. Pastalan, 1970

<sup>20</sup> « A description of the affective quality attribute to environment », Journal of Personality and Social Psychology, J.A. Russell et G. Pratt, 1980

<sup>21</sup> « The psychological representation of molar physical environments », Study, Journal of Experimental Psychology: General, L.M. Ward et J.A. Russell, 1981

## - La perception environnementale

L'environnement est multimodal, c'est-à-dire que pour l'appréhender dans sa totalité, il est nécessaire de recourir à plusieurs modalités sensorielles. C'est par l'action vers et dans l'environnement que la personne reçoit une variété d'indices sensoriels ou de feedbacks (visuel, auditif et tactile).

Une autre caractéristique de l'environnement est l'abondance de l'information qu'il renferme et qui peut être captée simultanément. L'individu est donc exposé en même temps à la figure (information centrale) et au fond (information périphérique), et traite l'information en opérant une sélection entre les différentes données (deux maximum en simultané).

Tout environnement se définit par son ambiance ou son atmosphère qui comporte plusieurs aspects : un aspect social (le type d'échange), un aspect esthétique (l'harmonie) et un aspect systémique (les relations entre les diverses composantes et les événements environnementaux).

L'environnement a donc un impact sur l'affect de la personne (réponse émotive globale à l'ambiance d'un lieu). Cet impact donne la direction et la tonalité aux comportements ultérieurs de celle-ci dans cet environnement. *W.H. Ittelson*<sup>22</sup>, *A. Mehrabian et J.A. Russell*<sup>23</sup>.

Au vu de ce qui vient d'être exposé, nous pouvons dégager 3 fonctions principales à la perception environnementale :

- Fournir l'information nécessaire à l'orientation dans un environnement spécifique
- Faciliter l'adaptation des comportements dans des environnements étrangers
- Développer la connaissance des lieux afin de pouvoir favoriser la communication interpersonnelle et la régulation de l'interaction sociale en fournissant des indices environnementaux sur la distance appropriée, sur le statut et sur l'identité des personnes qui occupent un territoire.

## - Les images de l'espace : la carte mentale

La carte mentale est une représentation de l'environnement avec lequel nous interagissons et qui fournit le contexte habituel de nos activités (école, maison, magasin, disposition des rues, etc.). Elle permet à l'individu de se situer, s'orienter et poursuivre ses objectifs (construction de cadres de référence). *R.M. Downs et D. Stea*<sup>24</sup>.

Les images mentales que se font les individus d'un lieu révèlent la qualité visuelle, ou « lisibilité », de celui-ci *Lynch (1976)*. L'organisation de l'espace structure donc les perceptions en un système imaginaire et symbolique.

---

<sup>22</sup> « Environmental perception and urban experience », *Environment and Behavior*, W.H. Ittelson, 1978

<sup>23</sup> « A verbal measure of information rate for studies in environmental psychology », *Environment and Behavior*, A. Mehrabian, J.A. Russell, 1974

<sup>24</sup> « Maps in Minds: Reflections on Cognitive Mapping », *R.M. Downs et D. Stea*, 1977

Aujourd'hui, l'entreprise se conçoit avant tout comme un lieu de vie. Lorsque l'on sait qu'après la famille, l'entreprise est le lieu de socialisation par excellence, cette dernière ne peut ignorer que la qualité du travail dépendra tout à la fois de la notion de bien-être, de motivation, d'enthousiasme, d'épanouissement voire de plaisir. Pour cela, il faudra permettre à l'individu de faire sien son environnement de travail, lui permettant ainsi de contrôler « son » espace.

Comme nous avons pu le dire précédemment, l'espace prend une signification différente pour chacun d'entre nous, dans la mesure où la relation à l'espace est très personnelle. Un des facteurs déterminant de cette relation à l'espace est la culture.

### III. Les différences culturelles

Cette notion est fondamentale à l'heure où l'on parle de distance et de perception de l'espace. Avoir en tête ces différences culturelles permet d'éviter certaines situations qui risqueraient d'être mal interprétées (maladresse, manque d'éducation, indifférence). En effet, malgré des traits culturels communs, il existe toujours des points de divergence.

L'étude d'*E.T. Hall* « *La dimension cachée* », nous donne des exemples de situations où la culture peut faire varier les perceptions de chaque personne par rapport à l'espace. Les interprétations sont alors disparates, ce qui peut amener confusion, incompréhension voire répulsion envers l'autre. Nous nous intéresserons particulièrement aux Européens (Anglais, Français et Allemands) et aux Américains.

Aux USA, la conversation entre personnes est séparée des autres par une démarcation invisible. Si les voix s'élèvent, les autres font mine de ne pas entendre. Le caractère privé de l'entretien est souvent considéré comme établi, qu'il le soit ou pas. De même, une personne qui conserve un point d'ancrage extérieur à un bureau tout en ayant le corps à l'intérieur du bureau est considérée comme étant à l'extérieur de ce même bureau. En Allemagne, sur cette même base, ce critère ne vaut rien car l'intrusion est au premier abord strictement visuelle.

Une porte fermée et une porte ouverte n'ont pas non plus la même signification. Les Américains les laissent ouvertes tandis que les Allemands les ferment car le contraire produirait chez eux un effet désordonné. La porte préserve alors l'intégrité de la pièce et assure une frontière protectrice qui préserve d'un contact trop intime. Les Allemands vivent leur propre espace de comportement comme un prolongement de l'ego, leur Moi est vulnérable et tout est mis en œuvre pour défendre sa « sphère privée ».

De la même façon, les divergences profondes entre Américains et Anglais résident dans le fait qu'aux USA l'espace est pris comme une classification des gens et de leur activité mais qu'en Angleterre, il revient au système de déterminer le standing des individus. Pour un Américain, un bureau d'angle est plus prestigieux qu'un bureau situé près d'un ascenseur ; pour un Anglais, un lord est un lord, quel que soit son lieu de travail ou de résidence.

Concernant les Français, l'aménagement de tous les lieux de vie, grands ou petits, est de nature à entretenir les contacts. L'intensité du regard est réelle et recherchée, sans ambiguïté possible. Les Français aiment jouir de la totalité de leur espace. Tous leurs

éléments environnementaux (voitures, cafés, parcs, etc) sont sources de jouissance des perspectives et de la diversité des sens et des odeurs.

Par ailleurs, comme l'a si bien décrit *P. d'Iribarne*<sup>25</sup>, les Français sont attachés à leur statut (une personne = un travail = un statut = un bureau).

En Europe, deux principaux systèmes ont été identifiés comme structurant l'espace :

- le système radioconcentrique : fréquent en France et en Espagne, il est sociopète. Il relie tous les points entre eux et toutes les fonctions.  
Exemple : bureaux de l'administrateur français dont les subordonnés sont placés tels des satellites sur des rayons convergeant vers lui.
- le système de l'échiquier, d'origine d'Asie mineure et introduit en Angleterre, est pour sa part sociofuge : il dissout les activités.  
Exemple : des petites agglomérations sur des routes qui relient les centres municipaux qui s'enfilent telles les perles d'un collier.

La principale différence entre ces deux systèmes réside dans le fait que le système radioconcentrique permet d'intégrer dans un espace moindre un plus grand nombre de fonctions centrales. En effet, il résonne en termes de circonférence autour d'un point « P » alors que le système de l'échiquier est basé sur la distance linéaire de point à point.

**Comme l'a très bien résumé *E.T. Hall*, la différence d'utilisation de nos sens implique des besoins d'espace différents car « toute forme d'aménagement de l'espace, du bureau à la grande ou à la petite ville, exprime le comportement sensoriel de ses constructeurs et de ses occupants. »**

La notion de culture entre donc pour une part importante dans l'aménagement de l'espace tant au niveau de la sphère privée qu'au niveau de la sphère publique. Il est important de comprendre comment les populations concernées perçoivent l'espace et de quels sens elles se servent pour l'organiser. La différence de perception du monde qui nous entoure entraîne la différence dans les façons de définir les critères d'entassement, de concevoir les relations interpersonnelles ou de mener la politique. Il est nécessaire de prendre en compte les variations dans l'impact de la culture sur la participation des individus à l'existence des autres.

---

<sup>25</sup> « La logique de l'honneur », P. d'Iribarne, 1989

## CHAPITRE 2

### Quelle signification de l'espace de travail pour l'Entreprise ?

#### I. L'espace de travail : révélateur de l'organisation

« L'organisation peut être définie comme un lieu où différents acteurs contribuent par leurs ressources à la production d'objets ou de services. Elle est aussi un lieu que chaque individu explore, adapte et habite, afin de réaliser ses propres objectifs. A partir des données mises en évidence par la psychologie de l'environnement, toute organisation peut être analysée suivant l'espace qui la structure. » G.N. Fischer

##### ▪ L'espace architectural comme emblème

L'architecture et l'aménagement de l'entreprise sont le reflet de l'organisation de l'espace de celle-ci ainsi que de son fonctionnement et de ses règles. Un exemple important est le bâtiment lui-même. Il représente l'organisation, il désigne l'image et l'identité de l'entreprise et de tous ceux qui y travaillent. Il va même jusqu'à valoriser le produit fini, être sa représentation voire sa carte de visite.

L'aménagement intérieur pour sa part est passé d'une volonté d'accroître le bien-être des salariés et leur sécurité (hygiène également), à celle de motiver et renforcer l'appartenance à l'entreprise. Le lieu de travail devient ainsi un véritable espace de vie, d'enracinement.

Le bâtiment fait donc office d'emblème et sert d'instrument au service de l'entreprise. Son architecture lui donne une empreinte particulière représentative de ses activités.



##### **Hôtel de La Vaupalière**

Au 25 de l'Avenue de Matignon, en plein cœur de Paris, se découvre l'une des plus belles œuvres du patrimoine architectural français.

Cet hôtel particulier du XVIII<sup>ème</sup> siècle, classé monument historique, est devenu en 1996 le siège social du groupe AXA.

« **One Icon** », siège social de l'entreprise Oakley à Foothill dans le comté d'Orange en Californie. Lorsque son concepteur, Colin Baden, actuel président de la firme, évoque le bâtiment, il explique qu'il a été conçu pour être éternel : on ne doit pas savoir s'il remonte à 1 000 ans dans le passé ou s'il se projette 1 000 ans dans le futur.

Pour donner cette impression, métal, béton, rivets surdimensionnés et applications de type industriel ont été utilisés.



*« L'espace architectural, de par ses composantes socio-fonctionnelles, opère la mise en scène de l'organisation. » G.N. Fischer<sup>26</sup>*

L'espace architectural est l'un des éléments à travers lesquels l'organisation se donne à voir, en prenant la visibilité du bâti comme le reflet de l'image qu'elle a d'elle-même (mise en scène de l'entreprise). Son traitement permet d'un côté une mise à plat et une dissimulation des espaces de contraintes, et valorise de l'autre la fonction de décor et de confort.

L'espace architectural constitue l'épaisseur de la structure sociale : support visible, il révèle l'organisation qui existe à l'intérieur. Tout espace organisationnel raconte donc une histoire, c'est-à-dire qu'il transmet à ses occupants comme à ses visiteurs un message sur le groupe qui l'occupe et sur sa manière de travailler.

Dans la logique de ce qui vient d'être présenté, *David (1984)* a proposé la notion d'artefact symbolique : il s'agit des aspects de l'environnement physique qui produisent des conséquences attendues et inattendues. Ces artefacts véhiculent quatre messages principaux :

- la nature des activités organisationnelles et les objectifs de l'organisation se traduisant par l'architecture du bâtiment, l'aménagement des espaces de travail, le site, le quartier urbain ou le lieu géographique choisi *T.R.V. Davis<sup>27</sup>, Seiler (1985)*
- des messages sur le statut des membres de l'organisation
- des messages sur la nature des relations que les individus entretiennent à l'égard de leurs tâches
- l'attention portée à la qualité de l'environnement de travail (aspect esthétique)

Pour leur part, *W.H Moleski et J.T. Lang<sup>28</sup> (1982)* ont identifié des conditions utiles pour inscrire efficacement des symboles dans un aménagement :

- connaître le climat organisationnel, les produits offerts et les positions des dirigeants en ce qui concerne le devenir de l'organisation

<sup>26</sup> « Espace, identité, organisation », L'individu dans l'Organisation, G.N. Fischer 1990

<sup>27</sup> « The influence of the physical environment in offices », *Academy of Management Review*, T.R.V. Davis, 1984

<sup>28</sup> « Organizational Needs and Human Values in Office Planning », *Environment and Behavior*, W.H. Moleski et J.T. Lang, 1982

- savoir comment les membres de l'entreprise et le public se représentent l'organisation avant d'élaborer des projets concrets sur l'architecture ou l'aménagement du bâtiment.

Comme nous venons de le dire, dans une entreprise, on remarque comment l'aspect architectural (et l'aménagement) s'inscrit dans le territoire et s'impose à nous. Une variété d'indices nous informe depuis l'allure générale de l'immeuble, sa façade, son logo, jusqu'aux espaces verts et aux parkings environnants : tout dessine une image qui évoque des sensations et produit des sentiments sur le travail qui s'y déroule et les valeurs véhiculées. Mais cette image vers l'extérieur peut être sur-valorisée et ne pas retranscrire la réalité du travail présente à l'intérieur des lieux.

### ▪ **Positionnement des étages & bureaux**

Pour R. Goodrich<sup>29</sup>, « *l'aménagement d'un bâtiment influence la communication interpersonnelle, la nature de l'interaction sociale, la fréquence et la qualité de ces interactions ainsi que la perception de l'intimité.* »

Son approche sociotechnique montre l'importance de l'espace organisationnel dans les comportements et le bien-être au travail.

D'après N. Heddad<sup>30</sup> « *Outre leur cadre matériel, les espaces de travail revêtent une dimension sociale (salles de repas, couloirs...) et une dimension symbolique. Ainsi, le fait que les directions soient généralement situées dans les derniers étages est un symbole de pouvoir, alors que d'un point de vue fonctionnel il serait plus juste qu'elles soient placées au centre de l'organisation. Par ailleurs, le projet d'organisation de l'entreprise a une influence sur l'espace. Enfin, l'espace est produit dans l'usage, par ses utilisateurs. L'espace peut donc être étudié dans un registre matériel, mais aussi dans un registre immatériel qui fait appel à des dimensions symboliques.* »

### ▪ **Choix de l'aménagement de l'espace de travail par l'entreprise**

#### - **L'espace de travail : quels types d'aménagement ?**

L'entreprise délimite les différents espaces qui la composent en fonction de 2 critères : la nature de l'activité exercée et le type d'occupation défini.

#### Selon la nature de l'activité exercée

On distingue quatre types d'espace : les espaces de production, les espaces de bureaux, les espaces sociaux et les espaces de circulation.

- Présents dans les secteurs primaires ou secondaires, **les espaces de production** sont les ateliers ou locaux où s'effectue le travail manuel ou industriel. A l'intérieur, on y trouve des micro-lieux fonctionnels que sont les différents postes de travail.
- **Les espaces de bureaux** regroupent les espaces réservés à l'exercice d'activités administratives et au traitement de l'information, deux aspects qui devraient déterminer la physionomie du bureau.

<sup>29</sup> « Seven office evaluations: a review », Environment and Behavior, R. Goodrich, 1982

<sup>30</sup> Architecte et ergonome, Département Ergonomie et Ecologie humaine, CEP Université Paris 1

- Sous la dénomination d'**espaces sociaux** peuvent être regroupés différents types d'espaces qui ne font pas directement partie du travail, mais qui en sont d'une certaine manière l'anticipation ou le prolongement. Ils sont ce que nous pourrions qualifier les espaces « autour » du travail proprement dit, où la fonction sociale est affichée. Ils sont souvent considérés comme complémentaires au travail et ont une fonction cathartique : douches, vestiaires, cafétérias, salles de repos,... Ce sont des lieux de transition qui permettent de se plonger dans l'ambiance du travail.
- **Les espaces de circulation** correspondent à l'ensemble des lieux destinés aux déplacements des personnes et des objets, leur permettant de relier les différents espaces de l'organisation.

### Selon le type d'occupation défini

Au-delà de la nature de l'activité, le type d'occupation devrait permettre d'opérer une autre distinction entre les espaces individuels, mutualisés et collectifs.

**Les espaces individuels et mutualisés** permettent différents types de travail (réflexion intellectuelle, projets en groupe, etc...) et sont attribués selon la fonction hiérarchique et les modes de travail (concevoir, échanger, mettre en œuvre, etc...).

**Les espaces collectifs**, quant à eux, sont des lieux communs à toute l'entreprise, comme les cafétérias ou les espaces de circulation par exemple.

Comme nous l'avons introduit au début de notre étude, l'espace de travail a connu de nombreux changements et évolutions ces dernières décennies.

Un des faits marquants de cette évolution a été l'apparition d'un nouveau concept d'espace de travail dit ouvert, à savoir sans murs ni cloisons.

Très en vogue en France dans les années 1960, il était censé répondre à l'émergence des fonctions administratives, conséquence de la tertiarisation de l'économie. En effet, comme le dit *G.N. Fischer* « *Le bureau s'inscrit dans une histoire des activités humaines qui le définit tout d'abord comme un lieu réservé aux tâches administratives et au traitement des documents.* »

Qu'en est-il aujourd'hui ? Avec 60% des bureaux aménagés en espaces ouverts<sup>31</sup>, comment ce concept a-t-il traversé ces cinq dernières décennies ? Quelles ont été ses évolutions ?

Les entreprises peuvent aménager leurs espaces de travail selon quatre modèles principaux :

#### **Le bureau ouvert / Open space**

L'espace ouvert (open space) consiste en un aménagement littéralement vidé de toute différenciation, réduit à un ensemble homogène et composé de rangs compacts où travaillent les salariés.

Ce concept est issu de la volonté de créer un espace transparent et fluide où rien n'entrave la circulation des informations.

<sup>31</sup> Source : IPSOS, Institut de Sondages

### **Le bureau paysager / Office landscape**

Le bureau paysager (office landscape) est une évolution du bureau ouvert (open space). Les zones fonctionnelles du bureau paysager sont définies et délimitées par un aménagement du mobilier et des plantes vertes. Un véritable paysage intérieur est créé. Tout ce qui entrave physiquement la communication est éliminé : il s'agit de créer un espace transparent et fluide où rien ne gêne la bonne circulation des informations, et répondant aux besoins de flexibilité en réaménagements par sa souplesse. Une intimité, certes relative, est permise par la possible utilisation du mobilier et des végétaux présents comme écrans ou cloisons.

### **Le bureau cloisonné**

Le bureau cloisonné est le plus ancien aménagement qui existe pour les activités administratives. Les murs et les portes montrent une conception individuelle de l'activité, isolent et protègent de l'intrusion et permettent d'exercer un contrôle physique et psychologique sur l'environnement. La porte permet de filtrer les entrées et les sorties et désigne aussi au niveau du travail un rapport appartenance/non appartenance.

Pour aussi ancien qu'il soit, il reste l'aménagement de référence. Lors d'un échec d'aménagement, c'est toujours à ce type d'aménagement que l'on revient.

### **Le bureau semi-cloisonné**

Le bureau semi-cloisonné, le « cubicle » par exemple, synthétise les avantages respectifs du bureau cloisonné et du bureau paysager, à savoir qu'il facilite l'ouverture sur l'extérieur et la communication tout en optimisant la protection de chacun : il concilie ainsi très bien la privatisation et la flexibilité.



Les lieux de rencontres informelles viennent compléter l'un ou l'autre de ces aménagements, avec l'idée que la communication ne se fait pas seulement à son poste de travail mais aussi dans les espaces de rencontres (machines à café, cafétérias, salles de détente, espaces-réunions de toutes tailles,...).

Ces lieux de rencontres informelles favorisent les conversations, réunions impromptues et improvisées, les rencontres et échanges fortuits où circulent des informations relatives à la vie et au fonctionnement de l'entreprise. Il n'est pas rare qu'autour de la machine à café, les propos échangés se révèlent être des informations de très haute valeur ajoutée et immédiatement exploitables. Par la voie formelle, il aurait probablement fallu attendre quelques jours supplémentaires et la prochaine réunion de service pour permettre cet échange d'informations.

## - La place de la hiérarchie et le style de management de l'entreprise

L'espace est envisagé par les entreprises comme un acte organisationnel : il permet de définir la façon dont elles souhaitent que les salariés travaillent. L'aménagement de cet espace est conçu pour faciliter la communication et le contact entre les services et les personnes.

De nombreuses entreprises ont le souci, d'une part, d'incarner physiquement leur philosophie, et d'autre part de renforcer certains comportements valorisés par l'entreprise. En effet, le choix des bureaux cloisonnés ou ouverts peut être révélateur du style de management de l'entreprise.

L'organisation de l'espace implique donc un ordre d'affectation des places pour répartir des catégories d'individus dans des lieux définis, selon des règles bien établies et prédéfinies.

Ces règles définissent précisément les lieux de travail accessibles, plus ou moins accessibles et ceux interdits pour chaque individu. L'espace organisationnel est donc pensé autour de ce principe, puis imposé à la personne sans possibilité, dans la grande majorité des cas, de dialogues ou de changements.

*« Toute entreprise constitue en ce sens un espace pyramidal qui inscrit les statuts et les rôles suivant des échelles d'allocation correspondantes ; les formes proposées par les concepteurs montrent une nette corrélation entre l'importance de la fonction, la grandeur de l'espace et l'équipement de travail. » G. N. Fisher*

L'aménagement de l'espace de travail représente donc une expression du système hiérarchique ; on peut constater que plus le poste occupé est élevé, plus l'espace de travail est grand.

*« En effet, c'est par rapport à la place occupée dans le système pyramidal que les diverses catégories seront plus ou moins autorisées, à titres divers, à se déplacer librement dans l'organisation » G. N. Fischer*

Il est donc flagrant que l'espace organisationnel est révélateur de la hiérarchie sociale comme du style de management. Cette image est valable tant pour les employés de l'entreprise que pour ses clients.

## - Aménagement des locaux : bureaux & espaces de vie commune

Dans un grand nombre de cas, l'aménagement de l'espace de travail est à l'initiative de l'entreprise. C'est elle qui impose en premier ses choix, soit par souci de rationalité et d'efficacité, soit par souci de son image de marque, ou encore les deux.

De façon globale, l'entreprise décide de l'aménagement de ses locaux en opérant plusieurs choix : type d'espaces, positionnement des bureaux, et aménagement des bureaux (mobilier, décoration, espaces communs).

## Style, décoration, mobilier ...

A ce niveau, l'entreprise opère des choix en termes de :

- mobilier : classique, moderne, design, identique ou non dans tous les bureaux, matériaux (aluminium, bois), couleurs, ergonomie...
- revêtement des sols et murs : couleurs vives ou pastelles, matériaux (parquet, moquette),...
- décoration murale : laissée libre au salarié, imposée selon un catalogue, contrôlée, style contemporain, moderne...
- bureautique : type d'ordinateur, d'écran, équipements divers,...
- éclairage : néon, lampe, halogène...
- isolation / acoustique : double vitrage, choix du type de porte, choix pour les cloisons...

Tous ces points sont aussi bien abordés si les espaces de travail sont cloisonnés ou ouverts. Un certain nombre de règles et de normes (hygiène et sécurité) doivent être suivies selon le type d'espace choisi.

Certaines sociétés impliquent les salariés dans la conception de leurs bureaux en leur permettant notamment de choisir leur mobilier (pré-choix standards établis en amont). Dans ce cas, l'aménagement de l'espace de travail devient un élément stratégique de management pouvant constituer une source supplémentaire de motivation et de bien-être des salariés et avoir à terme des conséquences positives pour l'entreprise.

Pour conclure, nous pouvons dire que l'aménagement des bureaux dans sa globalité contribue à renforcer l'image que l'entreprise souhaite donner d'elle à ses salariés. Plus le choix est laissé à ces derniers, plus la notion d'estime de soi est respectée (*cf sommet de la pyramide de Maslow, note de bas de page n° 36*).

## II. L'espace de travail : révélateur du salarié

### ▪ Le comportement territorial

#### De l'exploration du territoire...

Lorsque le nouveau venu fait connaissance avec son « nouveau » lieu de travail, c'est une véritable exploration. Toutes perceptions en éveil, sa progression se fait tant au niveau de la connaissance des lieux géographiques que de l'intégration dans le groupe auquel il appartient. L'insertion dans ce groupe lui permettra, souvent sous forme de rituels, de comprendre les fonctionnements du travail mais aussi la place qu'il occupe aux yeux des autres. En quelque sorte, la « meute » initie et place le nouveau venu dans son territoire professionnel. Ce n'est pas au premier abord une appropriation de son propre chef, on lui impose.

*« L'adaptation au travail ne se réduit pas à la simple assimilation d'une fonction, mais elle comporte aussi une insertion spatiale dans un milieu concret ».*

*« Toute intégration professionnelle passe par des modalités particulières de relation à l'espace, un nouvel apprentissage d'un système de lieux que l'on cherche progressivement à connaître et à définir. On a ainsi dégagé une phase de*

*tâtonnement qui a permis de caractériser l'espace comme lieu d'incertitude ». G. N. Fischer*

L'homme s'ajuste au lieu libre comme au lieu imposé et développe à leur égard des adaptations diverses. Cela caractérise l'attachement à une place et implique une emprise personnelle à un lieu. Comme l'a très bien dit *G.N. Fischer* : « *Nous pouvons l'interpréter comme un processus de nidification, c'est-à-dire un style d'occupation qui transforme un espace donné en un chez soi.* »

### **... à son appropriation...**

Face à la rationalité de l'entreprise, l'individu cherche à se redéfinir et cela passe par une identification de son espace. Les espaces de travail deviennent alors le support des affrontements entre les enjeux de l'entreprise et ceux propres au vécu personnel des salariés. Le collaborateur peut accepter, utiliser, investir un espace de travail ou au contraire, totalement le rejeter. Cette différence d'attitude dépend de l'image des lieux qu'il s'est lui-même construite.

Le travail étant vécu comme un lieu d'enracinement, chacun cherche à délimiter son territoire en prolongeant sa présence et son identité, une base qui permet d'affronter les réalités de l'entreprise. *G.N. Fischer* définit ce phénomène psychologique comme étant « *faire sien, s'attribuer, se donner la priorité de quelque chose, même si cela ne vous appartient pas. L'appropriation inclut ainsi un ensemble de moyens d'actions ou de comportements à travers lesquels s'opèrent une structuration de l'espace et une redistribution des choses ou objets. A l'aide de signes, de symboles, ou d'activités, une personne ou un groupe indique qu'il contrôle l'espace* ».

Exercer sur l'espace une emprise physique et/ou psychologique est une affirmation nécessaire à l'individu pour qu'il puisse se déterminer et agir.

Sans compter qu'un territoire personnel traduit le sentiment plus ou moins fort d'avoir un espace à soi composé de barrières physiques et psychologiques. Cette donnée est d'autant plus importante que la mauvaise définition et la non maîtrise de cet espace peut générer un sentiment d'intrusion et de vulnérabilité aux autres. L'appropriation de l'espace représente pour l'individu une certaine affirmation de soi.

L'appropriation est un comportement particulier de relation à l'espace qui consiste à exercer une emprise, une maîtrise physique ou cognitive sur un territoire donné.

Pour le travailleur, l'espace dans lequel il exerce ses activités professionnelles est progressivement investi comme un lieu personnel. Par de multiples attitudes, la personne a une tendance fondamentale à habiter l'endroit où il se trouve en se familiarisant avec lui et en le transformant à son image.

D'après *I. Altman*, il crée donc dans son environnement proche des procédures qui lui sont propres et qui lui facilitent les tâches ; il s'adapte et marque de son empreinte son territoire afin de créer un sentiment de sécurité à l'intérieur de celui-ci. Cette adaptation comprend également des réactions à l'intrusion d'autrui au travers de défenses variées comme l'agressivité, les menaces, les avertissements, l'inconfort, l'anxiété, etc.

Ce comportement révèle pour l'individu que les lieux professionnels sont un véritable territoire privé marqué par le sceau de son autorité.

Pour *Prohansky (1976)*, l'appropriation se manifeste comme « *l'exercice d'une autorité, d'un contrôle, d'un pouvoir physique ou psychologique* » (exemple : déposer ses affaires personnelles sur une table pour réserver sa place). L'univers social et mental se trouve reflété dans l'espace de celui qui se l'approprie.

L'espace prend donc une signification différente pour chacun d'entre nous ; chaque personne n'investit pas un lieu de la même manière. Le besoin d'appropriation diffère d'un individu à l'autre. Cette relation très personnelle dépend du sexe, de la culture, des valeurs et croyances, de l'histoire et de l'identité dans l'entreprise.

Ce degré d'investissement dépend également de la liberté accordée, mais varie aussi en fonction de la nature de l'espace, de la liberté de déplacement et d'exploration. De plus, le statut des individus et leur niveau d'aspiration déterminent un type d'emprise et créent un ensemble de symboles eux-mêmes socialement définis. C'est pourquoi il existe plusieurs niveaux d'appropriation :

- l'appropriation individuelle
- l'appropriation collective

L'appropriation permet à l'individu de recréer une certaine maintenance de soi par rapport à la dislocation dans laquelle le placent les diverses configurations morcelées de l'espace.

Toute appropriation peut donc être interprétée par le groupe social en fonction des valeurs normatives qui conditionnent les usages des lieux (exemple : par des interdits plus ou moins explicites, etc).

*Sommer (1967)* a utilisé le terme de marqueurs pour définir l'ensemble des objets qui sont en quelque sorte identifiés au Moi et qui constituent autant d'indices d'appropriation.

*E. Goffman* distingue lui aussi trois types de marqueurs pour englober le terme d'appropriation :

- les marqueurs centraux (placés au centre d'un territoire et qui annoncent la revendication)
- les marqueurs frontières (qui indiquent la ligne de séparation entre deux territoires adjacents)
- les marqueurs signés (qui comportent la signature dans un objet et forment ainsi la part du territoire possédée par le signataire).

L'appropriation est donc un processus interactif selon lequel l'individu et/ou le groupe utilisent des ressources personnelles et sociales pour recharger sans cesse leur environnement de ces marqueurs. Ce processus est créateur d'identité et favorise la réunification de soi dans des ensembles sociaux qui ont tendance à le disperser.

L'occupation de l'espace de travail comme territoire à part entière nous montre les sentiments de responsabilité de l'individu, son besoin quasi naturel d'appartenance et d'engagement personnel envers l'entreprise. En le prenant en compte, l'entreprise peut logiquement en attendre une plus-value qu'elle ne peut négliger dans ce

contexte mouvant caractérisé par un environnement de travail amené à considérablement évoluer au cours des prochaines décennies. En effet, du fait de l'internationalisation, du nomadisme, mais également de l'essor du télétravail, les salariés vont être conduits de plus en plus à travailler dans d'autres lieux que ceux de l'entreprise. Le lieu de travail constituera alors un lieu de rencontres, de rendez-vous, voire pour certains salariés, un simple nom sur une carte de visite. Aussi le comportement territorial risque de changer, d'être chahuté et l'entreprise devra de nouveau s'y adapter !

### **...en passant par sa domination**

La personne qui occupe et contrôle un lieu a tendance à adopter des comportements de dominance territoriale selon *E. Sundstrom et M.G. Sundstrom*<sup>32</sup> ; celle-ci sert à diriger et réguler les interactions sociales et peut varier en fonction des besoins d'intimité (*I. Altman*).

**Même si le lieu de travail semble être vécu comme le lieu d'une conduite passive, il reste le lieu qu'on investit d'une façon discrète, souvent invisible, mais qui le rend singulièrement attachant.**

L'appropriation peut s'exprimer selon plusieurs modalités : le regard, l'aménagement de l'espace autour de la personne, la délimitation concrète ou psychologique de sous-espaces. Le poste de travail en est un parfait exemple. Progressivement investi, chacun essaie d'y imprimer son empreinte, dans la mesure de ses moyens.

L'espace est ainsi l'objet de pratiques et d'interventions diverses de la part des individus « *pouvant créer le sentiment plus ou moins grand de dominance* » *Martindale (1971)*. Ce sentiment de dominance est rendu possible par tout un jeu d'adaptations et de changements qui lui permettront de faire sien cet espace.

### **▪ L'appropriation de l'espace de travail**

*« Le concept d'appropriation met en lumière des schémas de comportement au travail marqués par un type d'emprise qui consiste en particulier à personnaliser et à s'attacher à la place que l'on occupe. » G.N. Fischer*

#### **- Les conditions de l'appropriation**

L'appropriation d'un lieu donné nécessite plusieurs critères. La place du bureau dans l'entreprise est importante car, qu'il soit positionné au centre de toutes les communications, ouvert ou bien fermé ou encore à l'écart, n'est pas ressenti de la même façon. Sa grandeur, qu'il soit individuel ou pas, la spécialisation qu'il requiert pour le faire fonctionner, la fermeture plus ou moins grande de son espace et enfin la flexibilité des objets le composant sont autant de critères qui facilitent ou pas l'appropriation des lieux par l'individu.

---

<sup>32</sup> « Work places: The psychology of the physical environment in offices and factories », E. Sundstrom et M.G. Sundstrom, 1986

D'un point de vue psychologique, l'appropriation est avant tout un besoin de sécurité et de stabilité (environnement protecteur) recherché par l'individu. Suit un besoin d'influence et de contrôle (maîtrise de l'activité et de ses responsabilités) et enfin le besoin d'identité et de valeurs personnelles (identité et statut). Ces critères ont été élaborés selon les modèles de *W.H. Moleski et Sundstrom*.

L'appropriation est donc un type de comportement non verbal et toutes ses formes constituent des messages, des renseignements sur l'individu lui-même.

La possibilité de disposer d'un espace privé apparaît dès lors comme un élément important de l'aménagement des bureaux, car elle fait partie de l'affirmation de soi.

**La personnalisation est très liée au sentiment d'appropriation. C'est une reconnaissance de l'individualité dans l'organisation à laquelle il appartient.**

#### - **Problèmes d'appropriation**

Le processus d'appropriation individuel peut, par moments, être en opposition ou en conflit avec celui de l'entreprise.

Dans le cas où l'entreprise n'est absolument pas favorable au processus d'appropriation de l'espace de travail par les salariés, cela peut conduire à une situation de dépersonnalisation de ce dit espace de travail, ne permettant pas à un certain nombre de salariés de trouver leur place au sein de l'organisation.

A l'inverse, selon *M. Crozier et E. Friedberg*<sup>33</sup>, pour l'organisation, « une zone d'incertitude », c'est-à-dire une humanisation sauvage, est plus ou moins tolérable et peut engendrer des conflits.

Finalement, les mécanismes d'appropriation induisent une privatisation des lieux par les individus. Imprimer sa marque personnelle dans un espace en le rendant différent des autres semble être une règle qui s'apparente à un processus de « *nidification* ».

Si le salarié a la possibilité de s'approprier son espace, en revanche, il n'est pas toujours le maître des jeux de pouvoir qui se jouent dans l'espace, et des conséquences que cela implique, comme nous le verrons ci-après.

#### ▪ **Les attributs de pouvoir**

Le pouvoir représente la capacité qu'a un individu d'agir sur d'autres individus ou groupes d'individus, et d'affecter concrètement le résultat de leurs actions. Il rend la personne à même de dominer les autres en toutes circonstances ou bien de s'en servir comme d'une défense. A la base du pouvoir, il y a soit une volonté de puissance de la part de l'individu, soit une relation interindividuelle de pouvoir dans l'organisation concernée.

Les sources du pouvoir, fondements sur lesquels s'appuie l'individu, sont au nombre de quatre :

- la position hiérarchique
- la personnalité et le charisme

---

<sup>33</sup> « L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective », M. Crozier et E. Friedberg, 1977

- l'expertise
- l'opportunité

Le pouvoir dépend aussi de la notion de ressources, donc de la capacité qu'a l'individu de mobiliser ses capacités, ses instruments, afin de légitimer sa zone d'incertitude.

*« Dans ce cadre, les relations de pouvoir ne sont pas des relations d'égalité. Ces relations sont concernées par des mécanismes de redistribution des ressources »<sup>34</sup>.*

L'espace de travail envisagé comme une ressource n'échappe donc pas à cette règle.

#### - Les jeux de pouvoir dans l'espace (étage, bureaux, personnalisation)

Les attributions spatiales permettent de dégager une carte des pouvoirs qui s'exprime par les dimensions de l'espace auxquelles l'individu a droit, mais aussi par le degré d'accessibilité aux espaces des autres, et à l'aménagement et personnalisation de son propre espace.

La personnalisation de l'espace de travail peut revêtir des formes variées comme la position du mobilier, la décoration ou la matérialisation de barrières plus ou moins visibles. Ces expressions sont des indices de la marge de liberté et de pouvoir détenue par l'individu : *« plus l'espace est personnalisé, plus la marge de l'autonomie peut être importante »<sup>34</sup>*. En effet, le degré de liberté quant à la personnalisation de l'espace de travail semble directement lié au statut hiérarchique : plus le niveau hiérarchique est élevé, plus on a la liberté de personnaliser son espace.

Néanmoins, la personnalisation de l'espace n'est pas permise à tous. Dans certains cas, les salariés « subissent » leur espace de travail (par exemple, dans un bureau pour deux personnes de même statut, le fait d'être face à la porte plutôt que dos à la porte peut représenter un attribut de pouvoir).

L'attribution de l'espace individuel au sein de l'organisation met en jeu un ensemble de règles. Chaque espace correspond en quelque sorte à un symbole de réussite ou d'échec, de prestige ou d'indifférence.

#### - Les mécanismes relationnels du pouvoir dans l'entreprise

Comme nous l'avons dit précédemment, l'organisation met en place, sous des formes diverses, le pouvoir hiérarchique. Celui-ci relève de facteurs plus ou moins perceptibles. Derrière cette idée, c'est tout l'aspect psychologique qui apparaît plus ou moins dissimulé, selon les situations et espaces de travail.

En effet, dans les nouveaux types d'espace de travail (open space notamment), les systèmes hiérarchiques, gommés par la suppression des cloisons, peuvent se retrouver de façon exacerbée dans d'autres composantes physiques de l'espace de travail : taille du bureau, proximité d'une fenêtre, vue, positionnement dans l'espace global et par rapport aux autres bureaux, proximité des passages, sanitaires ou salles de copieurs, etc.

<sup>34</sup> « Traité de la sociologie », M. de Coster, F. Pichault et A. Touraine, 1998

En conclusion, nous pouvons dire que l'individu a la capacité de jouer sur toutes les sources de pouvoir mises à sa disposition au sein de l'entité économique. Qu'elles soient directes et formelles, ou plus informelles, leur perception sera donc plus ou moins difficile pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Il n'y a pas de frontière définitive pour le pouvoir. En dépit de ce qui vient d'être dit, il n'en reste pas moins que la latitude réelle d'action du salarié n'est pas toujours, voire pas souvent, très large.

Afin de mesurer l'impact de ce que nous venons d'exposer, nous avons réalisé des entretiens (dont la présentation et l'exploitation seront restituées en deuxième partie). Néanmoins, il nous paraît opportun de partager dès maintenant la définition de l'espace de travail pour l'ensemble des personnes interrogées.

La retranscription de la question « quelle est votre définition de l'espace de travail ? » révèle toute la difficulté sous-jacente de cette notion. En effet, selon les personnes interrogées, les réponses montrent la difficulté à délimiter clairement l'espace de travail. Voici quelques réponses :

- *« Notion très vaste, plusieurs types selon métier (Recherche, Industrie, restauration...) pas seulement le bureau »* (propos tenus par un salarié)
- *« Ensemble de l'entreprise »* (propos tenus par un salarié)
- *« Tout l'espace après la porte d'entrée »* (propos tenus par un salarié)

D'autres personnes, dans leur définition, montrent une vision de l'espace de travail pourvue de sentiments. On peut s'apercevoir que les notions de vie privée et vie professionnelle sont fortement liées. La qualité de vie et le bien-être sur le lieu de travail prend une place plus importante pour ces personnes. De même, le temps de travail s'associe à cet espace de travail.

- *« Symboliquement, c'est un espace de vie, presque une « seconde maison », puisque je peux y passer jusqu'à 10 heures par jour »* (propos tenus par un DRH)
- *« Symboliquement, le lieu où l'on passe une grande partie de sa vie, où l'on « vit » dans tous les sens du terme mais aux horaires convenus par un contrat... et aussi le décor dans lequel, finalement, on joue sa vie (sociale/carrière/futur...)! »* (propos tenus par un salarié)
- *« Le lieu où je passe le plus de temps dans la semaine, donc un espace essentiel pour mon bien-être. »* (propos tenus par un DRH)
- *« Un endroit où l'on passe beaucoup de temps donc que l'on doit apprécier, c'est important de s'y sentir bien donc pour certains de le personnaliser (photos...) »* (propos tenus par un salarié)

Certaines définitions apportent des détails précis et descriptifs sur le contenu de l'espace de travail. On en déduit l'importance que les salariés donnent aux choses les plus proches qui les entourent ainsi que les contacts humains présents sur leur lieu de travail. Pour les personnes travaillant au sein des Services Généraux, l'espace de travail est associé à quelque chose de mesurable et bien délimité en m<sup>2</sup>.

- *« L'espace de travail est composé du lieu géographique et des espaces internes du bâtiment. C'est un lieu d'échange avec ses collègues, influençant fortement la création (ou non !) d'un esprit d'équipe. »* (propos tenus par un salarié)

- « *L'espace de travail est, pour moi, constitué de 3 grands lieux, inclus l'un dans l'autre : le bureau personnel, le lieu où travaille l'ensemble du service auquel j'appartiens, et l'ensemble du site. Ce sont des lieux d'échanges, de travail.* » (propos tenus par un salarié)
- « *Un bureau, un fauteuil, un ordinateur, un téléphone le tout dans un espace indépendant de minimum 12m<sup>2</sup> climatisé.* » (propos tenus par un salarié travaillant au sein des services généraux)

Pour conclure, la notion d'espace de travail diffère selon les individus. Les termes « vaste », « global », « zone », « ensemble », « temps », « bien-être » et « bureau » sont souvent associés à la définition même de l'espace de travail qui reste très subjective. Un point commun néanmoins à l'ensemble des définitions données : la notion d'attachement (désiré ou vécu) à l'espace de travail.

C'est justement parce que la notion d'espace est importante pour l'homme et qu'elle constitue une dimension cachée tellement elle est « vécue » de façon naturelle et spontanée, sans qu'on en ait vraiment conscience, que nous avons choisi d'observer :

- comment les entreprises appréhendent et tiennent compte de ce facteur dans leurs projets de déménagement ou d'aménagement de l'espace de travail ;
- comment les salariés vivent ces changements, et donc les conséquences que ces aménagements peuvent entraîner.

# **PARTIE II**

## **LES PRATIQUES DES ENTREPRISES OBSERVATIONS TERRAIN**

### CHAPITRE 3

#### Quels objectifs et quelle gestion par les entreprises ?

Aujourd'hui, la question de l'espace de travail investit de plus en plus les discussions, colloques et médias. De fait, les changements se multiplient à l'occasion des déménagements de plus en plus fréquents des entreprises et des réaménagements souvent opérés à cette occasion, comme par exemple le passage d'espaces privatifs en espaces ouverts. Ce phénomène a de plus été accentué par la flambée des prix de l'immobilier au cours des dix dernières années.

Ces aménagements ne sont souvent pas sans lien avec une certaine vision du management, que certains appellent le néo-management<sup>35</sup>.

Dans tous les cas, les décisions de réaménagement des espaces de travail ne sont jamais une fantaisie. Elles répondent en effet à des objectifs dont la grande variété ne doit pas masquer l'importance.

Pour s'en convaincre, il suffit de rappeler les puissants leviers de succès que l'aménagement de l'espace de travail peut offrir à l'entreprise (partie I).

Lorsqu'il s'agit d'un projet global (touchant tout un établissement), ou en tout cas d'une certaine ampleur, la responsabilité de ceux qui décident quel va être l'aménagement de l'espace offert aux salariés n'est donc pas une responsabilité susceptible d'être exercée par n'importe quel dirigeant. Elle est portée, nous le verrons, par le Directeur Général. Ce n'est jamais une décision qui émerge « en-dessous ». Ce point n'était pas évident pour nous lorsque nous avons cherché à savoir comment les décisions étaient prises en matière d'aménagement de l'espace. Nous n'étions d'ailleurs pas loin de penser que c'était une affaire essentiellement traitée au niveau des Services Généraux, sous l'impulsion de la Direction Administrative et Financière (DAF), avec la Direction des Ressources Humaines (DRH) pour les relayer dans le meilleur des cas. La réalité est toute autre. Elle l'est d'abord parce que l'aménagement de l'espace de travail est éminemment stratégique. Il traduit beaucoup de ce qu'est la vision du dirigeant de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle l'idée du changement de l'aménagement de l'espace de travail naît au plus haut niveau, que ce soit dans les petites comme dans les grandes entreprises.

Au sommet, celui qui décide n'est cependant pas seul. Très tôt, le projet est porté par la DAF, puis par la DRH lorsque cette fonction est suffisamment valorisée dans l'entreprise. Parfois, l'appropriation du projet par les deux fonctions est concomitante.

A ce stade, nous sommes au rang des décideurs, et nous verrons que le pouvoir de décision exercé en la matière est jalousement gardé. Nous étudierons plus en détail ci-après comment

---

<sup>35</sup> Néo-management : nouvelles pratiques managériales utilisant la culture d'entreprise pour uniformiser les salariés, de sorte qu'ils s'identifient à l'entreprise. Le but est d'imposer à chacun une façon d'être (vêtements, attitudes, façon de parler et de travailler...). Exemples d'entreprises recourant à ce type d'organisation du travail, selon Paul Aries, auteur de « Harcèlement moral ou nouveau management », éditions Golias, 2002 : Les Galeries Lafayette, McDonald's, Hippopotamus, Disney, Intermarché, Casino, France-Telecom, Renault, IBM, HP, Carrefour, Auchan, Buffalo-Grill, la SNCF ou le Crédit Suisse.

le processus de décision cascade, entre les fonctions que nous venons d'évoquer (Direction Générale (DG), Direction Administrative et Financière et Direction des Ressources Humaines) (partie II). En examinant la façon dont le relais se transmet entre elles, nous essaierons de comprendre les ressorts de cette séquence : pourquoi est-ce d'abord la Direction Générale qui décide, et pourquoi les Directions Administrative et Financière et des Ressources Humaines prennent-elles le relai ? Pourquoi pas la Direction Communication, ou les Services Généraux ?

Répondre à ces questions amène à s'interroger sur le prisme à travers lequel l'aménagement de l'espace de travail est appréhendé par chaque fonction. Quelle est la grille de lecture de la DG, de la DAF et de la DRH ? C'est en répondant à ces questions qu'apparaissent, en filigrane, la raison d'être d'un processus de décision dont nous avons pu voir qu'il se situait au plus haut niveau et qu'il était au final assez verrouillé, n'admettant les autres fonctions qu'en tant qu'acteurs plus ou moins impliqués et non comme codécideurs.

Evidemment, la direction communication, les services généraux, le management opérationnel, le département juridique, le service informatique, le service des achats lorsqu'il existe (ou service logistique), les salariés, et parfois leurs représentants sont impliqués, mais si l'on parle vraiment de processus de décision, tous ces acteurs sont hors jeu.

Nous tenterons de cerner quels sont ces acteurs impliqués dans les projets d'aménagement de l'espace de travail, gravitant à la périphérie de la sphère de décision, et de définir le rôle qui leur est assigné (partie III).

Nous parlons bien ici de rôle assigné, car s'ils n'y sont pas invités par les décideurs, en dépit des enjeux que représentent les décisions prises, ces acteurs n'auront que peu de moyens pour faire entendre leur voix et jouer un rôle quelconque dans la réalisation du projet.

Enfin, après avoir exposé ce que nos recherches nous ont dévoilé concernant le processus de décision et le rôle des différents acteurs, nous nous pencherons sur les objectifs poursuivis par les entreprises (partie IV).

## **I. Quels sont les puissants leviers de succès que l'aménagement de l'espace de travail peut offrir à l'entreprise ?**

Tous les Directeurs Généraux n'ont pas nécessairement une vision globale et exhaustive de tout ce qui se joue au niveau de l'aménagement de l'espace de travail. Tous n'ont pas une compréhension très précise de ce qu'un espace bien aménagé peut apporter au succès de l'entreprise, ou encore moins de ce qu'un espace mal aménagé peut lui coûter. Pour autant, tous ont à l'esprit, de manière claire, qu'un aménagement réussi de l'espace de travail permet au moins d'actionner un des cinq leviers que nous avons identifiés ci-après.

### **▪ Protéger**

La notion d'abri et de sécurité correspond à un besoin fondamental. Elle renvoie au besoin physiologique de l'individu d'être protégé contre les éléments naturels extérieurs, ainsi qu'au besoin psychologique d'être en mesure de contrôler la quantité et la qualité des sollicitations. Comme l'a démontré Abraham Maslow (1943), si l'on se réfère à sa pyramide résumant sa théorie des besoins de l'être

humain<sup>36</sup>, les besoins de protection et de sécurité physique et psychologique chez l'homme viennent immédiatement après les besoins physiologiques ou de survie tels que manger et boire.

L'homme a besoin d'exercer une certaine maîtrise sur les choses qui l'environnent, de se sentir utile et en sécurité et de faire confiance pour avancer et surtout pour se réaliser. La garantie de ces conditions est pour lui un gage de stabilité professionnelle.

La demande croissante de productivité entraîne une modification de plus en plus rapide de l'environnement de travail mais aussi des conditions de travail. L'espace de travail doit dorénavant rassurer, protéger de l'angoisse notamment liée aux changements, et compenser des conditions de travail stressantes.

L'espace conforte l'individu dans son rôle, en lui apportant des indices et des preuves de son existence et de sa considération, il lui permet alors de s'ouvrir aux autres.

Abrité, assuré dans son identité et dans sa sécurité de base, il peut accepter, voire même rechercher la présence d'une autre personne et interagir avec elle.

On s'est rendu compte au fil des années que certaines caractéristiques environnementales facilitaient ou non l'expression des aptitudes d'un individu. Si l'aménagement est étudié en fonction de l'activité de la personne, de ses besoins, personnels et professionnels, elle travaillera mieux. Le niveau de confort joue ainsi sur la qualité du travail fourni et la propension de chacun à établir avec les autres des relations de travail harmonieuses, profitables à l'entreprise.

Les qualités physiques inhérentes au milieu contribuent à créer un sentiment de satisfaction ou de plaisir, du simple fait d'être dans un environnement agréable et/ou stimulant. La perception du confort joue ici un rôle important.

Pour protéger efficacement les personnes, l'entreprise doit à la fois prendre en compte des critères de santé et de confort, et agir sur les conditions de travail et de sécurité en général.

Le confort dépend de l'ambiance, de l'esthétique, de la fonctionnalité du mobilier et des aménagements, et de tout ce qui permettra d'adapter le travail à l'homme afin de réduire les contraintes de l'environnement de travail ; cela passe également par des questions de confort psychologique comme l'intimité, l'appropriation, la maîtrise de l'espace et le contrôle de l'accès des autres à cet espace.

Force est de constater que l'on travaille mieux dans un environnement que l'on connaît, où règne une ambiance propice au travail et dans lequel on se sent à l'aise.

La productivité personnelle pouvant être affectée si le besoin de sécurité de l'individu n'est pas satisfait, le salarié sera alors d'autant plus motivé que l'entreprise sera en mesure de satisfaire ses besoins, dont celui d'être protégé psychologiquement et physiquement. Plus encore, outre le sentiment de sécurité, il s'agit également pour l'entreprise de corriger l'abstraction grandissante du travail et des tâches à accomplir, bien qu'il soit évident que les expériences vécues dans un

---

<sup>36</sup> Tout individu se définit par 5 catégories de besoins, hiérarchisés en une série de niveaux. Quand un besoin est satisfait, un besoin de niveau supérieur apparaît. On trouve tout d'abord des besoins biologiques (besoins physiologiques ou de survie constituent la base de la pyramide ; puis viennent les besoins de sécurité), puis des besoins psycho-sociaux (les besoins d'appartenance précèdent les besoins d'estime ou de reconnaissance) ; le besoin ultime est la réalisation de soi ou le développement personnel.

environnement, ainsi que la situation psychologique de l'individu, déterminent le sentiment qu'il éprouve.

## ▪ **Communiquer**

Depuis une cinquantaine d'années, la fonction de communication au sein des entreprises fait l'objet de recherches et d'études. Nombreux sont les chercheurs qui se sont penchés sur la question. Thème très prégnant dans les années 1960 et 1970, les recherches entamées et menées ont montré la nécessité de penser la communication, non seulement comme facteur d'échanges d'informations, mais aussi en tant que facilitateur des contacts sociaux. Le besoin d'échanges et de reconnaissance relève donc d'une nécessité humaine. Communiquer sous toutes ses formes donne un sens à l'activité.

Force est de constater que l'entreprise devient le lieu de socialisation par excellence, et doit accorder une place importante aux espaces dits de communication. Nous pourrions affirmer que la communication, dans son sens large, est celle des hommes dans leurs relations sociales et de travail. L'espace de travail dans sa globalité doit faciliter les échanges, la transmission et le partage des informations. En outre, la communication favorise notamment le développement de la culture d'entreprise.

### **De la qualité de l'espace dépend la qualité de la communication**

La qualité des espaces influe sur le nombre et la qualité des contacts. En effet, le type de contact sera ou non favorisé par les propriétés mêmes de l'environnement, c'est-à-dire l'agencement des ressources ou du mobilier, la position des personnes en fonction des activités et les possibilités de déplacements.

Deux types de communication sont donc à l'œuvre dans l'entreprise : la communication formelle et informelle.

- **La communication formelle :**

Elle regroupe tous les moyens de communication courants : informatique, téléphonie, médias, réunions, affichage, journaux, ... Le bâtiment doit favoriser la communication, c'est à dire qu'outre les espaces de bureaux, il faut considérer les espaces partagés comme les espaces communs, les espaces sociaux comme les espaces de circulation.

- **La communication informelle :**

Elle recouvre tous les échanges non consacrés directement au travail, à l'image des conversations autour de la machine à café.

Nous constatons ces dernières années que même la communication informelle est encouragée et que les espaces qui lui sont favorables sont revalorisés. En effet, les espaces de rencontres informelles sont à considérer dans tout projet immobilier car ils améliorent la qualité de vie du personnel, favorisent les échanges et indirectement servent les objectifs de l'entreprise.

## ▪ **Représenter**

L'image de l'entreprise commence par une délimitation de son territoire, une affirmation de son identité. Le bâtiment permet de circonscrire l'espace de

l'entreprise, de proclamer physiquement son existence. L'adresse, l'environnement, l'aspect et l'aménagement du bâtiment constituent autant de représentations de l'image de l'entreprise. L'architecture des bâtiments et l'aménagement sont reconnus comme un vecteur d'image, les locaux constituant la première vitrine de l'entreprise.

Un siège social a pour mission de valoriser l'image de l'entreprise, grâce à son implantation. Le choix du site produit des images différentes. Même si aujourd'hui l'entreprise cherche également à devenir un élément du paysage, elle reste encore aujourd'hui un système de symboles. La politique d'image d'une entreprise peut se résumer en deux mots-clefs : séduire et convaincre.

Indirectement, l'image d'une entreprise agit sur les conditions du travail car elle engendre des répercussions évidentes. Une image avantageuse suscite des préjugés positifs à son encontre et facilite ses relations avec l'extérieur.

Cependant, son image et les jugements portés par les personnes extérieures dépendent fortement du secteur dans lequel elle évolue. L'aménagement externe et interne ne sera pas le même pour une banque que pour une agence de publicité par exemple. Un établissement bancaire ou financier se doit de présenter un cadre confortable, sobre et net, qui rassure et permet d'établir une relation de confiance.

A la différence, l'agence de publicité cherchera à transmettre une image toute autre : dynamisme, créativité mais aussi solidité et notoriété sont les valeurs qu'elles souhaiteraient voir spatialisées.



**Il s'agit de la façade d'un immeuble construit en 1991 par l'architecte Frank Gehry pour accueillir l'agence de publicité DDB à Venice Beach en Californie. L'entrée du parking souterrain se fait par la structure en forme de jumelles qui a été conçue en collaboration avec Claes Oldenburg et Coosje van Bruggen. Elles abritent la salle de conférences de l'agence.**

Ainsi, l'espace de travail est-il la scène où les dirigeants vont pouvoir théâtraliser une partie de leur pouvoir et donner à voir la supériorité, l'originalité, les valeurs ou le dynamisme de leur entreprise.

La politique d'image joue également un rôle social primordial et notamment en matière de recrutement. Mettre en scène la réussite de l'entreprise, outre le fait de valoriser ceux qui y font carrière, permet d'attirer et de fidéliser de nouveaux talents.

L'image véhiculée en interne est tout aussi importante. Elle doit pouvoir être ressentie et appréciée par le personnel. Elle doit encourager les communications, influencer sur la motivation, développer le sentiment d'appartenance, particulièrement

influent sur l'efficacité du travail. Elle porte le message de l'entreprise (organisation, valeurs...) et diffuse auprès du personnel ses projets et ses objectifs.

L'architecture et l'espace de travail, reflets et traduction de l'organisation, témoignent donc de la considération de l'entreprise vis-à-vis de ses différents publics.

Conçu pour motiver et mobiliser, l'espace de travail met en scène l'entreprise et ceux qui y travaillent. Cela implique donc une certaine cohérence entre l'image et la réalité de l'entreprise, notamment avec ses conditions réelles d'exécution du travail. En effet, une entreprise avec une image dynamique qui propose des conditions réelles de travail désuètes et tristes risque d'entraîner un sentiment de malaise, même si celui-ci n'est pas explicitement exprimé. Il peut s'ensuivre un sentiment négatif du personnel, réagissant à ce qu'ils vivent comme une absence de reconnaissance de leur travail et un manque de considération.

- **Positionner**  
(permettre aux salariés de se positionner socialement)

Les lieux de travail sont des espaces fonctionnels, régis par la technique, la rationalité, l'efficacité et sont conditionnés avant tout par la nature de leurs activités. On y recherche un confort, tant physique que psychologique. L'individu parvient à s'en accommoder en tentant d'imposer son empreinte et son histoire, notamment en personnalisant son espace de manière à le rendre tolérable.

Dans la perception de l'emprise et du confort psychologique interviennent la nature de l'activité et l'intérêt au travail. *Kurt Lewin*<sup>37</sup> montre que les lieux ne prennent un relief et une coloration que par ce qu'ils représentent pour ceux qui les conçoivent ou pour ceux qui y travaillent.

Le bureau est alors un véritable « port d'attache » vécu comme un territoire, dont l'appropriation permet à l'individu d'exprimer son identité et d'imposer son statut au sein de l'organisation.

L'espace de travail renvoie à la place et au statut social d'une personne.

Le travail tient une place fondamentale dans l'équilibre psychologique d'une personne. Il lui permet notamment de répondre au besoin de reconnaissance. De fait, l'entreprise se définit comme un territoire social.

La façon dont le salarié qualifie son poste, son bureau, son entreprise se réfère directement à la perception qu'il a de son travail, de sa place, de sa situation dans l'entreprise.

Inversement, l'espace renvoie le personnel à sa fonction (responsabilité), sa position (valeur) et à la considération que l'entreprise lui témoigne. L'espace de travail est donc fortement chargé symboliquement. La disposition des lieux et des règles d'usage fournissent des repères sur le fonctionnement social et la place que chaque individu ou chaque groupe y tient.

---

<sup>37</sup> Psychologue américain d'origine allemande, ses travaux ont porté sur la théorie dynamique et le changement social. Selon lui, la représentation de l'environnement dépend fortement des motivations des attentes et des caractéristiques de l'environnement.

Parce qu'ils mettent en valeur les statuts des salariés, les espaces de travail organisent un système de place au sein de l'organisation sociale. L'espace attribué équivaut, non plus aux tâches que l'on effectue, mais à un système d'emprise. A chaque espace correspond en quelque sorte un symbole de réussite, de prestige ou d'indifférence.

Qu'est-ce alors qu'une bonne place ? C'est l'affectation grâce à laquelle l'individu retire des satisfactions, des gratifications. Cette place lui permet de se tisser des liens et de se créer une zone d'influence à l'intérieur du système organisationnel.

Rôles et statuts sont ainsi distribués. Les espaces de travail sont conçus comme un principe de répartition des individus, qui consiste non seulement à les affecter dans des lieux désignés pour une fonction, mais également dans des lieux qui sont des indices de leur position dans l'échelle sociale.

Ceci revient à dire qu'en plus d'être considéré comme un lieu de vie sujet à l'appropriation, l'espace de travail traduit le positionnement social, plus ou moins valorisant, de chacun.

## ▪ Evoluer

Les locaux doivent pouvoir suivre les évolutions de l'entreprise, tout en conservant le même niveau de qualité malgré les réaménagements successifs.

De plus en plus soumises au changement, les entreprises doivent s'adapter et anticiper l'évolution technique, les transformations de l'organisation du travail mais également les mouvements de personnel, les restructurations de leurs activités, l'affectation des bureaux...

L'environnement de travail se modifiant de plus en plus vite et évoluant vers des objectifs toujours plus ambitieux de productivité et de flexibilité, il exige un nombre croissant de réaménagements. Les locaux doivent pouvoir suivre cette surenchère et s'adapter aux différents visages de l'entreprise : agrandissement, réduction, transformation de l'activité, modification de la production, fusion, acquisition, transfert, ...

L'espace étant un instrument de production, au sens où il conditionne l'organisation du travail, l'évolution de l'activité d'une entreprise est liée à la flexibilité de l'espace, donc de ses locaux. Aujourd'hui, le thème de la flexibilité (cloisonnements, câblage, conditionnement, éclairage, mobilier, équipement technologique...) est devenu prioritaire dans de nombreux domaines.

Maintenir en bon état et faire évoluer son espace de travail répond certes à une logique de coût mais également de productivité. Il s'agit d'offrir aux collaborateurs un environnement de travail constant, avec les mêmes avantages (voire plus), en éliminant au fur et à mesure les soucis qui viendraient contrecarrer cette promesse.

Nous venons de le voir, l'espace offert aux salariés, celui dans lequel le travail va être effectué, n'est pas indifférent mais joue au contraire sur des leviers puissants de succès de l'entreprise.

La responsabilité de ce succès incombe traditionnellement à trois fonctions : la Direction Générale, la Direction Administrative et Financière et la Direction des Ressources Humaines. C'est donc assez naturellement que nous les retrouvons à la tête des projets d'aménagement de l'espace de travail.

## II. Comment le processus de décision cascade-t-il entre la Direction Générale, la Direction Administrative et Financière et la Direction des Ressources Humaines ?

Ceux qui décident de la manière dont l'espace de travail va être aménagé sont ceux qui sont à même de porter la stratégie de l'entreprise.

Apple offre un bon exemple du lien direct entre la configuration des lieux, leurs caractéristiques et la stratégie de l'entreprise.

En effet, cette firme qui entretient le plus grand mystère au sujet du développement de ses produits est connue pour son culte du secret, allant jusqu'à donner aux employés et à la presse de fausses informations. Dans les secteurs classés top secret, les salariés doivent systématiquement recouvrir le produit en développement d'une pochette noire pour empêcher les éventuels regards indiscrets. Cette stratégie a permis d'éviter qu'une information fiable ne perce avant son annonce officielle.

Un ancien employé d'Apple a révélé le niveau de sécurité physique tout à fait exceptionnel dans les bâtiments : de nombreuses portes ne s'ouvrent que par des badges magnétiques accrédités et pour entrer dans un bureau il faut ensuite saisir un code.

### ▪ L'aménagement de l'espace, fruit d'une vision du Directeur Général ?

Tout semble indiquer que l'idée de réaménager l'espace de travail de l'entreprise, ou de déménager les locaux, naît au niveau de la Direction Générale. C'est en tout cas une hypothèse soutenue par les différents témoignages que nous avons pu recueillir au cours de nos recherches.

Au sein d'une des entreprises interviewées, filiale d'un grand groupe étranger, le Directeur des Relations Sociales, chargé de piloter le projet de déménagement et de réaménagement des locaux en open space, confirme que le désir de changement est d'abord né chez le Président Directeur Général.

Dans une autre entreprise interrogée, à la question : « Comment la répartition des départements et des personnes a-t-elle été décidée ? », le Responsable des Ressources Humaines a répondu : « *La Direction Générale a fait ses choix sans concertation avec quiconque. De façon unilatérale, le DG a décidé. Personne d'autre n'a été associé dans la phase décisionnelle* ».

Dans une autre entreprise encore, à la question : « Quelles ont été les différentes étapes du processus de décision ? », le Directeur interrogé rapporte qu'une réunion des membres du CODIR s'est tenue immédiatement après la décision du Directeur Général de changer l'aménagement de l'espace de travail.

Dans une autre entreprise, un dirigeant évoque une « *volonté de l'entreprise clairement définie par la DG* ».

Dans une dernière entreprise, le Directeur de la Communication rapporte que le Directeur Général décidait seul des réaménagements.

Enfin, le chef du projet de déménagement du siège social de Kaufman & Broad, Monsieur Farion (source : site Form'a<sup>38</sup>), évoque ainsi le rôle du Président : « *Nous avons bénéficié de la forte implication de notre Président qui a fait part de ses exigences sur les aménagements et les implantations. Il a ainsi donné la philosophie de l'ensemble et véritablement porté le projet* ».

⇒ **Aucune des entreprises interrogées n'a indiqué une prise de décision initiale à un autre niveau que la Direction Générale, même si nous ne pouvons exclure que l'idée puisse naître ailleurs.**

Fait marquant, à la question : « A partir de quelles données (tant statistiques, sociologiques que psychologiques) la décision a-t-elle été arrêtée ? », les personnes interviewées apportent des réponses laissant supposer une prise de décision finalement très intuitive, même si elle est plus tard adaptée au regard de données objectives comme la distance domicile-travail, les moyens de transport, l'ergonomie, la surface nécessaire, le coût... D'une certaine façon, cela corrobore le rôle initial de la Direction Générale, qui est à peu près la seule, dans l'entreprise, à pouvoir prendre des décisions sur la base de ses seules intuitions.

▪ **Une idée souvent consécutive à des évènements majeurs dans la vie de l'entreprise**

Il semble que la décision de penser ou de repenser l'espace d'activité naît à la suite d'évènements importants pour la vie de l'entreprise, à un moment où celle-ci s'inscrit déjà dans un processus de transformation.

Ces évolutions peuvent concerner le marché, les clients, les collaborateurs, l'organisation de l'entreprise... et rendre nécessaire la prise de décisions d'ordre économique ou structurel, entre autres, qui auront des répercussions sur la gestion de l'espace.

Le Directeur Général peut alors avoir l'idée d'agir sur l'espace de travail pour permettre à l'entreprise de s'adapter à ces évolutions et d'en tirer le meilleur parti. Il peut dans cette perspective penser à agrandir l'espace de travail (par exemple en déménageant l'entreprise dans des locaux plus spacieux) si les effectifs croissent (ce qui renvoie au levier que nous avons vu précédemment : « évoluer »). Il peut aussi vouloir agir sur l'espace de travail pour améliorer le confort des salariés et assurer leur sécurité si les locaux sont vétustes et ne sont plus aux normes (ce qui renvoie au levier « protéger »). Donnons un dernier exemple : le DG peut vouloir qu'à l'occasion d'un changement d'orientation stratégique, son entreprise fasse parler d'elle, se distingue... en aménageant des locaux ou en choisissant une adresse ou un immeuble atypique ou prestigieux (ce qui renvoie au levier « représenter »).

---

<sup>38</sup> Cabinet expert dans l'environnement de travail



**La Tour Galeo, nouveau siège écologique de Bouygues Immobilier, témoigne de l'engagement fort de cette entreprise en matière de développement durable. Et cela, de jour comme de nuit. Un dispositif d'éclairage dans les coursives permet à l'immeuble de changer de couleur à volonté... et de faire concurrence à la Tour Eiffel !**

Tous ces leviers sont au service d'objectifs (accroître la performance, réduire les coûts, améliorer l'attractivité de l'entreprise à l'égard des clients, des partenaires, des potentielles recrues...). Nous y reviendrons plus en détail.

#### ▪ **Les space planners influencent-ils les Directions Générales ?**

Le constat étant fait de la prééminence de la Direction Générale dans le processus de décision, nous nous sommes demandés si celle-ci n'était pas sous l'influence des space planners : les Directions Générales seraient-elles harponnées par des consultants venus leur vanter les mérites d'un aménagement en open space par exemple ? La mode des déménagements et réaménagements ne serait-elle pas le fait de consultants chargés de démarcher les entreprises pour leur vendre leurs aménagements ?

Ainsi, à la question : « Avez-vous été sollicités par des prestataires extérieurs proposant d'aménager différemment vos locaux ? Si oui, pourriez-vous restituer leur approche, leurs arguments et dire s'ils vous ont convaincus ? Aviez-vous au départ une idée différente de la leur ? Qu'en est-il ressorti ? », les personnes interrogées, exerçant des fonctions de direction ou des responsabilités au sein de Directions des Ressources Humaines, répondent unanimement ne pas avoir été démarchées ; certaines d'entre elles en revanche ont confié à un space planner le soin de travailler avec les managers pour identifier les besoins, mais seulement après une prise de décision interne préalable sur le principe du réaménagement.

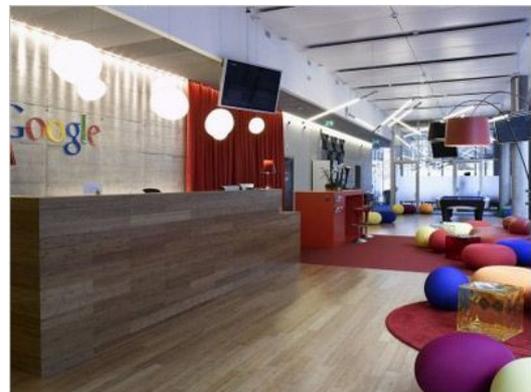
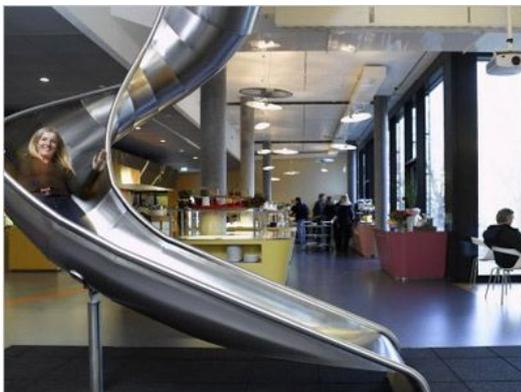
Souvent, il s'avère que les space planners sont utilisés pour valider les décisions de la DG, les « faire passer », notamment auprès des instances représentatives du personnel. Ils servent de caution, celle de l'expert extérieur supposé neutre par les salariés.

Ainsi, le Directeur des Relations Sociales d'une entreprise interviewée a rapporté qu'un consultant extérieur avait été chargé de faire des propositions au CODIR, avec indication des noms des salariés par service et leur nombre par plateau. Ce consultant était également chargé d'expliquer aux salariés la façon dont fonctionne un espace ouvert (meeting point, alvéoles,...). La Direction avait ici pensé que les explications et suggestions d'un expert extérieur seraient mieux perçues, jugées plus objectives et donc plus convaincantes par les salariés. Dans les faits, le space planner faisait souvent passer des solutions dont la paternité revenait à la Direction.

- **Une décision en lien avec l'image que le Directeur Général veut donner**

Dans bien des cas, il en va du désir des Directeurs Généraux de réaménager l'espace de travail de leur entreprise comme du désir des seigneurs, jadis, de se faire construire des châteaux à l'instar des autres seigneurs, dans un esprit de compétition et de positionnement des uns par rapport aux autres. Les dirigeants d'entreprise sont les seigneurs des temps modernes. Ils partagent entre eux, et il est valorisant dans la communauté qu'ils constituent d'avoir un beau château, un espace physique où leurs « gens » travaillent. Certains dirigeants font même corps avec l'immeuble de leur entreprise : le lieu exprime à l'égard des autres une part de l'image d'eux-mêmes qu'ils souhaitent donner, et dans certains cas ce lien est très flagrant (Google par exemple). Nous forçons volontairement le trait, mais il y a un peu de cela dans la sémantique utilisée par les dirigeants d'entreprise.

### Google



Une fois la décision de principe prise par la Direction Générale, celle-ci cascade rapidement sur la Direction Administrative et Financière et sur la Direction des Ressources Humaines, avant même tout contact avec un space planner.

- **La Direction Administrative et Financière : un cadre et des limites pour la dimension du projet**

Le Directeur des Relations Sociales d'une entreprise interviewée dont le siège a déménagé et dont l'espace de travail a été réaménagé en open space, explique qu'une fois la décision de réaménagement prise par la Direction Générale, la maison mère a validé le projet au regard des conditions financières de sa réalisation. Il

s'agissait de vérifier si le budget prévu était acceptable, et si les raisons invoquées étaient légitimes et rationnelles. La DAF est ainsi directement entrée dans la boucle. A son niveau, il s'agissait bien de décider quel budget la filiale pouvait consacrer au projet de déménagement et de réaménagement des espaces de travail, et quel bénéfice direct elle pouvait éventuellement en tirer, d'un point de vue purement financier.

Vis-à-vis de la maison mère, il fallait être très « carré » sur le budget et surtout répondre à la question : « combien cela va-t-il coûter ? », ce qui suppose une analyse fine des appels d'offres pour la réalisation des travaux par exemple.

Cette question peut se comprendre car un tel projet est en général très coûteux. L'analyse financière est donc capitale.

De fait, la DAF a entre les mains le pouvoir de décider de l'ampleur du projet, car de l'enveloppe budgétaire qu'elle peut débloquent dépend ce à quoi l'entreprise peut prétendre. La DAF prend donc des décisions qui impactent directement le résultat final du projet de réaménagement, ce à quoi il va ressembler.

En l'occurrence, dans l'exemple qui nous a été rapporté, la maison mère avait refusé que la filiale française investisse en achetant un immeuble. Il a donc fallu louer, et une des premières étapes du projet a donc été la recherche d'un nouvel immeuble.

La DAF a gardé les commandes parce qu'il fallait vendre les locaux dont l'entreprise était jusque là propriétaire. Le chef de projet initial était d'ailleurs un analyste financier.

C'est la raison pour laquelle au tout début, le leadership échoit souvent à la Direction Administrative et Financière : c'est elle qui détermine la faisabilité du projet en répondant à la question : l'entreprise a-t-elle les moyens de ses ambitions ? Quelle peut être l'ampleur du projet ?

Le Responsable des Services Généraux de Nouvelles Frontières témoigne ainsi du leadership initial du Directeur Administratif et Financier : *« Nous avons commencé par la constitution d'un groupe-projet en interne, dirigé par notre directeur financier »*.

En général, une fois l'analyse financière réalisée et les conditions financières arrêtées, la DAF passe toutefois la main car sa partie est jouée.

Elle cadre donc le projet, le dimensionne et le limite, à bien des égards, mais s'il est un vrai sponsor du projet, c'est en général la DRH.

## ▪ **La DRH : véritable sponsor du projet de réaménagement / déménagement**

### - **Quand intervient la DRH ?**

La DRH peut intervenir en même temps que la DAF, lorsque les réactions des salariés ont été bien anticipées et qu'il a été identifié très en amont, en raison de la nature du projet et des spécificités de l'entreprise, qu'elles pouvaient constituer des freins sérieux au déploiement de ce projet.

Dans l'une des entreprises interrogées (entreprise américaine), le Directeur des Relations Sociales donne une illustration très concrète des circonstances pouvant amener la DRH à entrer dans la boucle du processus de décision : *« Une fois les questions financières réglées, la corporation nous a imposé des contraintes techniques très lourdes. Ces contraintes s'inscrivaient à l'évidence en rupture totale avec la culture française de la filiale. La DRH a alors immédiatement pris le relais. Là encore, il fallait décider comment le projet du Directeur Général allait être transcrit dans la réalité quotidienne de certaines de collaborateurs »*.

En tout état de cause, la DRH intervient au plus tard lorsque le projet est suffisamment précis pour avoir suscité chez les salariés des interrogations, voire des oppositions. Ce qui ne manque pas d'arriver avant même que les changements aient fait l'objet d'un quelconque début de mise en œuvre. C'est pour cette raison que la DRH prend le relais concomitamment, ou très peu de temps après la DAF.

Dans une autre entreprise, la Direction des Ressources Humaines a ainsi expliqué avoir été en seconde ligne après la Direction Administrative et Financière : *« J'ai été appelée assez rapidement. Les deux principaux acteurs étaient le DAF et la DRH. Les autres n'ont été impliqués simplement qu'à travers le CODIR ».*

#### - **La DRH dans son rôle d'accompagnateur du changement**

Le besoin d'accompagnement des collaborateurs lors d'un changement d'aménagement de leur espace de travail appelle en effet une prise en charge réactive, sinon proactive, que seule la DRH est capable d'assurer. Nous allons le voir, le rôle d'accompagnateur du changement dans des hypothèses de réaménagement de l'espace de travail ou de déménagement est particulièrement important. D'abord, ces projets peuvent concerner tous les salariés d'une même entreprise, ou d'un même établissement. Par ailleurs, ces changements impactent souvent fortement la façon dont chacun va travailler au quotidien. Chacun doit faire le deuil des habitudes passées et ce deuil ne va pas forcément de soi pour l'ensemble des salariés concernés. Laissé à lui-même, un salarié peut ne pas accepter le projet de réaménagement. Les crispations qui peuvent en découler peuvent être extrêmement variées, trouvant leurs origines dans un bouleversement de la culture d'entreprise, le sentiment des salariés de ne pas être reconnus, la remise en cause des habitudes et l'atteinte à des éléments de confort que beaucoup de salariés découvrent, au moment de leur perte, être indispensables à leur quotidien.

Par exemple, les salariés peuvent être très perturbés à l'idée de quitter le quartier et les commerces à proximité de leur lieu de travail en cas de déménagement. De même, si le temps de trajet augmente, l'organisation de leur emploi du temps et de leur vie familiale peut s'en trouver affectée. Le fait de devoir apprendre à travailler en open space ou de s'installer dans des locaux visuellement très différents (comme passer d'un immeuble haussmannien à des locaux très modernes) peut également désorienter certains salariés, pendant la phase de transition. Leurs ressentis à l'occasion de l'annonce, ou plus tardivement, de la mise en place de nouveaux aménagements, ne doivent pas être négligés. Ceux-ci appellent une gestion spécifique.

A défaut, ils peuvent dégénérer en crises internes. Les dysfonctionnements (grèves, absentéisme...) observés au moment de ces changements lorsque les salariés ne sont pas accompagnés (ou qu'ils le sont de manière défailante ou inadaptée) sont ainsi le reflet d'une souffrance au travail.

Bien sûr, il peut toujours arriver que des salariés, insatisfaits de leurs conditions de travail, désirent un changement de lieu et/ou d'aménagement dans l'espoir

d'un confort supérieur. Dans ce cas, la Direction des Ressources Humaines peut facilement capitaliser sur l'attente des salariés.

Nous n'avons toutefois rencontré ce cas qu'une seule fois sur l'ensemble des entreprises interrogées. Le salarié que nous avons interviewé, appartenant au service des Ressources Humaines, nous a fait part de son enthousiasme et de celui de ses collègues au moment de l'abandon en 2009 de bureaux fermés, inesthétiques et très vétustes, pour un déménagement vers des bureaux en espace ouvert, très modernes et design, privilégiant l'utilisation de matériaux naturels.

Pourtant, le caractère peu courant de ce type de témoignage ne rend pas excessif l'accent que nous mettons sur les risques de crises et les dysfonctionnements que nous venons d'évoquer, et qui justifient en pratique le rôle (pré)éminent de la DRH.

Les témoignages de salariés montrent bien en effet qu'ils ne sont en principe pas demandeurs de changements. Le changement leur est donc imposé dans un contexte où la contrainte est perçue (à l'inverse des changements souhaités par les salariés et décidés par la Direction).

Cette contrainte perçue, qui peut, comme on l'a évoqué, tendre le climat social jusqu'à le dégrader durablement, exige de la DRH d'être à la fois dans la prévention de ce risque et dans sa gestion lorsqu'il se réalise. Ce rôle implique une prise en charge continue et un acteur dédié. On perçoit bien ici que les autres fonctions de l'entreprise (services généraux, service communication, service juridique...) ne peuvent donc jouer ce rôle.

Se pose ici néanmoins, avec quelque légitimité, la question de la réelle valeur ajoutée de la DRH en comparaison des autres fonctions, dans le traitement de la façon dont les salariés vont vivre le projet de réaménagement.

Est-il juste d'affirmer que seule la DRH a la compétence requise pour aider les salariés à s'adapter et permettre le déploiement sans retard du projet ?

#### - **Quelle est la valeur ajoutée de la DRH ?**

A ce stade, il nous semble important d'évoquer l'expertise en droit social de la DRH.

Bien sûr, ce n'est pas cette expertise qui permettra aux salariés de mieux vivre le changement, mais elle permet de traiter les hypothèses de refus des salariés face aux changements décidés.

La simple mention du lieu de travail dans le contrat de travail a seulement valeur d'information. Lors d'un déménagement, le salarié ne peut donc pas refuser sa mutation dans un même secteur géographique. S'il le fait, son licenciement pour faute grave est possible. Lorsque le déménagement est prévu dans un autre secteur géographique (dont les moyens de desserte en transports entre le domicile et le nouveau lieu de travail diffèrent complètement), le salarié peut refuser sa mutation si son contrat ne prévoit pas de clause de mobilité. Si au

moins dix salariés refusent leur mutation, l'entreprise se voit obligée de procéder à un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), souvent très préjudiciable au climat social. L'enjeu est donc de taille pour la DRH et on mesure bien là le caractère crucial du choix du nouveau site.

Pour éviter une procédure aussi lourde que périlleuse, si l'entreprise n'a pas négocié un accord portant sur les mesures d'accompagnement de la mobilité<sup>39</sup>, la DRH peut proposer aux syndicats de négocier un accord de méthode permettant de simplifier les procédures d'information et de consultation du Comité d'Entreprise lors des opérations de licenciements pour motif économique concernant au moins dix salariés.

La DRH peut ainsi choisir la voie du dialogue social avec les représentants du personnel.

Ce point ayant été précisé, la valeur ajoutée de la DRH ne se résume pas à sa capacité à réduire le risque de contentieux social.

Sa principale valeur ajoutée est ailleurs, dans sa capacité à prendre en compte les besoins des salariés.

Mais est-elle seule à pouvoir le faire ? En quoi est-ce une valeur ajoutée spécifique de la DRH ?

Un témoignage pose clairement la question. Le Directeur des Relations Sociales interviewé indique ainsi : *« Dès le départ, avant même que j'intervienne, le but était de trouver un endroit dans un secteur où les collaborateurs habitaient. Le côté transport a beaucoup joué ».*

Ce témoignage montre que la DRH n'est pas la seule à pouvoir penser à certains côtés pratiques dont dépend en partie le bien-être des salariés, puisque d'autres y avaient pensé avant même son entrée en scène. Dès lors, pourquoi est-elle un des acteurs principaux du projet d'aménagement ?

Sur ce point, nous attirons l'attention sur le fait que la DRH n'est pas décideur en raison de sa seule capacité à gérer les aspects pratiques de l'impact que les changements d'aménagement peuvent avoir sur la vie des salariés. Ces aspects peuvent en effet être traités par les services généraux et/ou le service informatique. La DRH est décideur parce que pour désamorcer des conflits, les prévenir dans une période de changement, il ne s'agit pas seulement de veiller au bien-être matériel des salariés.

Il s'agit d'être capable de prendre en compte des aspects beaucoup plus abstraits, mais néanmoins extrêmement sensibles pour la pérennité et le succès de l'entreprise : entretenir le sentiment d'appartenance et le contrat psychologique entre l'entreprise et le salarié, adapter les projets à la culture d'entreprise et faire évoluer cette culture en fonction des projets, envoyer aux salariés les messages organisationnels et managériaux adéquats (reconnaissance, attente de certains comportements comme l'esprit d'équipe ou l'engagement...), réduire le

---

<sup>39</sup> Conformément à la loi n° n°2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale, les entreprises de plus de 300 salariés sont tenues de négocier tous les trois ans.

sentiment d'insécurité source de stress... Ces aspects vont bien plus loin que le simple apport de réponses pratiques aux problèmes de confort de vie au travail et ils sont en effet du ressort de la DRH. Le rôle de celle-ci est alors primordial car les déménagements et réaménagements des espaces de travail favorisent la survenance d'évènements dont l'empreinte peut être durable chez les salariés et qui peuvent impacter leur motivation, leur implication ou leur sentiment de sécurité... pour ne citer que trois exemples.

Un Directeur en charge d'un projet de déménagement illustre ainsi l'impact que peut avoir ce dernier sur la culture de l'entreprise, et par ricochet sur la manière dont les salariés peuvent vivre le changement : *« On avait conscience qu'il allait y avoir un changement culturel avec ce changement d'aménagement : les anciens bureaux étaient fermés, même si les salariés étaient parfois deux dans le même bureau. Les archives anciennes qui reliaient à l'histoire de l'entreprise ont été jetées par tonnes. Ça faisait mal au cœur de jeter tout ça, même à moi ».*

On mesure en tout cas ici à quel point une partie de l'histoire et de la culture d'une entreprise peut souffrir d'un déménagement et/ou d'un (ré)aménagement. En effet, ces changements s'accompagnent souvent d'une optimisation de l'espace, concrétisée par une moindre place laissée aux choses et aux individus.

Comme cet exemple le montre, un acte qui peut paraître anodin de prime abord, comme celui de jeter des archives, peut ne pas être neutre pour les salariés.

En l'occurrence, dans cette entreprise, la destruction des archives et la mise à contribution de tous les salariés pour qu'ils se débarrassent de tout ce qui n'était pas *« indispensable au business »* a soulevé la question de l'attachement de chacun aux symboles de l'histoire de l'entreprise, au côté rassurant d'une « vieille maison » bien établie, dans laquelle on pouvait faire toute sa carrière. Pour contrebalancer les effets possibles de la destruction des archives sur le ressenti des salariés et la culture d'entreprise (résistance, désengagement, sentiment d'insécurité...), la DRH a eu l'idée de demander que des photos en noir et blanc et en sépia du fondateur de l'entreprise, des premiers dirigeants, ainsi que des premiers locaux de l'entreprise, aux Etats-Unis, dans un petit bâtiment vétuste, soient mises sous cadre et accrochées à tous les étages du nouveau bâtiment, dans les salles de réunions et les couloirs. Ces photos précisent le nom du fondateur, la date de création de l'entreprise et trace en quelques lignes les débuts de « l'aventure » d'une entreprise devenue en un siècle un grand groupe international, à la faveur de transformations réussies. Ces photos portent un message d'unité à travers le temps, de projet collectif porté par les salariés avec succès depuis plus d'un siècle... Il s'agit de faire comprendre aux salariés qu'au-delà des transformations momentanées, l'entreprise a toujours su évoluer et prospérer, et avec elle ses salariés. Le changement ne doit donc pas faire peur dans une entreprise qui n'a pas perdu ses racines malgré ses incessantes (mais bénéfiques) révolutions. C'est le message. Mais nul n'a vérifié depuis s'il était passé auprès des salariés.

La grille de lecture de la DRH lui permet en tout cas de comprendre, mieux que ne le feraient d'autres fonctions, les raisons expliquant les réactions des salariés confrontés à un changement de l'aménagement de leur espace de travail, et

d'imaginer des solutions spécifiques. Une des orientations privilégiées par la DRH, à cet égard, pour prévenir les risques de crispations des salariés face à ces changements, est d'organiser leur fédération autour du projet.

Un Directeur offre ainsi un témoignage illustrant la façon dont il s'y est pris pour faire adhérer les salariés au projet de changement : *« On devait arrêter les tickets restaurant qu'on avait dans les anciens locaux alors que tout le monde était content d'acheter son repas de midi pour manger dans son bureau. L'idée de devoir renoncer à tout ça n'était pas très réjouissante mais on a proposé aux salariés un restaurant d'entreprise haut de gamme, un vrai restaurant, d'une telle qualité que les gens ont très bien accepté le changement. Pour ceux qui mangeaient des sandwiches rapidement, on a prévu un stand rapide dans le restaurant pour ne pas bouleverser leurs habitudes ».*

Il est intéressant de relever ici quelle a été la démarche de la DRH. Elle a su identifier une habitude quotidienne des salariés et a imaginé une solution qui permette de la maintenir.

Ce faisant, elle a démontré son souci de ménager les collaborateurs de l'entreprise, ce qui constitue sans doute un préalable pour ensuite pouvoir fédérer les individus autour d'un même projet.

En effet, en prenant en compte les habitudes des salariés, et en essayant, lorsque c'est possible, de préserver tout ce qui peut l'être, en l'intégrant au projet d'aménagement ou de déménagement, la DRH envoie un message clair de reconnaissance des salariés par la Direction. Pour fédérer, il ne suffit pas de montrer la direction vers laquelle on veut aller, en expliquant pourquoi on y va, il faut aussi susciter la confiance chez ceux qui doivent nous suivre. La grille de lecture de la DRH lui permet de penser à des actions innovantes étroitement liées à la dimension bio-psycho-sociale des salariés.

Un des enseignements intéressants de ce témoignage est la capacité de la DRH à poursuivre un objectif abstrait, fédérer les salariés, à travers des actions très concrètes.

Dans le même esprit, la DRH de Coca-Cola a demandé à ses collaborateurs de choisir une plante verte pour leur bureau. Une proposition qui envoie un double message aux salariés de l'entreprise : la prise en compte par la Direction du besoin d'intimité de chacun (la plante faisant écran) et du besoin d'avoir dans son champ de vision quelque chose qui rappelle la nature. Ces besoins renvoient à la dimension bio-psycho-sociale de l'être humain. Leur prise en compte est une manière de reconnaître les salariés.

Toutefois, certains projets emportent des conséquences préjudiciables pour les salariés, sans qu'une réponse préservant à la fois les intérêts de la Direction et ceux des salariés puisse y être apportée.

#### - **La DRH face aux écueils du renoncement ou du passage en force**

La DRH se trouve alors dans une situation moins confortable, qu'elle doit malgré tout assumer. Ainsi, des salariés travaillant dans des bureaux fermés

habitué à une certaine confidentialité peuvent être obligés de travailler en open space, suite à un nouvel aménagement ou à un déménagement. Ils se plaignent en général assez unanimement de leurs conditions de travail, mettant l'accent sur la difficulté à gérer la confidentialité exigée par leurs fonctions. Souvent, les meeting points (lorsqu'ils sont prévus) ne sont pas considérés comme une solution satisfaisante par les salariés pour régler ce type de problème.

De même, certains salariés ont des difficultés à travailler dans un espace réduit que le partage avec plusieurs personnes peut vite rendre bruyant ou agité.



La DRH ne peut souvent pas proposer autre chose que le rappel des règles de vie en collectivité : discrétion, mise sous vibreur des téléphones personnels... Une réponse qui, là encore, satisfait rarement les salariés concernés.

Ainsi, certains problèmes sont insurmontables et il ne peut y avoir que « passage en force » ou renoncement de la part de la DRH. Un choix qu'elle devra pouvoir justifier face à la Direction Générale en cas de renoncement, et face aux salariés et à leurs représentants en cas de passage en force.

Un exemple de problème que la DRH ne peut résoudre, et qui l'amène à assumer face à la DG la responsabilité du renoncement à un aspect du projet, est donné par un Directeur interrogé, en charge d'un projet de réaménagement : *« Très vite, il y a eu des problèmes monstres sur « qui est près de la fenêtre et qui n'y est pas ». Evidemment, pour ceux qui étaient près d'une fenêtre, aucun problème. Eux ont surtout trouvé que le restaurant était super, que c'était génial d'avoir une salle de sport et ont été conquis par les petites cafétérias et les croissants le matin. Par contre, on a eu un rejet total de ceux qui étaient sans fenêtre et au milieu des open space avec des cloisons transparentes. Ils ont tout de suite « pété une pile ». Face à quelque chose qu'on a vu très vite comme pouvant dégénérer, on a dû installer de la vitrophanie...ce que la maison mère avait pourtant exclu catégoriquement. Pour le bruit par contre, on n'a rien pu faire pour améliorer les choses, et encore aujourd'hui, 7 ans après, les gens se plaignent régulièrement ».*

En tout état de cause, si l'on admet que ni le renoncement ni le passage en force ne sont satisfaisants pour la DRH, il faut alors qu'elle se donne les moyens de parvenir à des compromis acceptables pour tous sur le plus grand nombre d'aspects possible. Pour être en mesure d'imaginer de tels compromis, et de les

mettre en œuvre, la DRH doit être au plus près des préoccupations et des réalités du terrain. Une nécessité que certaines DRH ont parfaitement intégrée.

En ce sens, un Directeur des Relations Sociales soutient : *« L'essentiel est de montrer aux salariés qu'on ne les lâche pas. J'ai même fait des réunions de chantiers. C'est important pour ne pas rester dans sa tour d'ivoire. Les RH ont une valeur ajoutée mais seulement s'ils sont au plus près des problèmes concrets ».*

#### - **Le pouvoir de décision à géométrie variable de la DRH**

Il est important de rappeler que la capacité de la DRH à jouer un rôle de fédérateur autour du changement dépend non seulement de sa culture de proximité ou de distance vis-à-vis des salariés, mais aussi de la vision de la Direction Générale sur ce que doit être la fonction Ressources Humaines (doit-elle ou non avoir une dimension stratégique et donc un pouvoir de décision ?).

Les témoignages des personnes que nous avons interrogées illustrent bien la manière dont les rôles de la DRH dans le processus de décision peuvent différer d'une entreprise à l'autre en fonction de la considération que la Direction Générale a pour les salariés.

Aux questions « Aviez-vous anticipé les réactions ? Quel accompagnement aviez-vous prévu ? avant/pendant/après ? », « La DRH a-t-elle été associée ? Pourquoi ? », les réponses des Directeurs (DRH, Directeurs des Relations Sociales et autres) ou des Responsables des Ressources Humaines, ont été très diverses.

Les voici (par ordre décroissant de réponse positive sur le rôle de décideur de la DRH):

Entreprise 1 : *« On a été associé tout de suite après le DAF et on a pris la main sur le projet ».*

Entreprise 2 : *« La DRH a été associée à travers le CODIR. Elle était en première ligne ».*

Entreprise 3 : *« Il y avait des réunions avec les équipes afin de les prévenir. Une communication de la part des services généraux a eu lieu au préalable afin d'expliquer le déroulement et de communiquer les dates. Des réunions hebdomadaires ont été organisées pendant la phase clé entre la DRH, les services généraux, les équipes informatiques afin de bien planifier tous les détails » ; « La DRH a été associée afin de coordonner et assurer la mise en œuvre des demandes des différentes activités car il y en a plusieurs sur le même site ».*

Entreprise 4 : *« (la DRH a été) consultée, afin de récolter les différentes perceptions des collaborateurs et d'amener certains aménagements dans le but d'améliorer la perception positive du cadre global de travail. Elle a eu un rôle de pédagogue à jouer, d'écoute et de synthèse ».*

Entreprise 5 : *« (La DRH n'a) pas directement (été associée). La maîtrise d'ouvrage était composée d'un collège de membres (élus, salariés, direction), dont le pilotage était assuré par les services généraux ».*

Entreprise 6 : *« La DRH n'a pas été associée. Quant à savoir pourquoi, c'est une bonne question car les acteurs les plus importants sont la DG et les RH ».* Ce

DRH ajoute : « *Aucun accompagnement n'a été réalisé à aucun moment. Les directions ont réalisé chacune une visite collective de chantier pour imaginer comment se répartir les espaces de travail* ». Puis de conclure : « *l'espace de travail est une des marques de respect de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs* ».

Cela laisse songeur sur le ressenti de ce DRH. En effet, s'il n'en pense pas moins, il n'a pu infléchir la volonté de la Direction Générale de l'exclure du projet. Ce témoignage pose le problème des marges de manœuvre que la DRH doit construire pour exister en tant que telle et non comme simple extension de la Direction Générale. En tout état de cause, aucun des DRH exclus du processus de décision n'a évoqué avoir tenté une quelconque démarche de lobbying de sa propre fonction auprès de la Direction Générale.

Lorsque nous évoquons le rôle de la DRH comme fédérateur des salariés autour du projet d'aménagement ou de déménagement, en le rendant populaire auprès des salariés, nous avons en tout cas bien conscience que toutes les DRH n'ont pas la même latitude.

A ce stade, il n'est pas inutile de distinguer l'approche consistant à fédérer les salariés autour d'un projet (approche d'une DRH puissante et décisionnaire) de celle consistant à faire adhérer les salariés, qui nous semble davantage relever d'une volonté de « faire passer » le projet (dans une logique d'exécution de la volonté du Directeur Général), que d'une volonté de le faire partager.

#### **- Fédérer ou faire adhérer ? Deux approches différentes révélant les marges de manœuvre de la DRH**

Lorsqu'elle est chargée de faire adhérer les salariés au projet, la DRH peut être amenée à distiller dans l'organisation un message selon lequel « être pour le changement », c'est « être adaptable », « être performant », « avoir l'esprit d'équipe », « le goût des challenges »....

Souvent, ce type d'action est réalisé en lien étroit avec le service communication. Cette démarche pourrait s'inscrire dans ce que certains auteurs dénoncent sous le terme de néo-management. Comment, en effet, pour le salarié, exprimer son opposition au projet de réaménagement sans se marginaliser ? Ceux qui s'opposent à un projet « fun », supposé booster la convivialité, les échanges, l'esprit d'équipe sont supposés faire du mauvais esprit. Qui peut aujourd'hui être contre l'esprit d'équipe et les échanges ? Qui peut être contre la fluidité de la communication ? ...

Pour autant, les salariés sont rarement dupes. Cette démarche a de ce fait bien souvent des effets pervers assez désastreux, la DRH étant alors perçue comme un alibi. C'est le cas par exemple lorsqu'elle prend l'initiative de demander aux salariés de choisir la couleur des moquettes... En général, ces choix donnent lieu à des débats sans fin, personne n'étant d'accord. Pourtant, avec le recul, les salariés considèrent que le choix qui leur a été laissé n'était qu'un leurre, pour masquer leur absence totale d'implication dans les vraies décisions ayant mené au nouvel aménagement. La frustration des salariés de ne pas avoir leur mot à

dire sur un sujet qui les concerne directement peut être accentuée lorsque les personnes qui décident de lancer et de soutenir le projet de déménagement ou de réaménagement de l'espace de travail prévoient pour elles-mêmes, ou pour une catégorie de « privilégiés », un traitement différent.

#### - **L'exemplarité des dirigeants influe-t-elle sur l'acceptation du projet ?**

Les décideurs, supposés croire au progrès que constituent ces changements, devraient être impactés par les changements qu'ils décident de la même façon que les salariés auxquels ils les imposent.

La force de persuasion de la DRH dépend en effet beaucoup de la cohérence des messages qu'elle va envoyer aux salariés (selon lesquels le nouvel aménagement sera mieux que le précédent) avec les comportements de ses dirigeants. Ainsi, dans un contexte où les réaménagements se font généralement en espace ouvert, et où ce type d'espace n'est pas particulièrement valorisé par les salariés, le devoir d'exemplarité est essentiel. Ceci est d'autant plus vrai lorsque le réaménagement de l'espace implique une perte pour les salariés (perte de confort, perte d'espace, perte des habitudes...).

Pour les personnes qui décident de lancer un projet de (ré)aménagement de l'espace de travail en espace ouvert, il doit être clair qu'elles croient vraiment au progrès que constitue ce changement.

Or, il peut arriver que les décideurs exigent de continuer à disposer d'un espace privatif fermé. Pour la DRH, le message est alors difficile à faire passer auprès des salariés. Ne parlons même pas des hypothèses où les membres de l'équipe RH elle-même s'isolent dans des bureaux privatifs, tout en vantant pour les autres les vertus de l'open space.

« Les privilégiés » auront beau expliquer qu'ils ont besoin d'un bureau isolé pour la concentration et la confidentialité, beaucoup de salariés répondront qu'eux aussi en ont besoin pour les mêmes raisons. Quant à l'argument hiérarchique, il n'est pas toujours bien reçu par des salariés en mal de reconnaissance.

Ce cas de figure devrait être rare, mais ne l'est pourtant pas.

Dans l'une des entreprises interviewées, un salarié rapporte qu'en 2008, la Direction Générale a décidé de réaménager tous les bureaux. Il s'agissait de remplacer pour tous les juristes (20 personnes) les bureaux individuels par des bureaux en open space. Les cloisons ont donc été abattues et les salariés priés de s'adapter. La performance individuelle de chacun a chuté en peu de temps. Certains conflits interpersonnels ont pris des proportions tout à fait inhabituelles, obligeant le Directeur du service à des médiations fréquentes. Rapidement, les salariés ont exprimé leur écœurement face à un Directeur Général installé dans un bureau oval luxueux, redécoré à grands frais chaque année, et dont le voyant lumineux, à l'entrée, indiquait qu'il ne fallait entrer sous aucun prétexte. Une salariée témoigne : *« On n'avait plus envie de se donner à fond pour une Direction aussi méprisante. Maintenant de toutes façons on s'en fiche des*

*résultats. On a bien vu qu'il n'y avait aucune considération pour nous, et qu'eux faisaient leurs petites affaires tranquilles, en profitant au maximum de l'argent de l'entreprise, sans se soucier de savoir comment on travaille ».*

Dans une autre entreprise, la DRH avoue que les open space ne lui conviennent pas mais justifie cet aménagement pour les salariés : *« les départements sont regroupés dans un bâtiment et/ou sur un étage afin de faciliter le travail en équipe ».*

Enfin, dans une autre entreprise, un salarié explique : *« Ici, seuls les directeurs et les managers ont droit à un bureau fermé. Quand j'ai eu la chance d'accéder à un bureau individuel, anciennement bureau d'un directeur, quelqu'un est venu pour retirer la porte. Ma fonction nécessite pourtant une absolue confidentialité. Le rationnel de la décision est difficile à intégrer. C'est juste une façon de dire que la porte, c'est un privilège auquel on ne peut prétendre que quand on est très important. La DRH a négocié avec la maison mère, par rapport au projet de départ qui réservait les portes aux seuls directeurs, afin que les managers y aient droit aussi, mais elle n'a pas pu aller plus loin. Sur le coup, j'ai été vexée. »*

A notre question : *« Vous a-t-on expliqué pour quelles raisons on avait retiré votre porte ? »*, ce salarié répond : *« Non, mais quand j'ai compris qu'on n'allait pas me remettre de porte, que ce n'était pas un hasard ou un remplacement de porte, j'ai demandé des explications à des personnes bien informées. En gros, l'absence de porte favoriserait une meilleure communication, ce sur quoi j'ai de sérieux doutes. D'autant qu'on m'a donné une deuxième raison : c'est un message hiérarchique. Cette explication, je peux mieux la comprendre, mais aller jusqu'à faire retirer une porte, sans explication, qui existait dans un bureau où travaille une personne ayant un grand besoin de confidentialité, ça reste difficile à vivre parce que c'est dévalorisant ».*

Le Responsable des Services Généraux de Nouvelles Frontières, Monsieur Ménin (source : site Form'a), témoigne d'un fait similaire dans son entreprise, à l'occasion du déménagement du siège et à l'aménagement des bureaux en open space : *« Nous avons ainsi défini une typologie des utilisateurs et seuls les responsables et directeurs ont été mis en espaces fermés ».*

Dans les locaux de SFR à Meudon, seuls les cadres dirigeants, l'équipe de la DRH et quelques managers ont droit à un bureau vitré avec une porte fermée. Les cadres intermédiaires sont en open space mais on retrouve les strates hiérarchiques dans le positionnement de chacun dans l'espace ouvert : selon l'orientation du bureau, sa situation par rapport à une fenêtre, à la machine à café, les bureaux les plus préservés des regards indiscrets, etc. Plus le salarié a un rang élevé, plus son bureau sera isolé des autres. Dans le même ordre d'idée, les bureaux des salariés en CDD et des stagiaires se trouvent près de la porte, dans les lieux de passage ou à proximité de l'imprimante qui chauffe à longueur de journée.

Danone offre toutefois un contre-exemple intéressant, témoignant du fait que les bureaux privatifs réservés aux managers et directeurs ne garantissent pas le

succès de l'entreprise. Marie de la Roche, DRH pour le siège social de Danone, énonce (source : site le journal du net) ainsi que : « *La performance d'une entreprise est très corrélée à l'engagement de ses collaborateurs* ». Faisant un lien direct entre cette affirmation et l'exemplarité de la direction, elle précise : « *Le directeur financier du groupe avait choisi de placer son bureau au beau milieu de son équipe. La proximité et l'échange sont en effet des valeurs essentielles pour nous. Il n'y a qu'un seul type de bureau, quel que soit le niveau hiérarchique* ».

De fait, en open space, le niveau hiérarchique se mesure au degré d'intimité dont dispose l'employé, confirme Odile Duchenne, Directrice générale d'Actinéo<sup>40</sup>. Un message managérial difficile à digérer pour les salariés auxquels on demande dans le même temps de partager leur espace en permanence. Dans les cas extrêmes, ce message et cette contrainte peuvent entraîner une perte de repère et parfois d'identité chez les salariés.

Nous venons de le voir, les DRH n'ont pas tous les mêmes marges de manœuvre. Ils n'ont pas non plus la même vision. Le message qu'ils portent auprès des salariés nourrit pourtant la culture d'entreprise dans laquelle vont s'inscrire les relations entre Direction et salariés. Or, si le message est dévalorisant, les relations peuvent devenir explosives.

La grande diversité d'approches des DRH permet ainsi d'observer le meilleur comme le pire, du déménagement en douceur à la détresse des salariés.

Ces différences de conception du rôle de la DRH dans les projets liés à l'aménagement des espaces de travail peuvent se concrétiser par des prises de position radicalement opposées dans des entreprises qui cèdent pourtant de la même façon à la mode des espaces ouverts. Le moins que l'on puisse dire est donc que si les entreprises s'accordent sur les vertus des espaces ouverts, la manière dont ils doivent être utilisés ne fait pas consensus, y compris sur des sujets qu'on penserait, de prime abord, pouvoir faire l'unanimité.

La possibilité laissée ou non aux salariés de personnaliser leur espace de travail en offre un bon exemple.

Ainsi, la personnalisation d'un espace permet aux salariés de s'y sentir en sécurité, en leur donnant le sentiment d'être en un lieu familier et connu. Il est donc surprenant que les positions des DRH divergent sur le sujet.

Surprenant jusqu'à un certain point...

D'abord, les DRH n'ont pas tous le même degré de conscience que le fait de pouvoir personnaliser son espace permet de s'y sentir mieux et d'y travailler dans de meilleures conditions, à long terme.

Ensuite, dans d'autres entreprises, la conscience du lien entre possibilité de personnaliser son espace de travail et satisfaction au travail est réelle. Simplement, ces entreprises ne valorisent pas la satisfaction, estimant que celle-ci peut endormir la

---

<sup>40</sup> Observatoire de la qualité de vie au bureau

performance que le stress et le sentiment d'insécurité sont supposés favoriser davantage !

Ainsi, un salarié interviewé rapporte que dans son entreprise, il est strictement interdit de personnaliser son bureau, lequel est situé dans un open space. Cette interdiction va jusqu'à interdire de poser une tasse de café sur son bureau et oblige chacun à ranger ses dossiers d'une certaine façon (en l'occurrence sur une seule pile, et bien alignés). Cette interdiction s'adresse à tous, dans une entreprise employant essentiellement des docteurs et des ingénieurs. Dans cette même entreprise, un message apparaît soudainement sur l'écran d'ordinateur de chaque salarié, pour leur rappeler, deux fois par jour, que l'usage de l'ordinateur est strictement réservé à un usage professionnel. Les deux faits (plus tous les autres usages en vigueur dans l'entreprise que nous ne détaillerons pas ici) montrent que dans une entreprise où la dimension bio-psycho-sociale des salariés est niée, la personnalisation peut être directement visée comme étant « à exclure ».

Dans le même esprit, Accenture avait conçu des bureaux que les consultants réservaient par téléphone le jour où ils comptaient être présents et qu'ils trouvaient équipés avec leur ordinateur connecté, leur poste téléphonique branché et leurs rayons de dossiers à disposition. Dans cette entreprise, les open space dans lesquels les salariés travaillent sont connus pour être « sérieux ». L'ambiance est silencieuse, rigoureuse. Le comportement attendu est de fait imposé par l'espace offert aux salariés.

**Exemple de bureaux dépersonnalisés. Ici, l'uniformisation des bureaux envoie un message assez clair : les salariés, tels des clones, doivent se fondre dans un ensemble déshumanisé**



Une réalité qui rejoint parfois la science fiction. Ci-dessous, une image du film « Bienvenue à Gattaca », film d'anticipation abordant parmi d'autres sujets, celui de la croyance de certaines entreprises que la performance maximale ne peut être atteinte que si les personnes qui y travaillent se ressemblent toutes, répondant ainsi à l'idéal de perfection des dirigeants.



D'autre part, il est également possible de voir, dans l'opposition des approches ayant cours dans les entreprises entre les DRH interdisant la personnalisation des bureaux et celles qui le tolèrent, voire l'encouragent, la dichotomie entre les deux logiques de motivation que sont la carotte et le bâton. Deux logiques qu'il revient à la DRH de mettre en œuvre, et qui dépendent de la culture d'entreprise et de la vision de ses dirigeants.

Au vu de tout ce que nous venons d'évoquer, il nous semble que le positionnement de la DRH comme intégrateur, dans les projets d'aménagement, de la dimension bio-psycho-sociale des salariés et comme acteur phare du processus décisionnel dépend fortement de la façon dont la Direction Générale perçoit les salariés (individus dont la collectivité constitue la principale richesse de l'entreprise ou simples « ressources » anonymes permettant la réalisation de l'objet de l'entreprise, au même titre que les capitaux et les machines).

En conclusion, Direction Générale, Direction Administrative et Financière et Direction des Ressources Humaines interviennent dans le processus de décision, avec toutefois une variabilité importante du poids de la DRH en fonction des entreprises.

Quoi qu'il en soit, si la DRH est associée trop tard, le projet peut susciter une rupture dans la culture d'entreprise, voire des conflits et des oppositions de la part des salariés et de leurs représentants. Si la DRH est associée suffisamment en amont, elle porte alors une grande responsabilité dans la réussite ou non du changement opéré. Elle est celle qui peut donner du sens au changement et fédérer autour de quelque chose qui devient un projet collectif, porté par tous.

Pour y parvenir, les décideurs dont nous venons d'examiner les grilles de lecture et le rôle (Directeur Général, Directeur Administratif et Financier et Directeur des Ressources Humaines) doivent pouvoir compter sur l'implication d'acteurs très divers.

### III. Acteurs impliqués dans les projets d'aménagement de l'espace de travail

Si ceux qui décident se comptent sur les doigts d'une main, les acteurs impliqués sont en revanche pléthore. Il est en effet indispensable de savoir s'entourer de toutes les compétences nécessaires, et de favoriser leur synergie.

Le nombre important d'acteurs impliqués dans tout projet de déménagement et/ou de (ré)aménagement peut à cet égard rendre opportun la création d'un groupe projet spécialement dédié.

Le Directeur d'une entreprise interrogée indique ainsi : *« Le groupe projet que je dirigeais était composé d'une personne du service Achats, de deux personnes des*

*services généraux, d'un analyste financier, d'une personne de la communication interne et d'un juriste ».*

Pour avoir une vision précise du rôle de ces différents acteurs, nous étudierons en détail la manière dont chacun peut se trouver impliqué.

#### ▪ **Les aménageurs spécialisés dans l'espace de travail (les space planners)**

Revenons d'abord sur les space planners, qui décrivent leur propre métier comme « l'art de séduire le visiteur et de motiver les équipes de travail ».

Une description ambitieuse pour une réalité plus controversée. L'amélioration de la qualité et de la productivité des échanges après un passage en open space n'a en effet pas été démontrée.

Pour autant, aussi incroyable que cela puisse paraître eu égard aux budgets extrêmement lourds souvent dégagés pour ces (ré)aménagements, la tendance reste bien à l'ouverture en open space. Ainsi que le souligne Thérèse Evette<sup>41</sup>, sociologue : « *l'open space est devenu une doctrine que personne ne remet en question dans les entreprises* » (source : site Libération). Une doctrine qu'on pourrait qualifier d'effet de mode, savamment entretenu par les space planners.

Ceux-ci ne sont en principe pas initiateurs de la décision de changer l'aménagement de l'espace de travail, mais lorsqu'ils sont sollicités, une fois la décision prise, pour participer à sa réalisation et en définir les contours réels, ils confortent les dirigeants dans l'idée que les open space et autres bureaux partagés sont aujourd'hui la meilleure option.

Leur expertise en fait des acteurs crédibles auxquels l'agencement des bureaux, les choix concernant leur taille, l'endroit où vont être installées les cloisons sont souvent confiés. Un Directeur interviewé témoigne ainsi : « *Le consultant s'est notamment occupé de toute la partie cloisonnement des bureaux. Il a fait les plans de tous les bureaux en faisant une analyse. Ils ont questionné tout le monde et ont fait des liaisons de proximité, ils savaient comment il fallait agencer les bureaux, quelle taille ils devaient avoir en fonction de qui serait dedans, en quel nombre* ».

L'implication des space planners est donc très importante et s'ils n'influent pas sur la décision initiale, prise par la Direction, leur rôle de conseil est fortement valorisé une fois le projet lancé. La manière dont les space planners appréhendent ce que doit être l'espace de travail idéal est ainsi relayée dans les conseils qu'ils donnent aux Directions pour lesquelles ils travaillent.

Or, de par leur formation et parce qu'ils y ont intérêt, les space planners envisagent de bonne foi l'espace de travail ouvert comme un progrès que chaque entreprise devrait pouvoir s'offrir. Un message qu'ils font passer aux entreprises qui les contactent.

A raison, dans une certaine mesure, car l'espace ouvert peut constituer un réel progrès, sous certaines conditions. Mais le prisme à travers lequel les space planners

---

<sup>41</sup> Docteur en sociologie, habilitée à diriger des recherches, professeur à l'École nationale supérieure d'architecture de Paris La Villette. Fondatrice et directrice du laboratoire de recherche LET (Laboratoire Espaces Travail) de 1978 à 2009.

voient les nouveaux aménagements des espaces de travail relègue parfois au second plan certains besoins fondamentaux des salariés.

Les présentations recueillies sur des sites de space planners démontrent bien que les besoins bio-psycho-sociaux ne sont ainsi pas forcément une priorité.

Sur la page d'accueil du site de la société Form'a, space planner ayant par exemple déménagé le siège de Nouvelles Frontières en 2005, une seule phrase : « Comment faire de l'environnement de travail une source de rentabilité pour votre entreprise ? ».



La priorité donnée à la rentabilité est donc ici clairement affichée. La description du métier comme art de séduire le visiteur et motiver les salariés semble donc s'éloigner de la réalité qui serait plutôt l'art de vendre une promesse de meilleure rentabilité aux dirigeants.

De fait, Form'a a aménagé les nouveaux bureaux de Nouvelles Frontières en open space, alors que l'espace de travail était précédemment organisé en bureaux fermés dans les anciens locaux.

Le Responsable des Services Généraux de Nouvelles Frontières, suite à sa collaboration avec ce space planner, témoigne sur le site de Form'a : « *La faveur à l'open space venait également de notre souci de favoriser la communication* ». Ce témoignage montre bien comment un objectif initial de rentabilité peut être reformulé comme étant un objectif de communication.

Sur le site d'un autre space planner, « Pentagonal », nous lisons : « *Le space planning permet de tester les configurations les mieux en rapport avec les fonctions de chacun, avec par exemple les besoins d'organisation d'une équipe, les besoins de lumière directe ou pas* ». Cette formulation laisse-t-elle supposer que certains salariés pourraient ne pas avoir besoin de lumière directe ? ou qu'il est possible de « hiérarchiser les besoins fondamentaux » des individus ? ...

On peut le penser, puisque le Responsable des Services Généraux de Nouvelles Frontières rapporte que l'immeuble choisi pour accueillir le siège était conçu pour accueillir des open space « *mais avec des profondeurs très importantes, posant crûment le problème du second jour* ». Il valorise ainsi la solution retenue après avoir bénéficié des conseils, de l'avis et de l'expertise du space planner : « *Il nous fallait donc réaliser un travail très important sur la luminosité en accordant la faveur à l'espace ouvert et aux cloisons vitrées transparentes. Notez que chaque plateau s'étend sur 107 m de long, ce qui est très important et ne constitue pourtant que la moitié de la longueur totale du bâtiment* ». Quand on pense que lorsque la

distance entre la surface vitrée et les postes de travail est supérieur à 6 mètres<sup>42</sup>, l'éclairage naturel n'est plus assuré, on ne peut que rester perplexe quant à la solution ayant pu être trouvée.

En tout état de cause, les space planners proposent des réponses à tous les problèmes parce que c'est précisément leur métier. Ces réponses techniques à des problèmes renvoyant à la dimension bio-psycho-sociale des individus ne sont toutefois pas toujours à la hauteur des besoins de « l'être humain au travail », et entretiennent l'idée que, quelles que soient les caractéristiques des lieux, les salariés peuvent toujours s'adapter sous réserve de quelques précautions et aménagements. Ce n'est pas toujours vrai.

Beaucoup de space planners expliquent ainsi que les problèmes de confidentialité peuvent se résoudre par l'installation de cloisons anti-bruit (presque toujours inefficaces). De même, pour ceux qui ont momentanément besoin de participer à une conférence téléphonique, ou qui doivent recevoir une autre personne pour échanger de manière confidentielle, les space planners affirment que la solution est de prévoir des salles de réunion réservables à l'avance. Elles sont dans les faits indisponibles en cas d'urgence, leur ambiance est souvent très froide et le salarié n'a pas sous la main tous les dossiers dont il pourrait avoir besoin dans le courant de sa conversation avec son interlocuteur.

Malgré leur absence de priorité donnée à la dimension bio-psycho-sociale des salariés, les space planners ne sont néanmoins pas autistes vis-à-vis des besoins des collaborateurs.

Ainsi, ils reconnaissent le besoin de concentration et d'isolement des salariés en proposant parfois des « sièges cabines » et autres « alvéoles ».

Toutefois, pour Thérèse Evette : *« Le problème, c'est que les solutions proposées ne sont que des toilettes cosmétiques ».*

De notre point de vue, si les space planners sont en situation de devoir d'abord répondre aux exigences de rentabilité de l'entreprise avant de répondre à celles des salariés, ils n'en ont pas moins le mérite d'attirer l'attention des dirigeants sur l'importance de les associer.

Une association que le space planner a d'autant plus d'intérêt à soutenir que son travail peut se trouver retardé en cas de contestation des salariés.

La société Form'a affirme ainsi sur son site mettre : *« l'accent sur la prise en compte de l'humain dans les projets immobiliers ».*

Au premier rang des besoins pris en compte, celui d'être associé. Tous les sites de space planners que nous avons visités évoquent cette nécessité.

Sur le site de l'entreprise Form'a, on peut lire : *« L'expérience démontre qu'un certain nombre d'erreurs classiques doivent être évitées : ainsi d'une entreprise de services dont le déménagement a été retardé de plusieurs mois, les cadres n'ayant jamais été consultés (...). Plus à l'aise dans la répétition, l'individu offre une résistance naturelle au changement, d'autant plus quand celui-ci est brutal. Dans le*

---

<sup>42</sup> Info INRS (fiche pratique de sécurité ED23, p. 2)

*cadre d'un projet immobilier, il est donc vivement conseillé d'adopter une démarche de co-crédation impliquante pour le collaborateur d'autant plus que, si les intervenants classiques d'un tel projet sont des experts de l'environnement de travail, l'utilisateur est quant à lui expert de son quotidien. La démarche co-crédative permet d'assurer la réalisation d'un environnement répondant réellement aux besoins des collaborateurs ».*

Une approche dont les salariés peuvent tirer parti ; ce que leurs représentants ont bien compris.

C'est ainsi que nous avons pu noter avec intérêt la démarche de la CFDT chez SFR. Alertée du projet de la Direction de reproduire dans un immeuble de 32 étages à la Défense le même schéma qu'à Meudon (où les locaux ont été aménagés en open space de manière aberrante), elle a récemment demandé par l'intermédiaire du CHSCT le recours à un cabinet d'expert dans l'aménagement des espaces de travail. L'objectif de la CFDT est d'imposer l'implication d'un space planner dans l'espoir d'un aménagement plus « intelligent et réfléchi » des nouveaux open space et d'une meilleure association des salariés.

Dans leur travail d'analyse et de conseil, dont nous venons de voir que s'il n'était pas exempt de critiques il avait néanmoins quelques vertus, les space planners peuvent utilement s'appuyer sur les managers. Ceux-ci connaissent bien le fonctionnement de leurs équipes et peuvent être des sources d'informations très précieuses pour déterminer les agencements de bureaux les plus performants.

#### ▪ **Le management opérationnel**

Le Directeur des Services Généraux de Nouvelles Frontières explique, dans le cadre de sa collaboration avec un space planner à l'occasion du déménagement de l'entreprise, avoir réalisé « *une analyse plus fine des besoins pendant un mois et demi, notamment en recueillant les desideratas des 35 directeurs de services de Nouvelles Frontières : ces entretiens nous ont permis de réaliser un macro-zoning et d'avoir une meilleure définition du space-planning ».*

Dans une seconde entreprise, le Directeur des Relations Sociales expose que : « *les superviseurs ont été questionnés pour savoir à côté de qui ils allaient travailler. Il s'agissait de savoir avec quels services ils entretenaient des relations de proximité, pour pouvoir les rapprocher le plus possible et fluidifier les échanges quotidiens nécessaires. Par exemple, chez nous, le service marketing et le service médical devaient être à côté. On voulait éviter que les gens marchent 15 minutes pour voir ceux avec lesquels ils doivent travailler, dans d'autres services ».*

Toutefois, on peut se demander jusqu'à quel point les réponses des managers ne sont pas orientées par leurs propres intérêts ou envies.

Le Directeur interviewé poursuit en effet : « *Le service Juridique et la comptabilité voulaient absolument être ensemble, parce que les managers de ces deux services s'entendaient très bien. Il y avait du rationnel et du relationnel derrière tout ça. Mais on a tout pris parce qu'on avait besoin que les gens aient plaisir à travailler ensemble ».*

Un desiderata pris en compte lorsqu'il émane des managers mais pas lorsqu'ils émane de simples collaborateurs...

Enfin, les managers peuvent arbitrer sur la place qu'occupera finalement chaque membre de leur équipe, en fonction des missions, voire des affinités entre collègues.

#### ▪ **Les services généraux : principal acteur opérationnel**

Les compétences multiples des Services Généraux leur permettent d'avoir une vision pratique et globale des actions à mener pour mettre en œuvre la décision de réaménagement des espaces de travail. Ce département est parfois décrit comme « le chef d'orchestre d'une symphonie qui devra impérativement se dérouler sans aucune fausse note ! » ([www.servicesgeneraux.fr](http://www.servicesgeneraux.fr)).

C'est dire si la responsabilité du Directeur des Services Généraux et de son équipe compte dans le déploiement du projet de déménagement ou de (ré)aménagement.

Il est vrai que son rôle recouvre des domaines aussi variés que :

- l'analyse des besoins en surfaces,
- l'audit technique préalable à la sélection du nouveau bâtiment, en cas de déménagement,
- la définition des préconisations concernant le choix du nouveau site, voire la sélection de celui-ci (souvent en lien avec la facilité de desserte par les transports en commun),
- le choix des déménageurs, des architectes, des fournisseurs de mobiliers et de toutes autres sortes de prestataires ou intervenants,
- la vérification de la conformité des postes de travail et de leur environnement, des nouveaux locaux et équipements, au regard de la lumière, de l'énergie, des normes de sécurité,...
- la participation aux réunions de chantiers pour s'assurer de l'avancement conforme des travaux et contribuer à la recherche de solutions en cas de problèmes,
- l'animation, la coordination et le contrôle des différents prestataires travaillant au (ré)aménagement, sur des items comme le respect des délais impartis ou le coût global de leur prestation.

Une plus-value et une expertise technique indispensable, sur laquelle s'appuient les principaux sponsors du projet de déménagement ou de (ré)aménagement. Toutefois, la perception que les décideurs du projet ont du rôle des Services Généraux est souvent réduite à leur apport technique et au suivi des travaux réalisés.

Dans une entreprise interviewée, le Chef de projet du réaménagement des locaux décrit ainsi le rôle des Services Généraux : *« Ils devaient lister les aménagements spécifiques à entreprendre, et notamment au niveau système informatique. Ils devaient surtout régler les problèmes de climatisation, voir comment la sécurité de l'immeuble allait pouvoir être assurée. Ils étaient là pour gérer les problématiques de sécurité du bâtiment mais aussi les risques de vol, les risques de chutes d'objets encombrant les passages... »*.

Dans une autre entreprise, le Directeur interrogé sur la place des Services Généraux dans les projets de réaménagement évoque simplement « *les moyens, les normes, le confort et la sécurité* » comme domaines de compétences.

Pourtant, au-delà de leurs compétences techniques, les Services Généraux peuvent jouer un rôle d'interface entre la Direction et les besoins des utilisateurs. Un rôle clef qui explique peut-être la réponse d'un des directeurs que nous avons interrogé. A la question : « Que pensez-vous de la place des Services Généraux lors de telles décisions ? », ce Directeur estime ainsi qu'ils étaient « *en deuxième ligne après la DRH* ».

Une affirmation qui ne saurait être érigée en vérité absolue. En effet, dans d'autres entreprises, c'est le rôle du service Communication qui est jugé prépondérant comme soutien de la DRH.

- **Le service communication : dédramatiser et légitimer le changement**

De la manière dont l'entreprise va communiquer le projet auprès des collaborateurs dépendent les conditions dans lesquelles le changement va pouvoir s'opérer. Certaines entreprises ne disposent pas d'un service de communication. Dans ce cas, il reviendra à la DRH de communiquer auprès des salariés, sans avoir toujours l'expertise de ce type d'exercice.

Par ailleurs, les entreprises ayant un service Communication interne, voire pour les mieux loties un service de communication RH, ne laissent pas toujours à celui-ci les marges de manœuvres nécessaires.

Nous étudierons ici les différentes étapes de la mission du service Communication, lorsque celui-ci joue pleinement son rôle d'accompagnateur du changement, auprès de la DRH.

Les questions préalables que se pose généralement le service Communication avant toute action ont trait à la manière dont les salariés perçoivent le projet. Les réponses à ces questions exigent en parallèle une analyse du contexte. Il s'agit ici d'aider la DRH à anticiper les attentes et les craintes des salariés, de déceler les prémices d'une opposition éventuelle.

Ce travail du service Communication repose sur l'écoute des salariés, dans le cadre d'une enquête destinée à recueillir leur opinion. Cette collecte d'informations peut être informelle, mais peut aussi être officiellement organisée au sein de groupes de travail ou au moyen de questionnaires élaborés et traités conjointement avec la DRH.

Lorsque les salariés sont impliqués dans la réflexion, le service Communication est souvent leur interlocuteur privilégié, s'assurant ainsi une place centrale dans le processus de mise en confiance des collaborateurs. Un point essentiel si l'on considère que la confiance de ces derniers constitue sans doute le baromètre du service Communication. Un baromètre sur lequel il devra veiller depuis la première information donnée aux salariés sur le projet jusqu'à la période post-projet.

Une fois établi le diagnostic du ressenti des salariés, le service élabore un plan de communication adapté à la culture d'entreprise. Celui-ci apporte des réponses aux

questions des salariés et met en valeur les actions réalisées pour tenir compte de leurs remontées.

Le point d'orgue de l'action du service Communication correspond au lancement du projet. Il s'agit alors de le présenter, de restituer les remontées des salariés et la façon dont elles ont été traitées, de faire connaître les personnes responsables du projet et les interlocuteurs des salariés.

Catherine Ehlinger, Consultante chez un space planner, explique que ce moment est *« un évènement qu'il convient de mettre en scène afin de rendre tout le processus de communication parfaitement identifiable par les collaborateurs : créer une charte visuelle et lexicale propre au projet »*.

Par la suite, pour que chaque salarié puisse intégrer à son niveau les changements qui lui sont imposés sans les dramatiser, le service Communication joue un rôle pédagogique. Il s'agit en fait d'expliquer avec du texte et des images, tout au long du déploiement du projet, ce qui est en train de se passer et pourquoi. L'imagination de certains services Communication est parfois très riche : animations 3D, images de synthèse, jeux concours pour choisir le nom du nouveau bâtiment ou des salles de réunion, animation d'un espace témoin...

La dernière étape du travail du service Communication consiste à inaugurer les nouveaux locaux. Cette inauguration est alors vécue comme un évènement phare du projet.

Les actions possibles du service Communication ayant été décrites, il nous semble important de souligner qu'elles sont en tout cas toujours conçues pour être visibles, ce qui laisse peu de place à l'approximation. Tout doit être pensé, chaque mot pesé, chaque image minutieusement choisie. En effet, particulièrement exposé puisqu'il s'agit justement de « donner à voir » à la fois le projet et la reconnaissance de la Direction pour les salariés (puisque elle les informe, voire les implique), le service Communication a une lourde responsabilité. Il n'a pas droit à l'erreur. Toute information, une fois livrée aux collaborateurs, est difficilement rattrapable. Il faut de plus anticiper la tendance de certains salariés, face au changement, à interpréter toute information à travers un prisme négatif. Une interprétation qu'il partagera avec ses collègues, et qu'il faudra pouvoir le cas échéant contrecarrer sans entrer dans la polémique ni envoyer de contre-message brouillant le message initial de prise en compte du ressenti des salariés.

En somme, le service Communication joue ici un peu les équilibristes, et ceci quelle que soit l'option choisie par la Direction : demander aux salariés leurs opinions (communication ascendante) ou simplement les informer (communication descendante).

En effet, en cas de communication ascendante, le service Communication doit faire passer l'idée que les salariés peuvent avoir une certaine influence sur le projet. Il s'agit pourtant bien souvent d'une illusion, le rôle des salariés étant plus affiché que réel. A la marge, certaines demandes pourront être prises en compte, mais le plus souvent les modifications du projet par les salariés se borneront au choix d'un

revêtement, d'une couleur, d'une décoration ou des équipements de l'espace détente...

Cet exercice est donc périlleux pour le service Communication : si le décalage entre le message d'association des salariés et la réalité est trop grand, cela peut entraîner une défiance vis-à-vis de la Direction et agir sur la motivation des salariés. En revanche, si la voie de la communication ascendante est difficile, elle peut, bien menée, grandement faciliter le déploiement du projet. Dans tous les cas, opter pour une communication ascendante est extrêmement exigeant et suppose des compétences pointues et un véritable engagement des membres de l'équipe dédiée à cette tâche.

Le Responsable des Services Généraux de Nouvelles Frontières rapporte un exemple d'investissement très fort du service Communication dans le cadre du projet de déménagement : *« Nous avons mené une communication massive à l'égard des salariés, grâce au service de communication de Nouvelles Frontières qui intervenait de façon quasi hebdomadaire »*. Nous précisons d'ailleurs que le changement, chez Nouvelles Frontières, s'est fait sans heurts majeurs. L'accompagnement du service Communication y a sans doute été pour beaucoup.

En cas de communication descendante, l'exercice est plus facile, mais les fruits attendus moins prometteurs. Les salariés sont informés de l'avancement du projet, des décisions prises, sans que le service Communication ni la DRH n'aient à gérer leurs suggestions. Cette communication est moins susceptible de générer la déception que peut susciter une communication ascendante. Dans ce cas en effet, les choses sont claires : il n'est pas attendu autre chose des salariés que leur acceptation passive.

Laurence Martin, Directrice Communication chez Inergie, société experte en communication interne, évoque le rôle du service communication dans des termes qui nous semble décrire de manière assez complète l'hypothèse d'une communication descendante et l'intérêt de celle-ci : *« L'un des facteurs de réussite d'un projet d'entreprise est la capacité de l'Entreprise à informer les collaborateurs, partager avec eux. Face à l'importance des enjeux, une communication dédiée au projet est indispensable. Elle doit être intégrée au projet le plus en amont possible afin d'associer le personnel le plus tôt possible dans le temps, dans ce moment d'histoire particulier, sur ce chemin inquiétant pour beaucoup. L'objectif est tout d'abord d'informer, d'expliquer pour rassurer le personnel, puis d'explorer, de donner à voir ce que le futur apportera en avantages et en nouveautés, lui dessiner de nouveaux repères, ensuite de consolider la mobilisation naissante pour enfin accompagner les équipes jusqu'au bout du projet. Le service communication devra faire preuve de « présence », de pro-activité, de régularité, de pédagogie, de pertinence »*.

Dans l'une des entreprises que nous avons interrogées, le chef de projet du déménagement, (avec passage en espaces ouverts) explique : *« Le service Communication a été très impliqué, à l'initiative de la DRH. C'était important car si on n'informe pas les gens suffisamment on va à la catastrophe. Il faut bien se rappeler à l'esprit que ce qu'on fait va changer la vie des gens sur le plan professionnel mais aussi personnel. Nous on a eu de la chance car la fille de la*

*communication était parfaite. On a monté des espaces de visites à l'occasion d'opérations portes ouvertes. C'était une façon d'impliquer les gens car ils voyaient à quoi leurs nouveaux bureaux allaient ressembler, ils pouvaient se projeter et donc se préparer au changement en douceur ».*

A lire cette description, l'apport d'une communication bien pensée, fut-elle descendante, est évident.

Nos recherches n'ont toutefois pas permis de déterminer si le risque d'une opposition des salariés est plus fort en cas de déception suite à une communication ascendante ou en cas de frustration suite à une communication exclusivement descendante.

Qu'elle soit ascendante ou descendante, un des écueils de la fonction Communication est l'exagération de la mise en valeur des avantages du projet en termes de convivialité. En effet, certains services Communication prennent le parti, avec la DRH, d'envoyer un message fort sur la poursuite d'un objectif unique que serait l'amélioration de la communication, de l'esprit d'équipe, de la convivialité.

Dès lors, lorsque le message est matraqué avec force, régulièrement, dans toute l'entreprise, cela empêche les salariés d'exprimer leurs doutes et/ou de faire part des points de blocage.

Lorsque le message explicite que le changement c'est le progrès, le partage, l'échange, il est difficile d'être officiellement « contre » sans risquer d'être marginalisé.

Cette tactique, bien que très répandue, est dangereuse, ce pourquoi nous la qualifions d'écueil, parce que les salariés finissent toujours par se faire une idée assez précise de la manière dont ils ont pu être manipulés. Les effets de cette prise de conscience sont en général assez impactants pour l'entreprise en termes de sentiment d'appartenance ou de motivation.

Edulcorer la réalité participe en effet d'un manque de reconnaissance : les salariés ont alors le sentiment d'avoir été muselés et pris pour des imbéciles. Leur confiance peut ainsi s'en trouver altérée sur le long terme. Ainsi échaudés, les salariés peuvent ne plus accorder autant de crédit aux projets à venir.

En tout état de cause, le choix d'une communication ascendante ou descendante dépend sans doute de la culture d'entreprise, en fonction de laquelle les dirigeants positionnent leur approche communication, tout comme leur approche RH, faisant idéalement une juste appréciation des risques précités (déception/frustration).

Les différentes approches du service Communication (impliquant plus ou moins les salariés) ayant été précisées, voyons comment les salariés et leurs représentants vivent cette implication.

## ▪ Les salariés et leurs représentants

Toute la subtilité, pour les décideurs, consiste à impliquer les fonctions nécessaires à la réussite du projet de (ré)aménagement en gardant la main sur ce qui ne peut être partagé.

On pourrait déceler dans ce pouvoir de décision jalousement gardé la conscience des décideurs du caractère éminemment sensible et fondamental des choix opérés sur la vie des salariés. Pourtant, cette conscience leur commande de ne pas associer ces derniers aux vraies décisions, et en l'occurrence surtout pas à la plus importante d'entre elles : déménager et/ou réaménager les locaux.

Ainsi, il n'est jamais demandé aux salariés s'ils sont d'accord pour déménager ou réaménager les espaces dans lesquels ils passent pourtant la majeure partie de leur vie.

Sur tout le reste, l'éventail des marges d'expression laissées aux salariés, et leur niveau d'implication, varient suivant les entreprises. Pour certaines, impliquer sera d'abord informer, pour d'autres il s'agira de laisser quelques possibilités de s'exprimer, pour d'autres encore, plus rares, il sera question d'associer les salariés à certaines décisions.

Un Directeur interviewé donne un exemple d'implication par la prise en compte de demandes des salariés dans certains arbitrages effectués. Ainsi, à la question « Dans le cas où la décision a été le fruit d'une association de personnes, y a-t-il eu des arbitrages à faire afin d'arriver à un compromis ? Lesquels ? Comment ont-ils été gérés ? », le Directeur interviewé indique : *« Oui, il y avait des arbitrages par rapport à l'emplacement de certains bureaux quand le salarié ne voulait pas avoir un bureau avec une exposition nord..., ou ne voulait pas être mis avec un autre salarié. Ces points étaient vus avec le directeur de chaque service ».*

Toutefois, quelle que soit la démarche, il existe presque toujours un doux mélange, dans l'esprit des dirigeants, entre la véritable implication des salariés et des actions qui restent à notre sens éloignées de la notion d'implication, comme l'offre d'éléments de confort nouveaux, la possibilité d'obtenir un arbitrage managérial ou l'information. Ce mélange des genres révèle l'ambiguïté de la démarche d'implication des salariés chez certaines entreprises et trahit le raccourci que certains font entre impliquer et satisfaire.

Une confusion qui transparait dans le témoignage d'un chef de projet que nous avons interviewé. A la question : « comment les salariés ont-ils été impliqués ? », celui-ci répond : *« Les salariés ont été très associés grâce au travail du service Communication. Tous les salariés ont été invités à visiter un bureau type alors qu'ils étaient encore dans les anciens locaux. Un panneau affichait les moyens de transport que les salariés pourraient emprunter. On a offert un écran plat et une téléphonie performante pour tous. Sans compter le mobilier, complètement neuf. On leur a proposé de participer aux débats sur la couleur des moquettes et des sièges. Tous les salariés faisaient leurs commentaires sur les couleurs et leurs opinions remontaient même jusqu'au PDG, c'était très important pour eux. On a aussi fait intervenir les salariés sur le choix du restaurant d'entreprise. Pour ça, on a*

*demandé aux salariés de nommer parmi eux des goûteurs pour tester 4 ou 5 fournisseurs. Chaque salarié donnait une note. On a informé les salariés en continu, mais nous n'avons pas lancé de questionnaires pour ne pas leur laisser croire qu'ils pouvaient intervenir dans le process de décision. Il ne faut jamais leur laisser croire qu'ils ont un mot à dire sinon on génère de la frustration, surtout qu'ils ne sont jamais d'accord entre eux ! ».*

Outre la confusion entre implication et fourniture proactive d'éléments de confort supplémentaires non demandés, nous relevons dans ce témoignage qu'il affirme d'emblée une association très forte des salariés, pour conclure sur le fait qu'il « ne faut jamais leur laisser croire qu'ils ont un mot à dire » !

Nous avons posé la question suivante à plusieurs Directeurs : « Les salariés ont-ils été associés ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ? ». Les réponses sont assez édifiantes.

Dans une entreprise, le Directeur répond sobrement : « *Les salariés ont été informés* » sans plus de commentaires.

Dans une autre entreprise, la Responsable des Ressources Humaines apporte un témoignage où perce le regret : « *Seul le CHSCT a été consulté sur les plans mais tout était déjà arrêté !* ».

Dans une autre, le Directeur se félicite de l'association mise en œuvre : « *Les salariés ont eu une présentation du projet, une carte (ancien/nouveaux bureaux) sur laquelle ils ont pu partager et exprimer leurs commentaires. En engageant les gens, on a accompagné le projet et maintenant ils sont ravis* ».

Un Directeur de Nouvelles Frontières explique : « *La direction générale avait proposé aux élus de participer à ce projet, dicté par des logiques économiques (revente du siège social). Plusieurs sites ont été visités, et les salariés ont voté. Le site ayant recueilli le plus de suffrage a été retenu* ». A la question : « Avez-vous pu observer un lien entre l'association des salariés aux projets de changement des aménagements des espaces de travail et la réussite des projets (du point de vue du bien-être des salariés par exemple...) ? », ce Directeur répond sans détour : « *Oui résolument* ».

Le Responsable des Services Généraux de Nouvelles Frontières fournit des précisions sur cette association des salariés et de leurs représentants en amont du déménagement des locaux, à travers un groupe de travail : « *Ce groupe était composé d'élus et de cadres de l'entreprise. Une fois le site retenu, des présentations mensuelles étaient faites au CE et au CHSCT sur l'avancement du projet. Toutes les typologies d'aménagement ont ainsi été soumises et validées. Notre projet d'implantation a été également validé par le CHSCT assisté d'un expert, de façon à éviter tout blocage ou retour en arrière une fois l'opération lancée. Ainsi, pendant tout le déroulé du projet nous avons travaillé en accord avec les représentants du personnel. J'ajouterais qu'une fois par mois, le secrétaire général du CE et celui du CHSCT participaient au comité de pilotage. Je parlerais également des comités-relais : chaque service avait désigné un relais et l'ensemble de ceux-ci ont été associés au projet, notamment en rencontrant les prestataires et*

*en nous alimentant avec leurs idées, souhaits et besoins. Je vous ai déjà évoqué les visites de sites par les salariés, suivies du vote ». Nous notons qu'au moment du vote, trois sites avaient été retenus par la Direction. Les salariés avaient donc le choix entre trois sites déjà validés, qui en l'occurrence permettaient tous une organisation en open space.*

Enfin, dans une entreprise, le Directeur interrogé évoque de manière assez inattendue un processus d'implication réel : *« Ce sont les salariés qui ont construit et construisent eux-mêmes les aménagements de leur poste de travail en autonomie, dans le cadre de la stratégie globale d'aménagement ouvert. Ils ont un rôle central et incontournable ».*

Ces derniers exemples montrent bien qu'il est possible d'associer les salariés sans mettre le feu aux poudres ni renoncer au projet.

A l'inverse, les dysfonctionnements, sources de démotivation et de défiance vis-à-vis de la Direction, succèdent souvent à une absence totale d'implication des salariés.

Le cas de SFR, ayant déménagé ses locaux de Meudon en 2008 dans un immeuble aménagé en open space, sans aucune concertation avec le personnel, est à cet égard emblématique.

Un délégué central de la CFDT chez SFR explique : *« Dès que plus de deux personnes parlent au téléphone en même temps, c'est la cacophonie mais les salles de réunions téléphoniques ne sont pas assez nombreuses. Des conf call sauvages s'organisent donc d'un bout à l'autre de l'open space ».* Il ajoute ce témoignage ahurissant : *« Certains salariés vont jusqu'à s'isoler dans les toilettes pour passer leurs appels clients, stressés à l'idée que celui-ci entende le bruit d'une chasse d'eau tirée à proximité ».*

Un exemple mis en lumière dans un article du magazine de la CFDT de février 2009 sous le titre évocateur : *« L'enfer c'est les autres : promiscuité, manque d'intimité, uniformité : la vie au travail des salariés décloisonnés »*<sup>43</sup>.

Cet article décrit ainsi la situation des salariés de SRF à Meudon : *« 220 bureaux alignés sur un immense plateau, pas de murs, pas de portes, quelques cloisons de verre ici et là. Les salariés ont dû renoncer à leurs bureaux fermés. L'objectif affiché par la Direction : la rationalisation de l'espace pour une meilleure communication, un renforcement du travail d'équipe et surtout un gain de place. 6 m<sup>2</sup> par salarié : dans l'open space, tout est rationné. Résultats, les postes de travail ont été regroupés en pôle de 4 bureaux au milieu desquels les espaces de circulation sont quasiment inexistantes. Ainsi pour pouvoir accéder à sa place, Valérie doit se faufiler derrière son collègue en*



<sup>43</sup> Février 2009-CFDT magazine-n° 350

*rentrant le ventre. D'autres moins bien lotis sont même obligés de se lever chaque fois que leur voisin de table veut aller aux toilettes ou boire un café. Avec aussi peu d'espace privé, impossible de personnaliser son bureau. Tous les bureaux sont donc identiques et les plateaux invariablement uniformes d'un étage à l'autre. Personne n'ose partir plus tôt que les autres, de peur d'une réflexion. La surveillance est réciproque et généralisée, les managers n'ont même plus à surveiller les équipes ».*

Olivier Lelong, délégué syndical central CFDT chez SFR, dénonce : « *Nous avons l'impression d'être des legos qu'on essaie d'emboîter en un minimum de place* ».

Toujours est-il que pour éviter un nouveau Meudon, la CFDT de SFR en a appelé au Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) pour faire nommer un expert en aménagement des espaces de travail dans le cadre du nouveau projet d'emménagement d'une autre entité SFR à La Défense. Le CHSCT a en effet un droit de regard sur l'espace de l'entreprise, puisque veiller aux conditions d'hygiène et de sécurité ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail est un domaine qui relève de ses compétences.

La défiance, vis-à-vis de la Direction, peut donc être clairement affichée en cas de passage en force de la Direction sur un projet de (ré)aménagement.

La CFDT de SFR avoue toutefois son impuissance, face à une lame de fond vers les espaces ouverts qui lui semble inéluctable et à une Direction exclusivement tournée vers un objectif de rentabilité, refusant de prendre en compte les besoins des salariés.

A cet égard, on pourra noter que la volonté de ne pas associer les salariés, qui va souvent de paire avec le refus de prendre en compte leurs besoins, peut aussi trouver son origine dans la faible marge de manœuvre dont disposent les décideurs une fois le projet lancé.

Ainsi, les entreprises dont la maison mère est située à l'étranger peuvent subir une forte contrainte de celle-ci en cas de décision de déménagement ou de (ré)aménagement des locaux. Il faut alors savoir composer avec les exigences d'une structure (la maison mère) dont la culture peut être bien éloignée de la nôtre.

Au cours de nos interviews, un Directeur dans la filiale française d'une société américaine, a exposé les contraintes liées à l'appartenance de son entreprise à un groupe étranger. Il y a quelques années, cette filiale a pris l'initiative d'un projet de déménagement avec réaménagement des locaux en espaces ouverts (alors qu'auparavant les salariés étaient en espaces privatifs). A l'occasion de ces changements, la filiale s'est vue imposer par la Direction américaine le respect de règles drastiques parfois peu compatibles avec la culture française. Le non respect de ces règles aurait amené la Direction américaine à refuser le projet, celui-ci devant obligatoirement être « validé » par le niveau « corporate ».

La Direction américaine a exigé à cette occasion un aménagement en open space, par plateaux, sans séparation, exception faite de quelques cloisons vitrées totalement transparentes et n'excédant pas 1,60m de hauteur. La DRH a lutté pied à pied pour assouplir la mise en œuvre de ces directives, mettant en avant la différence culturelle et le besoin d'intimité des français. Elle n'a obtenu que des vitrophanies afin d'opacifier un peu les vitres.

Le niveau de décision peut ainsi être bien loin des salariés qui subissent le changement.

D'une manière générale, même lorsque l'entreprise n'a pas à gérer ce type de contrainte, et que les décisions sont pleinement prises au niveau local, les salariés ont peu de prise sur les décisions de réaménagement, même s'ils sont les premiers concernés.

Le management participatif fait peur, en France particulièrement, ceux qui détiennent le pouvoir n'étant pas formés à le partager et étant culturellement marqués par l'idée que dans un pays réputé pour son esprit critique exacerbé, partager c'est s'exposer à être constamment challengés et à devoir répondre à des demandes excessives. La crainte est de générer des conflits et des mécontentements alors qu'en maintenant les salariés dans un état passif, il est plus facile de les canaliser.

La multiplicité des acteurs impliqués dans les projets d'aménagement des espaces de travail est importante, nous venons de le voir.

Dans ces projets, où chacun a sa propre grille de lecture (les Services Généraux principalement orientés sur les objectifs liés à la rationalisation de l'espace et à l'optimisation de l'aménagement, le Service Communication mettant en valeur l'objectif de convivialité ou d'amélioration du confort des locaux, etc...), la maîtrise de l'information peut s'avérer difficile. Souvent, les salariés apprennent d'une façon ou d'une autre quelles sont les raisons ayant présidé aux décisions de changement. C'est la raison pour laquelle l'absence de transparence, la mise en avant d'un objectif ne correspondant pas à l'objectif véritable, peuvent être perçues comme un manque de reconnaissance. Par exemple, dans une grande entreprise, la communication sur le thème d'un changement motivé par le besoin de convivialité a été mal perçue par des salariés rapidement informés par des sources informelles de l'objectif exclusivement financier des décideurs. Un objectif qu'ils auraient d'ailleurs peut-être pu comprendre s'il leur avait été expliqué dans le cadre d'une relation d'adulte à adulte.

La coordination et la discrétion des acteurs impliqués dans les informations informelles qu'ils peuvent véhiculer auprès des salariés est donc très importante.

Revenons justement sur les objectifs. Nous avons vu qu'ils pouvaient être d'ordre financier, mais il serait très réducteur de penser à ce seul objectif, tout autant que de penser qu'il figure au premier rang des objectifs poursuivis.

#### **IV. Quels sont les enjeux et les objectifs poursuivis par les décideurs ?**

Des caractéristiques des espaces de travail dépendent de nombreux facteurs en lien avec la bonne marche de l'entreprise. En effet, comme nous l'avons montré dans la partie I, l'espace dans lequel évoluent les individus influe sur leurs comportements. Surtout, la création et le maintien d'un environnement de qualité se révèlent vite une formidable ressource pour l'entreprise.

La fonction première d'un espace de travail est de recevoir les éléments nécessaires pour répondre à la raison d'être de l'entreprise : produire et faire des bénéfices.

Il s'agit d'accueillir et d'agencer les composantes indispensables à la mise en route et au bon fonctionnement de la production. Ces dernières se divisent en deux catégories qui forment l'organisation de l'entreprise : les hommes et les machines.

La qualité d'une production résulte de paramètres aussi différents et variés que la compétence du personnel, l'équipement et l'organisation du travail, le processus de production ou le cheminement du produit. L'aménagement de l'espace de travail de l'entreprise est l'un des facteurs agissant sur cette qualité. En effet, même s'il est difficile d'évaluer une influence de l'espace de travail sur la productivité, il conditionne l'organisation du travail, sachant qu'espaces et outils fonctionnels assurent le confort et le bien-être des salariés sur les plans physique et psychologique.

Du point de vue de l'utilisateur, un espace de travail est un ensemble complexe d'abstractions et de réalités dans lequel entrent en conflit les aspirations humaines et les enjeux économiques de l'entreprise. Cette complexité redouble lorsque se superposent les aspects techniques, de flexibilité et de logique de coûts des décideurs.

Ces perspectives, souvent à l'origine de la prise de conscience qui préside à tout projet immobilier, laissent clairement présager que reconsidérer l'espace de travail n'est donc jamais une démarche fortuite. Les objectifs pour l'entreprise sont autant stratégiques, économiques que managériaux.

### **Quels sont les objectifs, pour l'entreprise, lorsqu'elle se lance dans un projet d'aménagement de son espace de travail ?**

Que recouvre donc la volonté de modifier ou repenser son espace de travail ? S'agit-il de faire correspondre les aménagements existants avec ses besoins ou ceux de ses utilisateurs ? De se donner les moyens de son développement ? Les raisons à l'origine de ces transformations peuvent être multiples et variées, quoi que la logique de l'aménagement ou du réaménagement s'articule généralement autour de cinq types de besoin, ci-dessous présentés sans ordre de priorité :

1. un besoin de promouvoir l'image de l'entreprise, en interne comme à l'externe
2. un besoin managérial : relayer le message hiérarchique et organisationnel de l'entreprise
3. un besoin fonctionnel : restructurer, mettre en place une synergie, rapprocher les collaborateurs
4. un besoin économique : baisser les coûts et rationaliser l'espace
5. un besoin d'amélioration des conditions de travail

#### **▪ Promouvoir l'image de l'entreprise, en interne comme à l'externe**

Face à la crise, à une concurrence agressive et aux exigences de plus en plus prégnantes de leur responsabilité sociétale, dans un monde où chaque événement peut faire ou défaire une réputation (cf. France Telecom, sujet phare des médias en 2009), les entreprises doivent plus que jamais, pour assurer leur pérennité et leur succès, défendre, valoriser et diffuser auprès du plus grand nombre une image

avantageuse. Il s'agit ici d'exprimer une identité forte, en ligne avec son histoire, sa culture et ses valeurs.

Celle-ci influe en effet sur la fidélisation des salariés, le recrutement de nouveaux talents, les décisions des clients et les relations avec les pouvoirs publics, les partenaires, les associations ... parties prenantes de l'entreprise.

C'est la raison pour laquelle les entreprises, considérant leur image comme un capital (au même titre que ses marques), n'hésitent pas à investir des sommes d'argent colossales pour acquérir un siège dans un quartier prestigieux, ou marquer l'aménagement de ses locaux par une empreinte qui fera parler d'elle, de par son originalité, sa modernité ou son luxe.

L'objectif d'amélioration ou d'entretien de l'image de l'entreprise est ainsi un des premiers objectifs poursuivis lorsqu'un projet de déménagement et/ou de (ré)aménagement est initié.

Ainsi, la Responsable du pôle « Architecture d'intérieur » d'un space planner (Form'a) souligne *« l'utilisation, par l'entreprise, de ses espaces comme vecteurs d'image et de valeurs, à la fois en interne dans un souci de motivation, de valorisation et de fidélisation de ses salariés, mais également en externe dans une logique générale de communication vis-à-vis de ses clients. Il lui faut donc trouver ce petit plus lui permettant de valoriser ses espaces ».*

Cette Responsable témoigne : *« Nous avons réalisé un très important travail d'architecture d'intérieur chez GroupM (vendeur d'espaces publicitaires). Vu le profil de communicant de cette entreprise, les espaces informels revêtaient une grande importance. Nous devons fortement soutenir la politique d'image de la société en créant un véritable évènement dans l'espace. Nous avons ainsi créé des zones de réunion rondes avec rideaux au milieu des open spaces de façon à favoriser la triple possibilité du travail individuel hors du poste de travail, du travail collectif et de la détente. Les espaces détente ont été conçus pour favoriser la lecture des journaux et magazines. Les salles de réunion destinées à accueillir les clients et les zones d'attente sont également très typées de façon à marquer la mémoire des visiteurs, à faire pénétrer la marque dans leur esprit ».*

Dans une autre entreprise, le Directeur des Relations Sociales interviewé illustre bien le bénéfice qu'une entreprise peut espérer tirer d'un réaménagement de ses locaux en termes d'image : *« En aménageant un auditorium dans lequel on peut organiser des évènements et des manifestations avec nos clients et nos partenaires, on pensait valoriser notre image et donner une nouvelle impulsion à son rayonnement. Nos marques sont connues en effet, mais force est de reconnaître que l'entreprise elle-même l'est beaucoup moins. On avait aussi beaucoup travaillé sur la partie extérieure de la façade du nouvel immeuble, en installant des enseignes pour bien montrer que c'était chez nous. On était fier d'avoir ce grand bâtiment, avant on ne pouvait pas le faire car on partageait l'immeuble avec d'autres entreprises, donc il n'y avait que l'indication par étage. Quand on n'a pas tout le bâtiment c'est moins prestigieux. Le PDG peut maintenant nous réunir tous dans le conférence center ; ça a de l'allure, alors qu'avant c'était dans le local Sodexo qu'il nous réunissait ».*

Parfois, l'objectif poursuivi est toutefois en décalage avec la réalité. Ainsi, pour certaines entreprises, le réaménagement des espaces de travail est conçu comme le moyen d'importer l'efficacité des start-up. Cet objectif s'inscrit en fait dans le mythe d'une success story à l'américaine, avec la volonté de mettre en oeuvre tout le kit de la réussite des start-up prenant naissance dans un garage et devenant en quelques décennies des multinationales... Le décalage est criant lorsqu'une entreprise déjà bien établie, qui n'a plus rien d'une start-up, s'inspire de celles-ci pour aménager ses locaux.

En effet, quand une culture d'entreprise est déjà ancrée, les salariés peuvent ne pas comprendre le message véhiculé. Certains salariés peuvent même le vivre comme un non sens.

Les pressions sociologiques peuvent également amener l'entreprise à s'interroger sur l'utilité d'une action sur son espace. La prise de conscience par l'opinion publique des nuisances environnementales l'illustre parfaitement. Aujourd'hui, toute activité industrielle située en tissu urbain et présentant des risques de pollution ou entraînant des nuisances quotidiennes (bruit, encombrement des voies urbaines) est amenée à déménager plus ou moins rapidement vers des zones périphériques. Il en va ici de l'image que l'entreprise doit renvoyer de sa responsabilité sociétale.

Si les projets de réaménagement servent donc bien souvent l'image de l'entreprise, pour les raisons que nous venons d'évoquer, ils répondent aussi à un autre besoin de l'entreprise, étroitement lié à son image interne : le besoin de relayer son message managérial et organisationnel, de sorte que l'espace de travail, dans lequel le salarié est en immersion, traduise ce message et induise les comportements attendus.

#### ▪ **Relayer le message managérial et organisationnel**

Originellement, le management était l'action de commander. La première fonction de management attribuée à l'espace a ainsi été le contrôle des hommes. Il fallait contrer leur tendance à « se la couler douce »<sup>44</sup>, perception alors communément répandue chez les dirigeants.

Le réaménagement de l'espace de travail représente une opportunité que l'entreprise peut saisir pour faire évoluer ses pratiques managériales et créer de la valeur en réalisant un « management par l'espace », car le confort tant physique que psychologique, ou plus exactement leur sensation ou leur perception, jouent un rôle primordial dans l'envie de travailler.

Changer invite à remettre en cause des équilibres établis, à s'interroger sur des habitudes, des réflexes. Pour certaines entreprises, c'est l'occasion d'établir de nouveaux modes de fonctionnement, de casser des habitudes, de relancer la motivation tout en associant le personnel.

Bien que rarement envisagé, de prime abord, comme un moyen d'agir sur les comportements et les habitudes, les caractéristiques des espaces offerts aux salariés permettent pourtant de relayer le style de l'organisation, le jeu hiérarchique, les dispositifs de contrôle, le positionnement des individus, la gestion plus ou moins

---

<sup>44</sup> « The tendency to take it easy » est la manière exacte dont Taylor qualifiait les habitudes ouvrières. D'où la nécessité d'organiser l'espace de façon à exercer une surveillance permanente sur les salariés.

ouverte de la communication, la liberté plus ou moins grande de la circulation... L'aménagement retranscrit en effet spatialement la réalité du management.

Si un espace de rencontre est plus ou moins informel, ce n'est pas l'effet de l'aménagement mais bel et bien une volonté managériale. C'est au management que revient le rôle de conduire l'organisation en termes de productivité et de contrôle.

Pour mieux inscrire de nouveaux modes de fonctionnement ou un nouveau style de management dans l'esprit des collaborateurs et dans la pratique, il est souvent nécessaire de le leur rappeler et de le souligner dans leur environnement de travail.

L'espace comme prolongement du management invite à se demander ce qui relève du management de l'espace et ce qui relève du management par l'espace.

Manager par l'espace revient à se servir de l'espace et de l'aménagement pour traduire, relayer, appuyer ses choix en matière de management.

Un certain nombre d'entreprises utilisent le réaménagement comme moyen de bousculer les modes de fonctionnement alors à l'œuvre et d'entamer des changements organisationnels, symboliques, ou les deux en même temps afin d'adapter l'organisation quotidienne du travail et de ses espaces aux nouveaux enjeux de l'entreprise et de son environnement.

En effet, avec le temps, les entreprises doivent également faire face à une perte de synergie chez les collaborateurs.

L'espace de travail est un « moule » qui engendre des signes de privilèges variés, perceptibles par exemple dans les surfaces attribuées et les décors. C'est ainsi que le nombre de mètres carrés contrôlés devient signe de puissance pour les chefs de service, au même titre que la valeur des machines ou le nombre de salariés placés sous leur autorité. Même encore aujourd'hui, la volonté de placer son autorité passe par le nombre de mètres carrés détenus. Les normes proposées par les concepteurs mettent en évidence la corrélation entre la quantité d'espace, les équipements et l'importance de la fonction. En règle générale, on peut affirmer que plus on monte en grade, plus l'espace occupé est important et valorisant.

Autrefois un bureau de dirigeant, calqué sur le modèle bureaucratique, était trois fois plus grand qu'un bureau de secrétaire. Aujourd'hui, on constate de la part des dirigeants une volonté d'imposer une certaine autorité naturelle, en étant plus facilement logés à la même enseigne que tous, bien que le marquage hiérarchique perdure à travers l'espace. Ainsi des managers dont le bureau est situé au centre de leur équipe peuvent plus facilement mettre en œuvre un management de proximité.

Un signe tout aussi évident du marquage est le positionnement horizontal ou vertical. Le phénomène hiérarchique apparaît notamment dans l'usage de l'espace où, fondamentalement, ce qui est plus proche est plus important que ce qui est plus loin. L'éloignement physique traduit la distance sociale, signalée par des aménagements et une ambiance différente. Inversement, l'entassement est signe d'absence de pouvoir. Le positionnement vertical quant à lui définit le positionnement des espaces de l'encadrement supérieur par rapport aux espaces des collaborateurs (étage de la Direction par rapport à celui des employés par exemple).

La distance est renforcée par l'espace qu'on aura à sa disposition ainsi que par la plus ou moins grande assignation à son poste. Sur cette même base, la liberté de déplacement reflète la position hiérarchique de celui qui explore. L'ensemble des lieux où il peut pénétrer sans demander l'autorisation comme le type de clefs qu'il possède indique le niveau occupé dans la hiérarchie ou l'étendue réelle de ses pouvoirs. Il existe souvent une corrélation étroite entre la surface d'accès autorisé et le rang hiérarchique.

Il existe donc un pouvoir sur l'espace qui s'exprime, non seulement par les dimensions relatives auxquelles on a droit, mais également par le degré d'accessibilité aux espaces des autres.

Enfin, au-delà du message hiérarchique et organisationnel que l'espace permet de traduire, il permet aussi de développer l'autonomie des salariés dans la mesure où la surveillance managériale est rendue moins nécessaire du fait de l'autocontrôle que les salariés exercent entre eux.

Si les attributions spatiales permettent ainsi de dégager une carte des pouvoirs dans les entreprises, l'organisation de l'espace est aussi utilisée pour assurer une synergie harmonieuse possible entre les différentes fonctions de l'entreprise. Garantir la bonne organisation des différentes fonctions entre elles permet en effet de développer la "transversalité" (qui exige le rapprochement des collaborateurs), les regroupements autour des projets et permet d'absorber le choc des évolutions des effectifs ou de l'organisation (qui impliquent des restructurations). Il est important pour l'entreprise d'assurer la cohérence et l'efficacité de son espace au regard de ces enjeux que nous venons d'évoquer. Le réaménagement de l'espace de travail peut alors répondre à un besoin fonctionnel spécifique.

- **Besoin fonctionnel : restructurer, mettre en place une synergie, rapprocher les collaborateurs**

Au fil du temps, les chercheurs en théorie de gestion se sont attachés à montrer les corrélations entre environnement de travail et productivité (*Taylor*) puis entre facteurs psychosociologiques, productivité et espace (*Maslow, Herzberg*).

Dans la majorité des cas, l'espace a été pensé soit comme une enveloppe, entourant et montrant quelque chose mais ne l'organisant pas, soit comme un moyen, un instrument agissant sur les situations sociales. Dans ce second cas, il n'est presque jamais établi de relations précises entre un travail ou une organisation du travail et l'espace qui puisse leur correspondre. Par contre, l'espace est censé agir par ses qualités intrinsèques : sur les communications internes à l'entreprise, par la satisfaction qu'il procure, par la participation des salariés lors de sa conception.

Les projets d'aménagement de l'espace de travail ont souvent pour source une mutation de l'entreprise. Il s'agit de changements répondant à des facteurs endogènes ou exogènes. Le besoin ressenti peut concerner tout ou partie de l'organisation.

Les motifs de mise en route de ces projets sont divers : mouvements de concentration ou de dispersion des entreprises, recentrage sur le métier d'origine ou diversification de métier, inadaptation des immeubles ou des matériels aux nouvelles

technologies, évolution du prix du m<sup>2</sup> en centre-ville, adaptation des moyens à la croissance de l'entreprise, obligation de mise aux normes légales ...

Les circonstances les plus courantes restent toutefois très liées à la croissance, à la décroissance ou à la transformation de l'activité de l'entreprise, imposant sa restructuration.

La réorganisation des espaces d'activités soutient les divers cas de croissance ou de décroissance de l'entreprise.

Transfert de siège social, création d'une nouvelle entreprise, fusion, acquisition, agrandissement procèdent souvent d'un manque de surface. A l'inverse, l'excès de surface découle souvent d'une délocalisation, d'une cession d'activité, d'une perte, d'une réduction, mais également d'un regroupement.

La restructuration profonde d'un espace de travail peut concerner la nouvelle organisation structurelle lors d'une fusion ou d'une acquisition avec la mise en place d'une nouvelle structure ; elle peut également être l'occasion de modifier le mode de management actuel de l'entreprise, les modes de communication dans le but d'améliorer le cadre de travail, le confort et le bien-être, et permettre ainsi une meilleure motivation et une meilleure productivité des salariés. L'aménagement est alors l'occasion d'opérer des changements profonds car culturellement entrés dans les mœurs.

Ainsi appréhendé, l'aménagement de l'espace de travail est un « art » en perpétuel changement qui épouse tour à tour la nouvelle image de l'entreprise (en s'inspirant par exemple des codes couleur de la charte), le nouveau mode d'organisation (par exemple en choisissant un aménagement en open space en pensant favoriser le travail en équipe) ou les nouvelles technologies (par exemple en intégrant l'ordinateur comme élément central du poste de travail).

L'espace de l'entreprise suit donc le cycle de vie de cette dernière et s'adapte aux différents événements ou incidents qui jalonnent son parcours. Il est alors l'un des facteurs d'une équation dont le produit est l'adéquation à l'environnement externe et interne pour une meilleure performance de l'entreprise et la garantie de sa pérennité.

Les problèmes se complexifiant toujours plus, il est ensuite impossible pour une entreprise de reproduire de l'existant. Elle doit remettre en cause les acquis ou les modes de fonctionnement qui justement ne fonctionnent plus et ainsi être en mesure de continuer à apporter une réponse aux évolutions économiques et de la concurrence qui sont de plus en plus vives et demandent aujourd'hui des adaptations profondes et successives tant au niveau de l'organisation que de la réactivité.

Les nouveaux modes de fonctionnements peuvent tout aussi bien être liés :

- **à l'introduction de nouvelles technologies** qui évoluent très rapidement : leur intégration provoque souvent une « révolution » dans les habitudes des salariés. Elles favorisent l'autonomie des individus et une organisation en réseau → l'ordinateur est devenu l'élément central du poste de travail dans de nombreux domaines.
- **à la mise en place d'un nouveau style de management** : les entreprises peuvent chercher à faire travailler les salariés en équipe. Il s'agit de faire en

sorte que les salariés considèrent le bureau moins comme un lieu que comme un outil de travail à partager et à optimiser.

- **à la traduction dans l'espace d'une autre structure de commandement** : l'espace retranscrit la structure de commandement et le système hiérarchique appliqué dans l'entreprise. Il est aussi utilisé pour fournir des signes de statut, de position et de faveurs.
- **à la mise en place d'une nouvelle organisation spatiale favorisant la responsabilisation individuelle et du travail dans le cadre d'une organisation collective d'échanges et de partage** : régulièrement, le passage d'un mode de management hiérarchique à un mode de management participatif se traduit également dans l'espace, par le passage notamment de bureaux cloisonnés à des bureaux en open space.
- **à de nouveaux modèles**, tels que les postes de travail partagés et la spécialisation des espaces par activité.
- **aux stratégies d'internationalisation** rendant les salariés de plus en plus nomades...

A condition que le changement ait été correctement abordé, l'espace a un rôle clef à jouer face à l'accélération des évolutions. Ce dit changement est l'occasion d'apporter un supplément de motivation aux collaborateurs de l'entreprise :

- **en leur offrant un outil de travail plus performant** ;
- **en introduisant dans l'image immobilière la réussite de l'entreprise** ;
- **en leur montrant, par l'intérêt que l'on porte à leurs problèmes personnels, que l'entreprise ne vaut que par l'implication et la qualité de l'ensemble de ses collaborateurs** (considération et valorisation).

Envisagé comme un poste de dépenses, l'immobilier et tout ce qui a trait à ce domaine, ne pourra être vécu que comme une contrainte. Ce poste ne fera donc pas toujours l'objet d'un suivi régulier et la réflexion liée à l'organisation ou à la réorganisation de l'espace ne sera pas toujours abordée en toute sérénité. Bien que cela tende à changer, la question de l'espace de travail se pose encore souvent brutalement.

Que l'entreprise soit amenée à changer, positivement ou négativement, cela ne fait pas de doute. Cependant, selon que la volonté de changer de la part de l'entreprise soit « libre ou contrainte », l'éclairage apporté sur ce point de rupture sera plus ou moins bienveillant ou défavorable.

Les entreprises ont une influence relative sur l'obligation d'un changement : cette influence est directe lorsqu'il s'agit de faire face rapidement à des évolutions internes ou externes à l'entreprise (manque de place, crise sociale...), et indirecte lorsque ces évolutions font l'objet d'une insertion dans la politique ou la stratégie de l'entreprise (une fusion, un regroupement par exemple...).

Cette problématique de place est très liée à la stratégie des ressources humaines. Il est d'ailleurs souvent question de maintien et de perte d'emploi ou de l'activité. Les ressources humaines devraient être en étroite collaboration avec ces questions immobilières car il s'agit de trouver un arbitrage permettant de faire travailler toutes ces personnes et de coordonner leurs activités. Si l'on envisage d'augmenter la population de l'entreprise, il faut penser cette croissance de l'effectif également sur

le plan immobilier, en termes de postes de travail et donc d'espace de travail. Si l'on envisage de réduire le personnel, le gain de place retiré peut être redistribué en mètres carrés supplémentaires à des salariés, aménagés en espaces communs ou bien encore conduire à un déménagement.

Tout projet d'entreprise se construit en tout état de cause sur la durée et a besoin de marquer cette longue route de quelques événements majeurs qui ressoudent les équipes et renouvellent les ambitions : un transfert ou un réaménagement font partie de ces événements de choix. La volonté stratégique est le résultat d'une réflexion préalable sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise : fonction commerciale, fonction financière, patrimoniale, de communication, de production industrielle et de stockage...

La réorganisation structurelle d'une entreprise a souvent besoin d'un projet immobilier qui la soutienne, la concrétise, lui donne forme. Un changement d'espace est l'occasion d'imposer de nouveaux modes de fonctionnement, tant au niveau des méthodes de travail qu'au niveau de l'organigramme. Différents buts organisationnels se retrouvent derrière ce remaniement des espaces : mettre en œuvre de nouvelles procédures, redéfinir les tâches et les missions, renforcer les modes de contrôle, changer les systèmes d'information, mettre en cohérence la répartition des espaces et les besoins de regroupement des fonctions et des équipes...

Le Directeur d'une entreprise interviewée répond ainsi à notre question : « Pourquoi avoir déménagé ? » : *« L'exiguïté des espaces dans nos anciens bureaux parisiens était devenue intenable, avec un siège réparti sur 2 sites ».*

Dans une autre entreprise, le Directeur des Relations Sociales résume la situation de son entreprise lors de son déménagement il y a 7 ans : *« On était dans une période de croissance d'effectifs importante et ce qu'on avait (avant) n'était plus du tout rationnel. Au départ, on tenait tous sur un étage, puis il a fallu en acheter un deuxième. A la fin, comme on s'agrandissait en fonction des opportunités, et donc du choix des propriétaires de vendre ou de louer, on s'est retrouvé propriétaire d'une partie de l'immeuble et locataire d'une autre partie. Le plus gênant était que nous étions tous dispatchés dans les lieux différents, sans accès direct entre eux. Or le bâtiment principal était immense. Certains services étaient dans une partie du bâtiment, d'autres étaient à l'autre extrémité, parce que d'autres entreprises louaient le milieu, ce qui nécessitait 10 bonnes minutes de marche pour aller d'un service à un autre... Certains services, de même que les salles de réunions, étaient dans d'autres bâtiments ; ça ne facilitait pas la vie de l'entreprise. Un service était même dans une autre ville. Le but était de tous nous regrouper ».* Ce Directeur ajoute : *« Aujourd'hui, nous sommes dans une logique inverse : ayant réduit nos effectifs de manière conséquente, nous n'avons plus besoins d'autant d'espace, et le loyer est devenu excessif. Sur le marché, nous sommes sûrs de pouvoir trouver un immeuble plus petit et beaucoup moins cher. Alors on commence déjà à réfléchir à un nouveau déménagement ».*

Ce témoignage met en évidence le lien entre l'espace de travail et la situation économique de l'entreprise. L'espace coûtant cher, l'entreprise peut avoir intérêt, en fonction de sa situation, à réduire ses frais immobiliers en optimisant ses espaces actuels, en recherchant de nouveaux locaux générateurs d'économies (moins de

loyers, de charges, d'impôts liés à la localisation) ou en vendant tout ou partie de ses biens (lorsqu'elle en possède), pour récupérer son actif immobilier et le réinvestir dans un projet plus abordable. Jongler avec l'évolution constante du prix du mètre carré est une lutte incessante. Pour autant, agir sur l'espace n'est pas seulement une question de coûts.

En effet, les cycles de croissance et de décroissance nécessitent d'adapter les moyens de l'entreprise, et ce dans plusieurs domaines. Pour accompagner ses nouvelles stratégies, l'entreprise se doit d'ajuster ses processus, ses technologies et les compétences de ses collaborateurs. Si l'entreprise ne considère pas l'espace de travail comme ressource, celui-ci sera un frein à sa réussite.

De même, l'environnement peut ne plus s'adapter au contenu du travail, aux nouveaux besoins de l'entreprise. Les agencements opérés par le passé ne correspondent plus à l'évolution des tâches, aux contenus ou aux méthodes et modes de travail. Réorganiser les espaces de travail permet alors, par exemple, de faire face à une perte de synergie entre les différents postes.

Il s'agit également de faire face à l'obsolescence des moyens afin d'affronter les constantes « innovations », dans tout ce qui concerne l'informatique ou l'immotique<sup>45</sup> ; le vieillissement de ces domaines atteint des records.

Les changements de technologies, généralement prévisibles, peuvent également avoir des conséquences à la fois sur les surfaces (diminution de la taille des matériels et donc de leur encombrement) et sur l'aménagement de l'espace (technologie sans fil, Wifi).

Il est important de prendre en compte l'évolution à long terme des besoins d'équipements et d'infrastructure, car les évolutions technologiques entraînent des modifications en termes de surfaces et/ou de volumes.

En effet, la réduction de la taille des matériels, la multiplication des nouvelles techniques de stockage en hauteur ainsi que les modifications dans les domaines des approvisionnements et des circuits de distribution redessinent l'environnement.

Logistiquement, il s'agit pour l'entreprise d'une volonté de se donner les moyens de son développement et d'augmenter ainsi son efficacité par l'amélioration des conditions de travail et du confort, la mise en œuvre et l'intégration de nouvelles techniques, le tout s'inscrivant dans une logique d'optimisation des coûts.

- **Besoin économique : baisser les coûts, rationaliser l'espace, améliorer la performance de l'entreprise**

Dans un contexte de crise, de hausse des loyers de l'immobilier et de concurrence accrue, la performance de l'entreprise dépend en partie de sa capacité à faire des économies en réduisant sa structure de coût et à rationaliser l'espace dont elle dispose. Les entreprises ont ainsi une approche de l'environnement de travail alliant de plus en plus la performance de l'espace à celle de l'entreprise.

---

<sup>45</sup> Immotique : réseaux qui permettent de centraliser, puis de partager les ressources

## - L'objectif de réduction des coûts

Longtemps, le bâtiment a été considéré comme une charge. Plus exactement, l'action que l'on exerçait consistait à en limiter le poids financier, mais sans stratégie précise. Cela a conduit à une gestion des espaces qui se contentait par exemple de réduire les surfaces sans prendre en compte les divers effets possibles de cette mesure.

La perception des entreprises s'est modifiée avec le temps. En effet, au fur et à mesure qu'ont été mis en lumière les profits qu'elles pouvaient tirer d'un espace adapté, son regard a changé.

Si toute activité consomme une certaine quantité d'espace nécessaire à sa réalisation, ces dernières années ont ainsi été marquées par un profond renouvellement de la perception des espaces de travail : de charge ils sont désormais également vus comme un investissement, matière première du travail. Deux phénomènes se sont conjugués pour permettre ce renouveau.

Premièrement, trois faits, non sans relation entre eux, ont bousculé et remis en cause les habitudes et idées sur les lieux du travail :

- la poursuite nécessaire pour les entreprises d'une plus grande rigueur économique,
- la diffusion des techniques de traitement et de circulation de l'information,
- la recherche de modes d'organisation du travail mieux adaptés aux besoins du moment.

Pour autant, les prix de l'immobilier atteignent à présent de tels sommets que beaucoup d'entreprises réfléchissent encore en termes de coût. En effet, certaines d'entre elles ne sont pas prêtes, et plus encore, ne veulent pas assumer une telle charge (et ce pas uniquement en période de crise). Ces dernières envisagent donc de réduire leurs investissements, voire remettent à plus tard l'entretien des bâtiments qui les hébergent et le renouvellement de leurs aménagements.

Si l'entreprise n'est pas certaine de conserver longtemps son implantation (auparavant les sièges sociaux des entreprises faisaient l'objet d'un déménagement tous les dix ans en moyenne, actuellement les moyennes sont de 5 ans en région parisienne et de 8 ans en province), elle jugera plus judicieux et préférable d'investir sur l'équipement que sur le second œuvre, dont le bénéfice serait perdu lors de son départ : cela se traduit par exemple par une organisation de ses cloisonnements non pas par des cloisons bâties en dur mais avec du mobilier flexible.

Le transfert du coût du second œuvre vers le mobilier sera ainsi préféré par une société qui ne souhaite pas alourdir son compte d'exploitation. Le mobilier peut prendre en charge certaines fonctions traditionnellement assurées par le second œuvre, comme la circulation des fluides, l'éclairage ou la division de l'espace. Elle représente des économies d'impôts enviables pour les entreprises qui ont intérêt à « générer » de l'amortissement.

Force est de constater que les projets jugés coûteux et non directement productifs seront de fait très probablement écartés et que les projets d'aujourd'hui ayant la faveur des dirigeants s'inscrivent dans une stratégie de réduction des coûts

caractérisée par une réduction des surfaces ou par l'installation dans des immeubles aux loyers moins onéreux. Ce qui explique notamment la tendance des déménagements de sièges sociaux du centre de Paris vers la banlieue, plus abordable.

Dans cette logique de réduction des coûts, la location de surfaces plus petites, et moins chères, n'est toutefois pas la seule option. L'aspect patrimonial conserve, en effet, toute son importance. L'acquisition d'un bien immobilier, une fois amortie, permet d'éviter le paiement de loyers en constante augmentation. C'est pourquoi, dans la perspective d'un coût immobilier optimal envisagé à long terme et selon l'activité de l'entreprise, la réflexion stratégique peut aussi porter sur l'intérêt d'être ou non propriétaire des immeubles d'exploitation.

Il peut à cet égard être question de valoriser des actifs immobiliers afin de mieux investir dans la production ou de diversifier sa politique industrielle, de réduire des frais immobiliers ou de mettre en place de nouvelles méthodes de gestion, comme celle par centre de profits, qui cherchent à imputer directement à chaque service de l'entreprise le coût d'exploitation qui lui revient.

Quelle que soit la diversité des moyens pour réduire les coûts, l'un d'entre eux est manifestement privilégié par la majorité des entreprises : l'optimisation des investissements par la réduction des surfaces. L'abandon de tout ce qui n'est absolument indispensable génère des économies. Lorsqu'une entreprise réduit ses effectifs, l'idée de réduire les surfaces disponibles ne tarde généralement pas à faire son chemin. La décision de réduire les effectifs est parfois même prise en même temps que la décision de déménager pour des locaux plus petits, l'entreprise misant alors sur une double économie.

Quand on prend conscience du coût de l'espace, on comprend mieux que les entreprises s'y intéressent de très près. En effet, l'immobilier constitue le deuxième poste de dépenses après les salaires.

Si l'on s'attache au seul poste de travail, son coût est estimé à environ 14 000 € par an et par salarié<sup>46</sup>, toutes charges comprises (entretien, assurance, loyer, informatique, chauffage, éclairage, climatisation...). Soit entre 1/3 et 1/7 du coût salarial de celui qui l'occupe. Ce chiffre peut atteindre jusqu'à environ 18 000 € si l'on y inclut les déplacements des salariés, les salaires des collaborateurs ou prestataires chargés de l'entretien, etc.

Dans toutes les entreprises, on constate la même exigence de réduction des coûts, dans tous les domaines, et plus particulièrement les coûts en face desquels on ne peut placer une valeur ajoutée explicite ou un retour sur investissement chiffré.

Ajuster les deux postes de dépense que sont la masse salariale et les coûts immobiliers nécessitent toutefois de prendre du recul afin de ne pas compromettre la performance de l'entreprise.

En effet, une approche de l'espace centré uniquement autour du coût peut certes permettre des économies pour l'entreprise à court terme, mais elle peut aussi l'affaiblir à long terme.

---

<sup>46</sup> « Guide de l'aménagement de bureaux. De A comme acoustique à Z comme zoning, tout ce qu'il faut savoir pour aménager au mieux les espaces de travail », UNIFA, Groupement Symso, 1991, p.45-46

L'espace n'est pas seulement un investissement mais aussi une ressource. Fortes de cette conviction, certaines entreprises mettent en place des stratégies spatiales. Ces politiques ne se limitent plus à une activité financière autour de la valeur des biens immobiliers possédés ou cédés par l'entreprise. Elles se doivent d'être cohérentes tant en matière d'aménagement, pour définir ses normes et ses typologies, qu'en matière d'implantation : achat ou location, regroupement, dispersion, localisation, taille et aménagement des unités de production... L'idée est ici de rationaliser les espaces de travail.

#### - **L'objectif de rationalisation des espaces de travail**

Le choix d'un nouveau site dépend non seulement du prix auquel il peut être loué ou acheté, de la surface offerte (est-elle suffisante ? excessive ?) mais également des caractéristiques du bâtiment : permet-il un aménagement en espaces ouverts ? La circulation entre les espaces est-elle directe ou nécessite-t-elle des déplacements chronophages ? Ces questions visent à déterminer quel projet d'aménagement répond le mieux à l'objectif de rationalisation de l'entreprise.

Une fois les réponses à ces questions apportées et le choix opéré, il est encore nécessaire de pousser la réflexion sur la gestion de l'implantation et du cloisonnement des bureaux. Il s'agit là d'une préoccupation à laquelle les entreprises sont confrontées dès la prise en possession de leurs nouveaux locaux.

La gestion des implantations prend en compte de manière systématique les surfaces et les activités, pour calculer au plus juste les surfaces nécessaires. La taille des bureaux cloisonnés dépend beaucoup de la trame constructive, de la profondeur des plateaux, alors que le calcul de la surface individuelle de travail de l'espace semi-ouvert dépend d'une approche ergonomique et fonctionnelle pure. Cette gestion permet d'accroître nettement le rendement de l'aménagement. En bureau paysager ou en open space, la démarche est la même et le rendement global supérieur, du fait de la grande profondeur des étages et de l'assemblage des postes de travail en pool. Depuis quelques années déjà, les postes de travail ne cessent de connaître une déflation de leurs surfaces en mètres carrés. Les surfaces allouées sont ainsi passées de 23 m<sup>2</sup> SUB<sup>47</sup> en 1995 à 12 m<sup>2</sup> en 2003, et cette tendance ne cesse de baisser. Aujourd'hui, la fourchette se situe entre 11 et 12 m<sup>2</sup>.

Pour autant, si l'analyse des besoins et la gestion des implantations et des cloisonnements permet de rationaliser les espaces de travail, comment mesurer la performance de l'organisation spatiale des bureaux ainsi rationalisés ?

#### - **Améliorer la performance de l'entreprise**

⇒ **La notion de performance**

Que recouvre cette notion de performance pour les entreprises ?

---

<sup>47</sup> SUB = Surface utile brute

Efficacité, productivité, compétitivité, baisse des coûts, qualité... Cette notion se résume-t-elle à une amélioration des résultats économiques ? De la productivité ? S'applique-t-elle à toute l'entreprise ou à un secteur en particulier ?

Nous pourrions nuancer et complexifier ce que nous appelons performance en considérant : le résultat et/ou le potentiel ; les types de compétences sur lesquels l'entreprise est performante ; la capacité de l'entreprise à évaluer ses résultats et à apprendre de ses expériences.

Plusieurs niveaux de performance peuvent donc se retrouver au sein d'un concept global d'efficacité. L'appréciation de la performance spatiale d'une entreprise nécessite de travailler au moins à deux niveaux.

D'une part, pour qu'il y ait performance, dans un service par exemple, il faut que les caractéristiques de l'organisation spatiale soient cohérentes avec la nature des tâches qui y sont effectuées, les modes d'organisation et de management mis en place ainsi que la culture et l'identité de l'entreprise.

D'autre part, il faut considérer le fait que l'espace de travail est en partie lié aux modèles de productivité car, au fur et à mesure qu'évoluent les idées sur la productivité, de nouveaux espaces sont imaginés. Ainsi le bureau paysager est apparu en réponse à la volonté de concevoir le bureau comme une usine, sur la base de la circulation du papier. Pendant les années 1980, l'ergonomie a eu pour tâche de faire accepter l'arrivée de nouveaux outils bureautiques. Le choix d'une organisation en plateau dans le développement des nouveaux produits peut également permettre d'accélérer la circulation de l'information, donc de réduire le temps de développement qui est peut-être un facteur clef de compétitivité de l'entreprise. Ainsi, en agissant sur la variable « organisation spatiale », on favorise un certain courant dont on sait qu'il améliore les résultats en termes de délai.

Les entreprises ont pris conscience que l'environnement physique a un impact sur l'organisation. Pourtant il est difficile de définir l'apport exact de l'espace dans la productivité.

La difficulté à démontrer l'apport exact de l'espace de travail sur la productivité ne date pas d'hier. En effet, les études sur l'usine de Hawthorne et de la Western Electric<sup>48</sup> ont laissé croire aux managers que l'amélioration de l'efficacité passait essentiellement par les relations humaines et non pas par l'environnement physique. Ainsi les différentes théories de gestion ont eu une influence sur la production spatiale mais elles ne l'ont pas explicitement transposée. C'est pourquoi, jusqu'à présent, les entreprises ont rarement considéré l'espace comme un facteur intervenant dans la productivité, c'est-à-dire comme une ressource, mais plus comme un coût qu'il faut continuellement chercher à baisser.

#### ⇒ **Traçabilité et mesurabilité**

Mesurer la productivité se heurte à une double difficulté : il semble absurde d'isoler une tâche de son contexte et de nombreuses tâches s'avèrent non quantifiables, telles que la production d'informations, la gestion, le contrôle ...

---

<sup>48</sup> Ces études cherchaient à démontrer les relations possibles entre l'environnement de travail, la motivation des travailleurs et la productivité. Elles ont été menées entre 1927 et 1932 ; Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, emblèmes de l'école des relations humaines, ont chacun contribué à la poursuite de ces travaux.

Mesurer la productivité est déjà en soi un exercice difficile, évaluer sur elle l'impact d'un aménagement de l'espace relève du défi. Deux questions se posent à toute personne tenant à le faire :

- « Peut-on mesurer les conséquences de la réorganisation spatiale ? »
- « Comment le faire ? »

Il s'agit ici de déterminer si les conséquences observées sur la performance et ses variables explicatives sont imputables au seul changement d'organisation spatiale et, si ce n'est pas le cas, quelle en est sa part.

Cette méthode relève de la traçabilité. On sait désormais que les changements d'organisation spatiale peuvent produire des résultats inattendus dans des lieux ou sur des facteurs très éloignés du changement initial. Cela s'explique par le caractère « systémique » de l'espace. On ne peut pas agir sur un des espaces sans que tous les autres ne soient concernés : par exemple la réduction des surfaces peut aussi diminuer la flexibilité, détériorer les conditions de travail et affaiblir la satisfaction du personnel. Elle peut également entraîner des lacunes dans la communication et accroître l'absentéisme.... Cela ne signifie pas qu'on ne puisse diminuer les surfaces, mais si l'on juge nécessaire de le faire, il faut analyser l'ensemble de ce qui est alors mis en cause.

Indépendamment de la question de la traçabilité se pose celle de la mesurabilité. Il faut alors évaluer les « résultats » liés à cette organisation, à la fois en termes :

- **de coûts et d'avantages mesurables en unités monétaires.** On peut pour cela s'appuyer sur trois indicateurs de performance essentiels :
  - o le coût du logement par poste de travail,
  - o le coût des transferts internes et de la mobilité moyenne,
  - o et la charge de l'immobilier par rapport aux achats ;
- **de coûts et d'avantages mesurables en unités non monétaires :** la fidélisation du personnel et les délais de traitement des dossiers ;
- **de coûts et d'avantages non ou très difficilement mesurables :** l'esthétique d'un bureau et le bien-être des utilisateurs.

Cette question est particulièrement délicate car le changement d'organisation spatiale est souvent accompagné d'autres changements délibérés ou non.

Le caractère composite d'un système organisationnel ne permet pas de montrer l'apport exact de l'espace dans la production, car tout changement spatial est accompagné d'autres changements technologiques, sociaux ou organisationnels. Souvent à l'occasion d'un réaménagement de l'espace, une réflexion s'engage qui entraîne un changement du travail lui-même, de sa nature, de son mode de management et de son organisation. Cette modification du contexte s'avère aussi importante que les transformations de l'environnement pour les performances de l'entreprise.

Partant de ce constat, il est délicat d'affirmer que l'espace est facteur de productivité. Les différentes études menées montrent qu'à chaque amélioration des conditions de travail, la courbe de productivité augmente puis tend à retrouver son niveau antérieur, jusqu'au prochain investissement.

En effet, il est difficile d'isoler l'espace en tant que facteur de productivité ; il reste possible néanmoins d'apprécier ce qu'il peut créer en matière de contre-

performance, par ses nuisances, son désordre, son image négative ou dévalorisante. On connaît mieux la participation de l'espace « en creux » que positivement, plus précisément on appréhende mieux les « mauvaises » conditions spatiales parce qu'on les a expérimentées.

D'autre part, raisonner de façon mécanique sur les effets d'un aménagement reste hasardeux dans la mesure où interviennent de nombreux facteurs d'ordres sociologique et psychologique, ardu à maîtriser.

Concrètement, comme nous l'avons dit précédemment, le changement entraîne des gains de productivité, sans en garantir pour autant la permanence, soulevant par là-même la problématique de la performance sur le long terme.

Un certain nombre d'études sociologiques menées en entreprise ont montré que la productivité résulte non seulement de facteurs objectifs, traditionnels mais aussi de variables plus subjectives. En effet, la rentabilité du travail est conditionnée par un environnement rationnel et agréable. L'adjonction d'espaces de détente favorise les échanges, les rencontres informelles et indirectement servent les objectifs de l'entreprise. Le concept de performance est l'un des plus difficiles à manipuler en gestion. Il n'y a pas a priori un type « bon » et un autre « mauvais ». Tout dépend de l'activité de la personne, des habitudes culturelles et des formes d'organisation que s'est donnée l'entreprise.

#### ▪ Améliorer les conditions de travail

De plus en plus d'entreprises affirment que leur succès tient tout autant à leur capital humain qu'à leurs résultats financiers. En cohérence avec cette affirmation, certaines expriment leur conviction au travers une politique RH soucieuse de préserver les salariés, en leur offrant les meilleures conditions de travail. Ces entreprises peuvent dans cette perspective prendre la décision de réaménager l'espace dont elles disposent, pour améliorer la vie de leurs collaborateurs au travail.

Anne Thevenet-Abitbol, Directrice Prospective et Nouveaux Concepts chez Danone témoigne sur le site de l'Arseg<sup>49</sup> : *« A l'occasion du déménagement du siège mondial du Groupe Danone en 2003, j'ai notamment eu pour mission d'aménager l'espace avec comme objectif que les salariés s'y sentent bien et qu'il contribue à la fluidité des relations. En effet, les salariés étaient sceptiques à l'idée de passer de bureaux fermés à l'open-space. Après quelques mois, ils se sont bien acclimatés et ont constaté plus de dynamisme et de circulation des idées. Pour obtenir ce résultat, nous avons choisi de beaux mobiliers en bois clair et massif, que l'on aurait envie d'avoir chez soi ! Nous avons particulièrement travaillé l'acoustique et nous avons « truffé » les plateaux de petites alcôves pour pouvoir s'isoler. Autres initiatives menées en binôme avec le Directeur des Services Généraux Philippe Amiotte : un restaurant d'entreprise nouvelle génération ou encore des salles de sport appréciées par nos salariés qui peuvent s'entraîner sans bouleverser leurs horaires de travail, et à des conditions tarifaires intéressantes grâce au Comité d'entreprise ».*

Pour autant, les déménagements et réaménagements dictés par un souci d'amélioration des conditions de travail des salariés mettent souvent plus l'accent sur la fluidité des moyens de communication, la remise à neuf des revêtements et du mobilier, la sécurité des locaux (amiante, incendie...) et un meilleur accès aux

---

<sup>49</sup> ARSEG : Association des Responsables Services Généraux

nouvelles technologies de l'information que sur la satisfaction des besoins les plus fondamentaux pour les salariés, comme l'éclairage naturel, une vue sur l'extérieur, un espace d'au moins 10 m<sup>2</sup> par personne, une ventilation optimale, une circulation aisée autour de son bureau, la possibilité de le personnaliser, un niveau de bruit acceptable...tels que les définit l'INRS dans sa fiche pratique consacrée aux principales données ergonomiques des bureaux<sup>50</sup>.

Qu'en est-il alors de la satisfaction des salariés face à leur espace de travail ? Quels effets cet espace a-t-il sur eux ?

---

<sup>50</sup> INRS – Fiche pratique de sécurité ED23 - Aménagement des bureaux : principales données ergonomiques, p.2 et 3.

# **PARTIE III**

## **LES CONSEQUENCES OBSERVEES EN FRANCE OBSERVATIONS TERRAIN**

## CHAPITRE 4

### Les résultats observés en France

*Deux données essentielles, l'espace de travail alloué à chaque salarié passant de 23 m<sup>2</sup> SUB en 1995 à 12 m<sup>2</sup> en 2003, et 60 % des espaces de travail tertiaire aménagés en open space (IPSOS), nous invitent à nous interroger sur la perception que le salarié français a de son espace de travail aujourd'hui.*

*Si l'on en croît divers articles de presse et enquêtes réalisés ces dernières années « Cosmopolitan.fr, Survivre en open space ; Arseg, 20 avril 2009, Pourquoi l'open space les a « tuer » ? ; Les Echos.fr, 2 décembre 2008, L'open space au banc des accusés ; Liaisons sociales magazine, Janvier 2009, Invivable open space », il est pléthore de préjugés négatifs envers le travail en espace ouvert.*

*En outre, notre échantillon de salariés interrogés se révèle fidèle à l'image de ces 60 % de bureaux aménagés en open space ; en effet, la quasi-totalité des salariés que nous avons interrogés travaillant dans ce type d'aménagement, il nous est apparu opportun d'analyser au travers de thèmes essentiels la perception par le salarié de cet environnement particulier qu'est l'open space.*

Une enquête   a été réalisée en 2004 auprès d'un échantillon représentatif de la population française. Cette enquête, réalisée selon la méthode des quotas, par téléphone, a permis d'interroger un échantillon national de :

- 400 chefs d'entreprises, représentatifs de l'ensemble des entreprises françaises de 50 salariés et plus ;
- 800 salariés travaillant en bureau

#### **Actineo**

Actineo, le premier observatoire de la vie au bureau, est né de la volonté du Groupement des industriels du mobilier de bureau. Cet observatoire a pour ambition de constituer, pour toutes les entreprises, un véritable outil de référence pour optimiser et professionnaliser le management de l'espace de travail.

Pour appréhender le mobilier de bureau comme un outil de management à part entière, il convient d'en analyser l'usage et d'en mesurer les effets sur la performance de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, Actineo se donne quatre missions.

**Observer** Détecter les évolutions sociétales fortes et regarder les évolutions induites sur l'organisation de l'entreprise et de l'aménagement de l'espace bureau.

**Décrypter** Rendre compte des expériences afin de trouver les solutions adéquates pour de meilleures performances et une meilleure qualité de vie au bureau.

**Anticiper** Mettre en place des outils et des référents pour optimiser le management du mobilier et de l'aménagement de l'espace bureau.

**Stimuler** Promouvoir toutes les initiatives contribuant à l'amélioration de la qualité de vie au bureau.

L'enquête montre que 64% des salariés français ont déjà expérimenté un changement d'emplacement de bureau ; en moyenne, ils ont changé 3,6 fois d'emplacement. Cela montre une réalité française impliquant des problématiques d'aménagement de l'espace de travail dont nous allons présenter les effets possibles ou avérés pour l'entreprise et ses salariés.

## L'expérience du changement de bureau

64% des salariés ont déjà changé d'emplacement de bureau.

Ce résultat varie selon (bien sûr) l'âge et l'ancienneté, mais aussi la profession, le secteur et la taille de l'entreprise.

En moyenne, ils ont changé 3.6 fois d'emplacement.

Moyenne: 64%

ANCIENNETE DANS L'ENTREPRISE	
- Moins d'un an	34
- Entre un an et moins de 5 ans	53
- Entre 5 ans et moins de 10 ans	70
- Entre 10 ans et moins de 15 ans	70
- 15 ans ou plus	80
PROFESSION DE L'INTERVIEWE	
- Cadre	75
- Profession intermédiaire	66
- Employé	59
- Ouvrier	53
SECTEUR D'ACTIVITE	
- Industrie, BTP	67
- Commerce, Transports	55
- Services	69
TAILLE DE L'ENTREPRISE	
- Moins de 10 salariés	42
- 10 à 99 salariés	52
- 100 à 499 salariés	68
- 500 salariés et plus	83



La tendance haussière est en faveur des espaces ouverts. Selon *Actineo, Observatoire de la qualité de vie au bureau*, 60% des salariés en France travaillent en open space. Toutefois, si ce phénomène demeure la tendance lourde, le dogme de l'espace ouvert est soumis à un sérieux réexamen. *Alain d'Iribarne, Directeur de recherche au CNRS et Président du Conseil scientifique d'Actineo*, rappelle que « l'open space a été porté par deux mouvements parallèles : d'un côté, l'essor du modèle de la compétence et de l'organisation par projets incitant à sortir les salariés des bureaux afin d'accroître les coopérations au sein des équipes ; de l'autre, la norme de la création de valeur pour l'actionnaire poussant à réduire les coûts fixes, notamment en diminuant le nombre de mètres carrés par salarié ».

Cette tendance fait donc l'objet de nombreuses controverses, et les espaces ouverts ou partagés sont taxés d'une multitude de critiques, positives comme négatives. De nombreux débats sont initiés au sujet de ces espaces, mais aussi des espaces de bureaux fermés auxquels ils sont naturellement comparés.

Les principales caractéristiques prêtées aux espaces ouverts sont les suivantes :

- critiques négatives : stress, problème de concentration, nuisances sonores et visuelles, fatigue, absence de confidentialité, accentuation des tensions relationnelles, démotivation, impossibilité de s'isoler, sentiment d'être surveillé en permanence,

altération des relations entre collaborateurs, moins de franchise, problèmes de santé, baisse de la performance,...

- critiques positives : meilleur partage de l'information, nivellement des hiérarchies, davantage de flexibilité, plus de convivialité et d'interactions, rapports directs entre les individus, pas d'intermédiaires, plus de transparence sur le travail de chacun, plus de transversalité, de partage, plus d'auto-gestion,...

Les bureaux fermés étant souvent la base de comparaison des bureaux ouverts, ils bénéficient des mêmes critiques, mais dans le sens inverse.

Mais existe-t-il un lien avéré entre l'aménagement des espaces de travail et l'implication, la motivation, la satisfaction, ou encore l'efficacité ou la productivité au travail ?

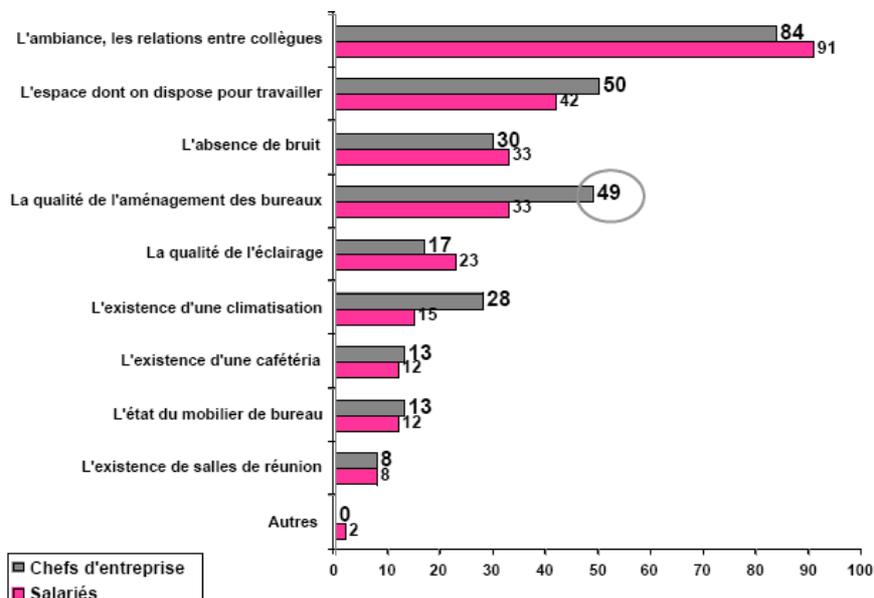
Il n'existe pas en France d'étude scientifique se consacrant aux effets que les différents types d'aménagement des espaces de travail peuvent avoir pour l'entreprise ou ses salariés.

C'est pourquoi nous avons décidé d'interroger des entreprises sur le terrain, en recueillant les perceptions des salariés, mais aussi des directions et DRH.

Néanmoins, quelques enquêtes révèlent des premières tendances. Le baromètre *ACTINEO-TNS/Sofrès* sur la qualité de vie au bureau, créé dans l'objectif de mieux comprendre le rapport que les salariés entretiennent avec leur cadre de travail, d'en identifier les éléments clefs et d'en mesurer l'impact direct sur la motivation au travail, met en évidence un premier constat : l'importance de la qualité de vie au travail pour les salariés français. Ils sont en effet 94% à estimer que la qualité de vie au travail est quelque chose qui compte beaucoup pour eux.

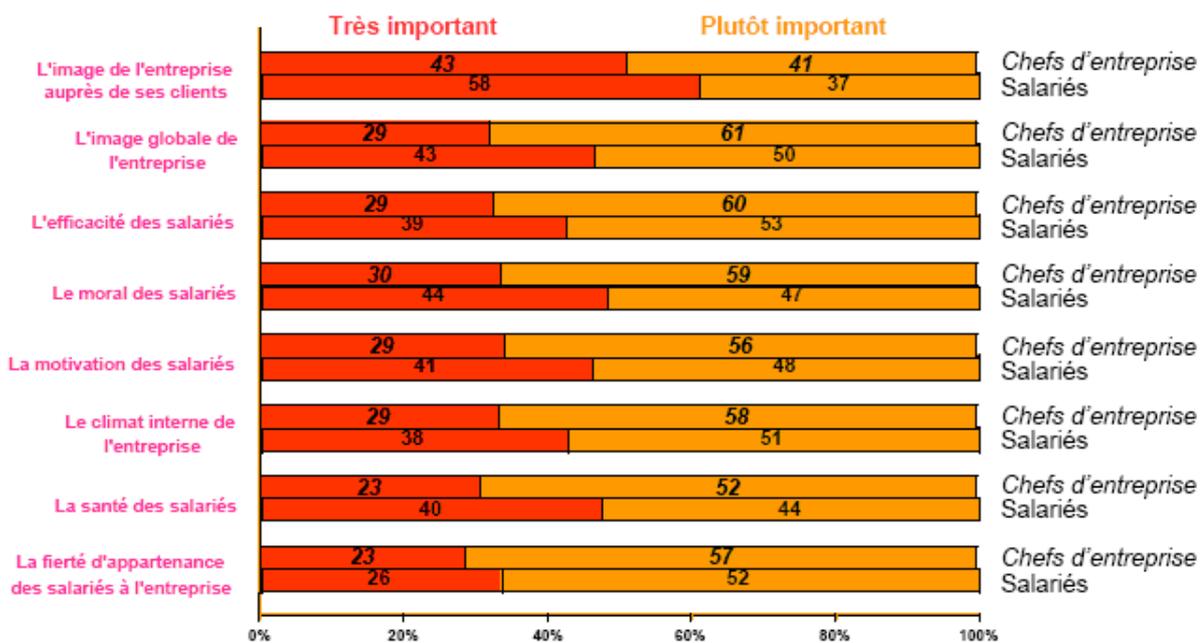
Les chefs d'entreprise, pour leur part, sont 91% à estimer qu'il s'agit d'un critère important pour leurs salariés. Cette opinion révèle un premier point commun.

Comme l'illustre le schéma suivant, les éléments qui contribuent le plus à cette qualité de vie font apparaître la qualité de l'aménagement des bureaux en 4<sup>ème</sup> position, après les relations entre collègues, l'espace dont les salariés disposent pour travailler et l'absence de bruit.



Il s'agit donc bien d'un élément important, pour les salariés comme pour les employeurs, même si ces derniers ne l'affirment pas de manière aussi marquée que les salariés, comme le témoignent ces réponses à la question suivante :

« Diriez-vous que le cadre de travail peut avoir un impact très important, plutôt important, plutôt pas important ou pas important du tout sur... » :



En effet, sur la question plus spécifique de l'espace de travail (cité en 4<sup>ème</sup> position), les perceptions des salariés que nous avons interrogés sont mitigées. Si certains pensent que l'aménagement de leur espace de travail constitue une préoccupation pour leur entreprise...

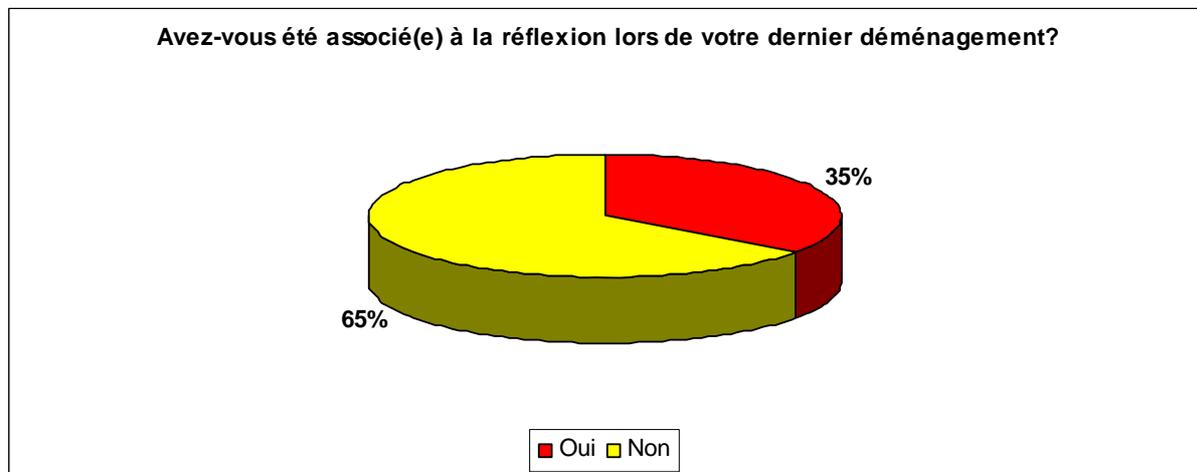
- « oui, cela contribue au bien être, et donc à la productivité des employés »
- « oui, c'est une préoccupation pour que chacun se sente bien et ait un espace de travail confortable, mais le dernier déménagement a été réalisé sans tenir compte de l'avis des salariés (discussions uniquement au niveau du CoDir). Les vrais désirs des gens n'ont pas été du tout pris en compte. »

... ils sont 50% à estimer que l'aménagement des espaces de travail n'est pas une priorité pour l'entreprise :

- « oui, mais en façade, non en réalité, les aspects financiers sont prépondérants. »
- « non, c'est un coût ! Et le bien des employés doit se situer à la 171<sup>ème</sup> préoccupation des managers de la DG ! »
- « non, je ne crois pas. La préoccupation de l'entreprise est de réduire les coûts et de ce fait de gagner des m<sup>2</sup>, de mettre une imprimante à gros débit par étage... »

Si la vision de l'entreprise prenant en compte les dimensions cachées de l'espace et cherchant à améliorer le quotidien de ses salariés n'est pas des plus répandues aujourd'hui chez les salariés, ont-ils malgré tout le sentiment que l'entreprise les associe à la réflexion lors d'un déménagement, d'une transformation de leur espace de travail ? En effet, si on émet l'hypothèse que l'espace de travail agit sur la satisfaction ou l'insatisfaction des salariés, pourquoi ne pas les associer à la définition de cet espace ? Or l'implication ou la participation des salariés aux projets d'aménagement ou déménagement des entreprises ne semble pas

monnaie courante ; en effet, peu de salariés sont invités à la conception de leur espace de travail. Ceux à qui on le demande participent en donnant des informations ou des opinions plutôt qu'en prenant des décisions, qui restent de la responsabilité des dirigeants.



**La majorité des salariés interrogés (65 %) n'ont pas été associés à la réflexion lors de leur dernier déménagement.**

Notre échantillon ne déroge pas à la majorité des études qui montrent effectivement que les salariés ne participent ni à la conception du projet d'aménagement, ni à l'organisation de ce dernier, mais qu'ils subissent la plupart du temps des décisions « top down » et découvrent le projet quelques semaines seulement avant le déménagement physique (via leur intranet, ou le journal interne).

Nous avons donc voulu savoir si les salariés avaient un droit sur leur espace une fois celui-ci imposé par l'entreprise. S'il ne peut modifier l'espace public, le salarié peut-il avoir une action sur son espace professionnel primaire ? Quant à l'entreprise, prend-elle conscience de l'importance de la dimension bio-psychologique de l'espace de travail de ses salariés ?

**I. Les salariés, acteurs de leur espace de travail ?**

Avant d'analyser l'importance de l'espace de travail « intime » au travers du ressenti des salariés, il semble opportun de ramener dans un premier temps la vision du salarié à un espace plus large, celui du territoire public, que le salarié n'occupe que temporairement (comme nous l'avons défini en partie I). Le salarié accorde-t-il une importance au quartier, à cet espace public qu'il ne fait que traverser ou rejoindre, où se contente-t-il justement de le traverser sans y accorder la moindre dimension pour se réfugier le plus rapidement possible dans son espace « intime » que constitue son bureau ?

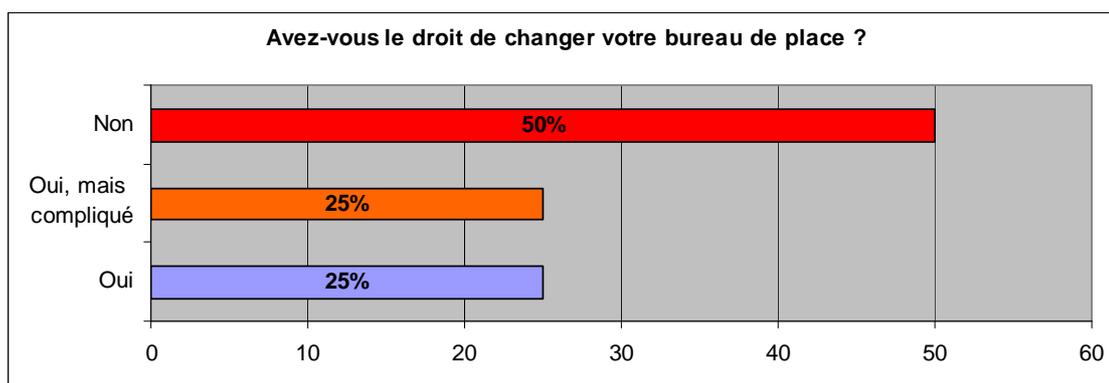
Le territoire public, ou territoire tertiaire, est le lieu occupé temporairement et par n'importe quel individu. C'est par essence le lieu le plus éloigné de celui dans lequel le sujet – homme, salarié - retrouvera son intimité dont les dimensions ont déjà été définies dans la première partie (solitude, intimité, anonymat, réserve) *A. Westin*.

Nous avons qualifié de territoire public le quartier dans lequel se trouve le lieu de travail des salariés. Sur l'importance que revêt à leurs yeux le territoire public de leur lieu de travail, nous leur avons demandé s'ils étaient attachés à leur quartier. Ils sont 60 % à répondre par l'affirmative, le quartier dans lequel se trouve leur entreprise est un facteur

d'importance à leurs yeux ; on peut même supputer un pourcentage plus important car les 40 % affirmant ne pas être attachés à leur quartier évoquent justement des raisons de mauvaise localisation, de difficultés d'accessibilité, d'impersonnalité du lieu... Ils s'en trouveraient probablement attachés si leur entreprise se trouvait dans un quartier à leurs yeux plus agréable.

Si le salarié n'est pas acteur du territoire public, et s'il n'intervient pas dans la conception de son espace de travail, en est-il néanmoins « propriétaire » lorsqu'il l'investit ? Devient-il acteur de l'organisation de son espace de travail ? La réponse se fait en deux temps :

- dans un premier temps, nous répondrons par la négative, car dans la majorité des cas, les salariés interrogés ne peuvent modifier l'organisation de leur espace, en changeant par exemple leur bureau de place. Si cela est possible, 25 % d'entre eux avouent des formalités administratives compliquées et longues, ce qui revient à affirmer que l'entreprise ne veut pas que ses salariés modifient l'organisation de leur bureau, mais qu'il n'est pas « corporate » d'interdire ! *« je suis dans un open space très impersonnel, il est impossible d'introduire une touche humaine dans mon bureau »*
- dans un second temps, nous atténuerons notre négation car la plupart des salariés interrogés estiment qu'il leur ait possible de personnaliser leur espace de travail, en agrémentant cet espace d'une dimension plus personnelle.



Il semble donc que le salarié ait finalement peu de prise sur son espace de travail ; l'espace de travail est imposé par l'entreprise, et une fois le salarié installé, les décisions le concernant semblent toujours du seul ressort de l'entreprise.

Dans ces conditions, l'aménagement de l'espace de travail est-il un facteur discriminant à l'embauche ?

## II. L'espace de travail, critère de sélection des salariés ?

Les salariés se demandent-ils et demandent-ils à leur futur employeur quel va être leur espace de travail (espace privatif, open space cloisonné, plateau ?). Notre enquête montre que l'importance de l'espace de travail ne prend pas sa dimension au moment du process de recrutement car parmi les salariés interrogés, ils ne sont que 20% à questionner leur futur employeur sur la façon dont sera aménagé leur bureau. **Et même s'ils le demandent, aucun d'entre eux ne refusera une proposition d'embauche si l'aménagement de l'espace de travail ne lui convient pas a priori.** Au-delà de

l'impression de paradoxe que semble soulever cet élément, de nombreux facteurs conjoncturels peuvent expliquer le fait qu'aujourd'hui, le salarié ne se préoccupe pas dans sa recherche d'emploi de l'aménagement de son futur espace de travail : ce qui prime, c'est un travail, l'espace que ce dernier occupera n'est que secondaire. Mais il devient important lorsque le salarié est en poste et prend sa pleine mesure dans la corrélation entre l'aménagement de l'espace de travail et l'implication du salarié dans son travail, comme nous le verrons plus loin.

Si le territoire public peut revêtir une importance, certes passive (elle ne plus n'influe pas sur la décision d'accepter ou non une proposition), pour les salariés qui ont besoin de se sentir à l'aise dans le quartier qu'ils rejoignent tous les matins, qu'en est-il de leur ressenti vis-à-vis de leur espace de travail, leur lieu primaire ? Nous y reviendrons, l'aménagement de l'espace et le mobilier de bureau sont considérés par 75% des salariés comme des facteurs déterminants, mais au-delà de ce constat, le lieu de travail peut-il être vecteur d'insatisfaction pour l'« homo salarius » ?

De plus, à l'heure où la tendance est aux déménagements d'entreprises dans une configuration où l'on tend à optimiser les surfaces par la réduction du nombre de m<sup>2</sup>, la plupart des salariés se retrouvent aujourd'hui dans des configurations de bureaux ouverts ; comment vivent-ils cette situation ? Y trouvent-ils leurs marques ?

Comme nous l'avons vu, la moitié des salariés considèrent que l'entreprise n'accorde pas d'importance à leur espace de travail, bien qu'elle leur impose sans les associer à la réflexion de leur aménagement et qu'elle leur interdit de modifier cet aménagement, les autorisant au mieux de l'agrémenter d'une photo du petit dernier ou d'une fleur, mais à condition qu'elle respecte la charte de bonne conduite en open space éditée par la DRH. Dans ces conditions, le salarié trouve-t-il une quelconque satisfaction à vivre son espace de travail ?

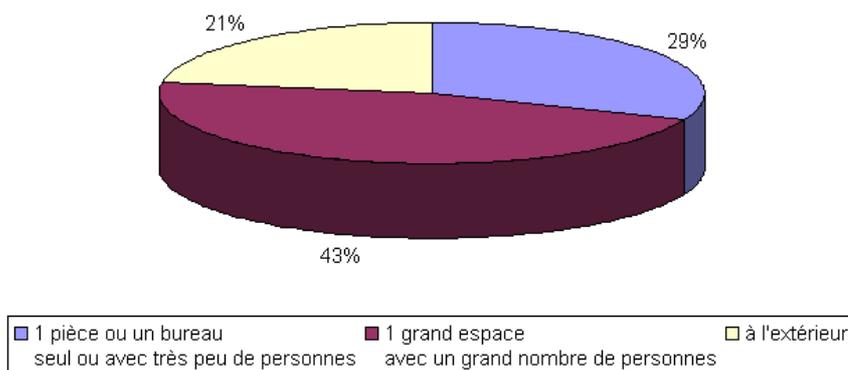
### **III. Les salariés, insatisfaits de leur espace de travail ?**

Avant de répondre à cette question, il nous semble important de parler du contexte économique général de la France.

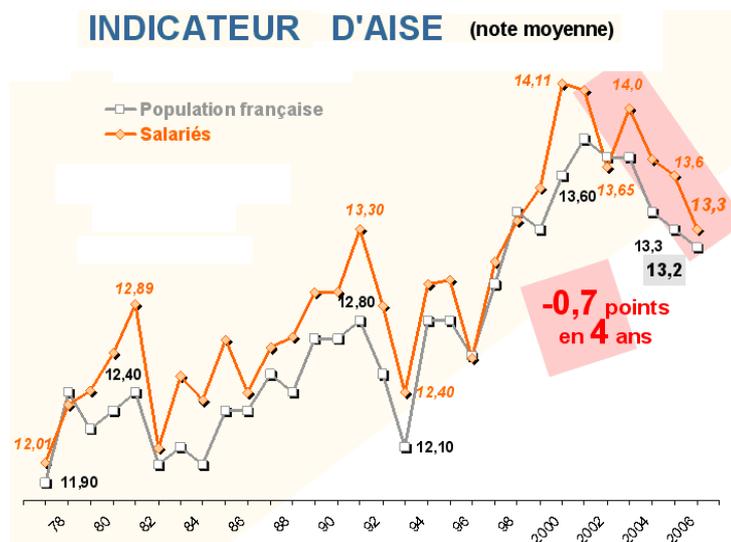
Pour cela, nous allons nous appuyer sur les résultats d'une enquête réalisée en 2006 par le cabinet d'études et de conseil sociovision Cofremca auprès de 1 000 salariés des secteurs privé et public. Les salariés interrogés étaient extraits d'un échantillon de 2 200 personnes représentatives de la population française de 15 à 74 ans et l'étude portait sur le climat des salariés, la place de l'entreprise dans la société, l'implication au travail, l'aménagement de l'espace et le mobilier en tant que composantes de la qualité de vie au bureau.



**Présentation de l'échantillon**



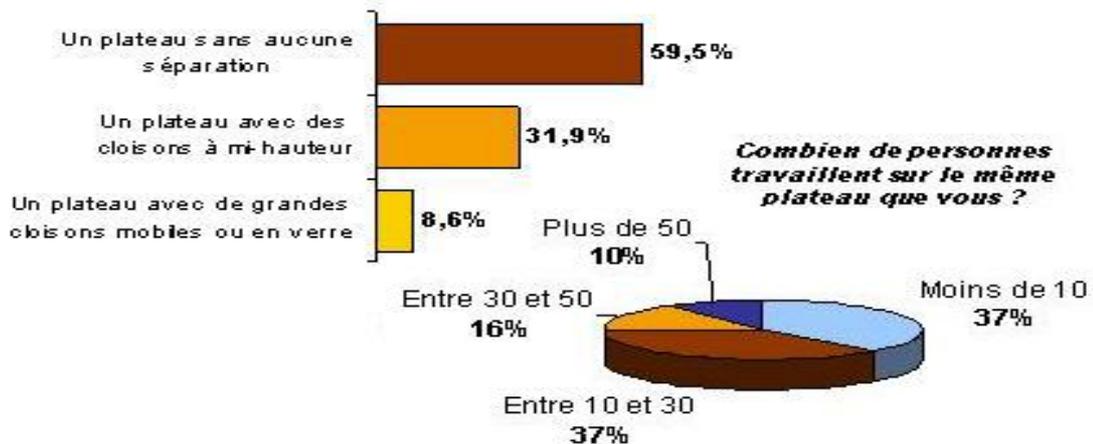
Les résultats révèlent que le climat des salariés s'est nettement dégradé depuis le début des années 2000, reflétant une tendance plus générale de la population française :



De notre côté, nous avons interrogé des salariés sur leur satisfaction par rapport à la question spécifique de l'espace de travail.

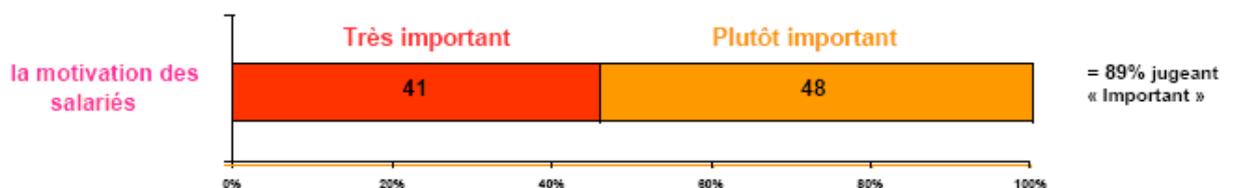
Toutefois, avant de répondre à cette question, il en est une, essentielle de prime abord, à laquelle il convient de répondre : dans quel type d'espace travaille le salarié d'aujourd'hui ? Nous avons défini plus haut les différents type d'espace de travail, mais quel est celui le plus usité aujourd'hui ? Bien que peu de sources nous renseignent aujourd'hui sur ce sujet, sauf de façon très générale, une enquête réalisée auprès d'internautes par le *Journal du Management* en juillet 2006 ([www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)) auprès de 480 salariés nous donne les indications suivantes :

### Comment est disposé votre open-space ?

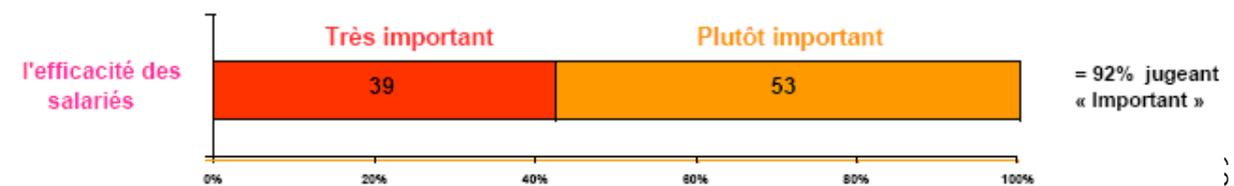


Il apparaît à la lecture de cette enquête que **plus de la moitié des salariés interrogés travaillent dans un espace complètement ouvert et que plus des deux tiers partagent cet espace avec plus de 10 personnes.**

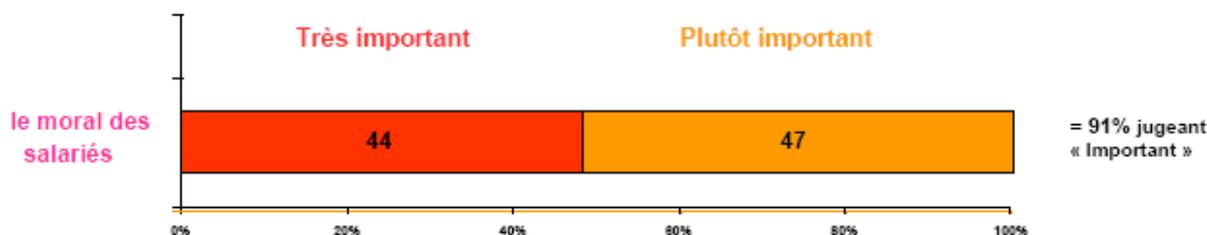
Quel que soit le type de bureau occupé, le baromètre *Actineo* fait apparaître que 89% des salariés considèrent que le cadre de travail agit sur leur motivation...



... ils sont 92% à penser que le cadre de travail agit sur leur efficacité...



... et 91% à considérer qu'il est important pour leur moral.



Selon cette enquête, le cadre de travail (incluant l'aménagement des bureaux) est ressenti par les salariés comme ayant un impact très fort, débordant du cadre strictement « physique » ; l'enquête permet de souligner son impact psychologique, et ce dans plusieurs domaines : la motivation, le moral, l'efficacité...

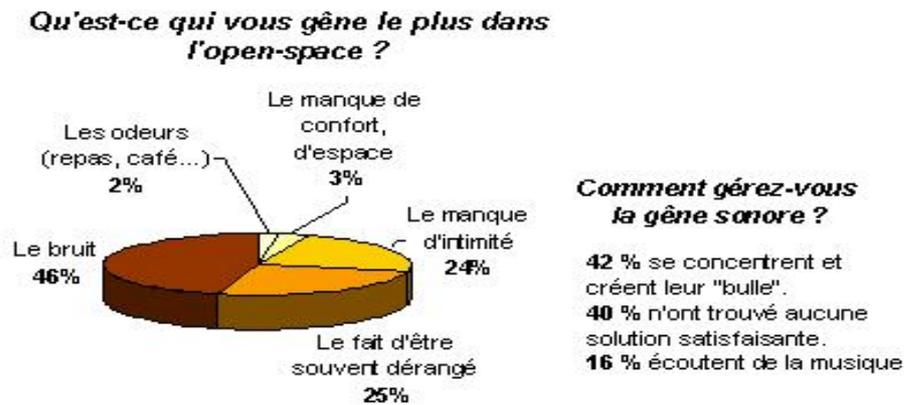
Ces résultats globaux ne doivent d'ailleurs pas masquer les différences entre les salariés, les plus âgés étant par exemple aussi les plus sensibles à l'impact du cadre de travail.

Mais qu'en est-il des perceptions des salariés que nous avons interrogés ? L'espace de travail crée-t-il de la satisfaction ou de l'insatisfaction qui se retrouverait dans le degré de performance du salarié ? Il nous faut prendre cette notion de satisfaction avec prudence lorsqu'on l'associe à l'espace de travail. Par exemple, une femme de ménage peut se sentir socialement dépréciée et donc complètement insatisfaite de son environnement de travail (et de son travail), ceci n'ayant rien à voir avec son espace de travail (qui peut être en l'occurrence très satisfaisant). A l'inverse, des salariés installés dans des espaces complètement inadaptés et insatisfaisants, mais ayant un travail qui leur plaît, pourront avouer de la satisfaction.

Lorsqu'on interroge les salariés sur les motifs d'insatisfaction liés à l'organisation de leur espace de travail en open space, les items suivants reviennent quasiment de façon unanime :

- **La concentration et le niveau sonore :** « *difficulté à se concentrer, le rire des personnes dans les bureaux voisins, les difficultés pour s'isoler, le téléphone qui sonne tout le temps et de façon trop forte, les personnes qui parlent fort, les humeurs des collègues, les créations au fur et à mesure d'espaces sauvages de discussions (transformation en cafétéria sauvage de l'espace copieurs)* »
- **Les passages :** « *passages incessants, manque d'intimité, espace de circulation dans lequel on téléphone, les personnes qui parlent dans les couloirs, les personnes qui parlent à proximité des salles de réunion avant de rentrer en réunion* »
- **La confidentialité, l'intimité :** « *le regard d'autrui, collègue et/ou supérieur, le manque de confidentialité* »
- **La surveillance :** « *l'impression de contrôle de la hiérarchie* »
- **Les odeurs :** « *le mélange des odeurs (parfums, nourriture, café, équipements, etc)* »
- **La luminosité :** « *les besoins sont différents selon les âges et l'orientation du bureau ; or dans la plupart des cas, les open space sont éclairés par des plafonniers avec un seul allumage par plateau* »
- **La climatisation réglée de façon uniforme :** « *où j'ai trop chaud, où j'ai trop froid, mais quel que soit mon état, je ne peux rien pour y remédier* »

Ces sources d'insatisfaction se retrouvent dans différentes enquêtes menées auprès de salariés travaillant en open space. L'enquête menée par *le Journal du Management* ([www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)) nous en donne l'illustration suivante :



Les résultats de l'enquête *Sociovision Cofremca* vont également dans ce sens : 50% des personnes concernées par des espaces de travail partagés se plaignent de problèmes d'aération et d'odeurs ; 30% se plaignent du bruit, et 25% disent manquer d'espaces de rangement.

D'une manière plus générale, parmi différents éléments cités (niveau de rémunération, possibilité de changer de fonction, style de management, sécurité de l'emploi, valeurs de l'entreprise, intérêt du travail, relations entre collègues, etc), le cadre de travail, incluant le mobilier de bureau, représente une source d'insatisfaction pour 25% des salariés interrogés.

Ces sources d'insatisfaction sont connues de tous, elles sont même remontées par les salariés à leur hiérarchie ; on pourrait alors en déduire que l'entreprise les prend en considération et met en place des moyens pour les combattre, sinon les contenir. Or, il apparaît à la lecture de l'enquête du *Journal du Management* que plus de la moitié des entreprises organisées en open space n'ont pas édicté de règles de vie, de « bienséance » dans le lieu de travail :



L'entreprise décidant d'organiser l'espace de travail de ses salariés en open space ne va pas au bout de sa démarche en édictant des chartes de vie au sein de l'open space, telle par exemple la démarche initiée par Groupama en 2008 : en effet, à l'occasion d'un

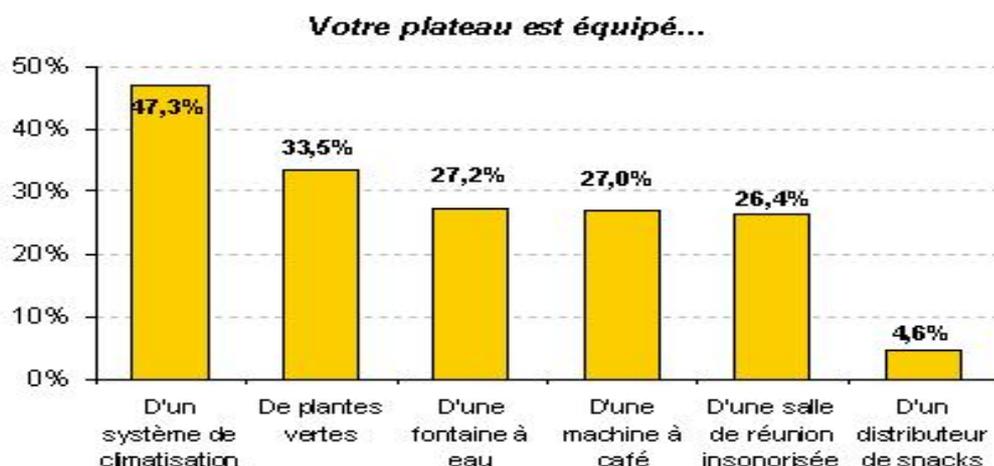
processus de déménagement et d'aménagement en open space, un groupe de travail « Règles de vie » fut constitué, dont l'objectif était « *de concevoir les règles de vie, notamment en espaces partagés, c'est-à-dire, les réflexes à avoir, les comportements à adopter, à éviter pour que les espaces de travail et les espaces communs soient agréables à vivre au quotidien, soient pérennes dans le temps, ne se dégradent pas, s'inscrivent dans une démarche de développement durable, et de définir la façon de communiquer ces règles de vie et de les faire appliquer en interne.* »

**Exemple de Charte de bonnes conduites**

**Groupe de travail " Règles de vie "**

Expression des attentes	Premières pistes de règles de vie
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Concentration et niveau sonore :               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se concentrer</li> <li>■ Le rire des personnes dans les bureaux voisins</li> <li>■ S'isoler</li> <li>■ Le téléphone qui sonne tout le temps</li> <li>■ Les personnes qui parlent fort</li> <li>■ Les humeurs, les tics des collègues</li> <li>■ Certaines marguerites partagées entre 2 services aux contraintes et travaux différents</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Concentration et niveau sonore :               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Éviter que les discussions entre responsables et collaborateurs se fassent en espaces communs</li> <li>■ Avoir le respect des autres en baissant le niveau des voix lors des entretiens téléphoniques ou entre collègues</li> <li>■ Baisser le niveau sonore de la climatisation si c'est possible</li> <li>■ Baisser la sonnerie du téléphone et ne pas utiliser d'ampli</li> <li>■ Mettre les téléphones mobiles en mode vibreur</li> <li>■ S'autocontrôler</li> </ul> </li> </ul>

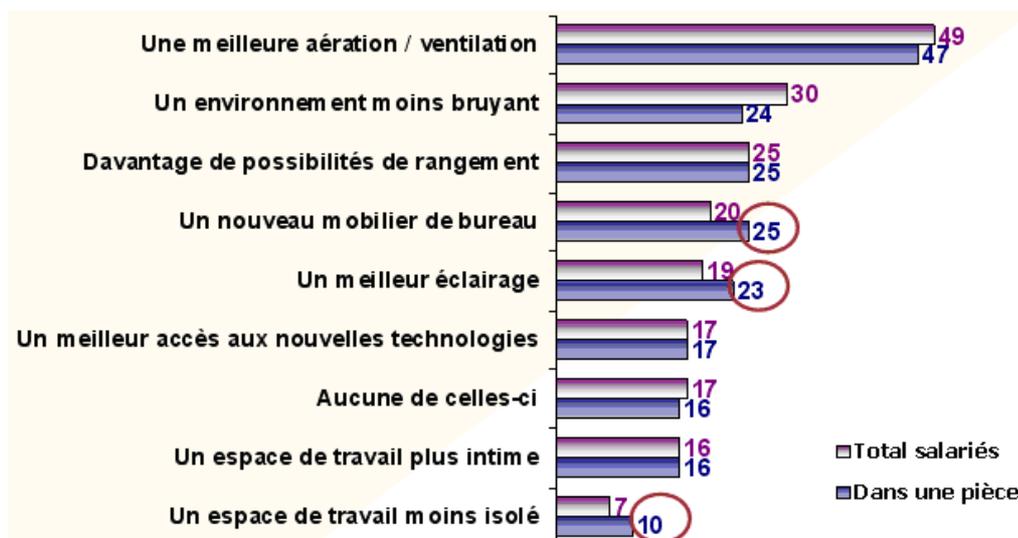
En outre, on pourrait penser que l'entreprise met tout en œuvre pour que ses salariés soient satisfaits de leur espace de travail ; si, comme on a pu le voir, elle ne le fait pas en amont par l'association des salariés à la réflexion sur l'aménagement ou à la constitution de règles de vie, on serait en droit de penser qu'elle le fait au moins en offrant à ses salariés les conditions matérielles les plus optimales. Or, il ne semble même pas que cela soit forcément le cas, comme le montre la réponse à la question posée par le *Journal du Management* :



Il ressort de ce sondage qu'à peine plus d'un quart des salariés interrogés déclarent que leur plateau est équipé d'une salle de réunion insonorisée. En effet, ce résultat rejoint notre enquête, et la majorité des réponses que nous ont apportées les salariés à la question : « Selon vous, que peut-on modifier dans un open space pour améliorer l'espace de travail ? » précisent :

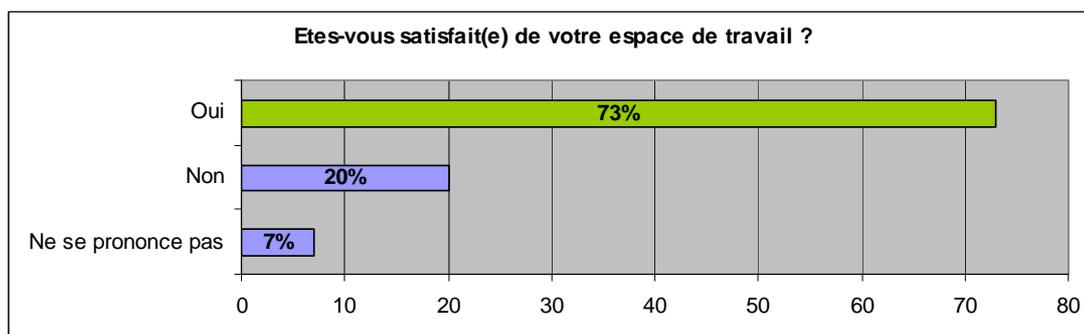
- « des pièces pour s'isoler »
- « des salles de réunion »
- « créer des espaces dédiés aux réunions et aux conversations confidentielles au sein ou à proximité de l'open space »
- « mettre en place des salles ou bureaux pour s'isoler »

L'enquête *Sociovision Comfremca* corrobore également ce point. Selon les salariés interrogés dans le cadre de l'enquête, les améliorations devraient porter en priorité sur une meilleure ventilation et une meilleure insonorisation. Les résultats ci-dessous montrent que les salariés travaillant dans des bureaux fermés sont moins nombreux à souhaiter un environnement moins bruyant, mais qu'ils souhaiteraient, pour 10% d'entre eux, un espace de travail moins isolé.



Sur l'ensemble des salariés interrogés, 33% jugeraient très intéressant la possibilité d'obtenir de leur employeur un plus grand espace de travail (à savoir plus de place) ; ils sont 36% parmi les salariés travaillant dans des espaces ouverts. Par ailleurs, 29% des salariés interrogés jugeraient très intéressant la possibilité d'obtenir un meilleur aménagement de leur bureau.

Toutes ces sources d'insatisfaction devraient alors se retrouver dans les enquêtes et révéler un taux d'insatisfaction majeur des salariés partageant leur espace de travail. Or, même si les diverses enquêtes tendent à démontrer que les salariés en bureau privatif sont plus satisfaits de leur espace de travail que leurs congénères en open space, notre questionnaire nous révèle un taux de satisfaction très important, de l'ordre de **73 % des salariés interrogés se déclarant satisfaits de leur espace de travail, alors même que la quasi-totalité des salariés interrogés travaillent en open space.**



Notre étude rejoint l'enquête *Actineo*, pour laquelle 6 salariés en open space sur 10 s'estiment satisfaits de leurs conditions de travail. Ce paradoxe pourrait être expliqué par le vécu en open space ; la majorité des salariés que nous avons interrogés ont une expérience récente de travail en espace partagé : plus de 60 % d'entre eux travaillent en open space depuis une période ne dépassant pas 5 ans.

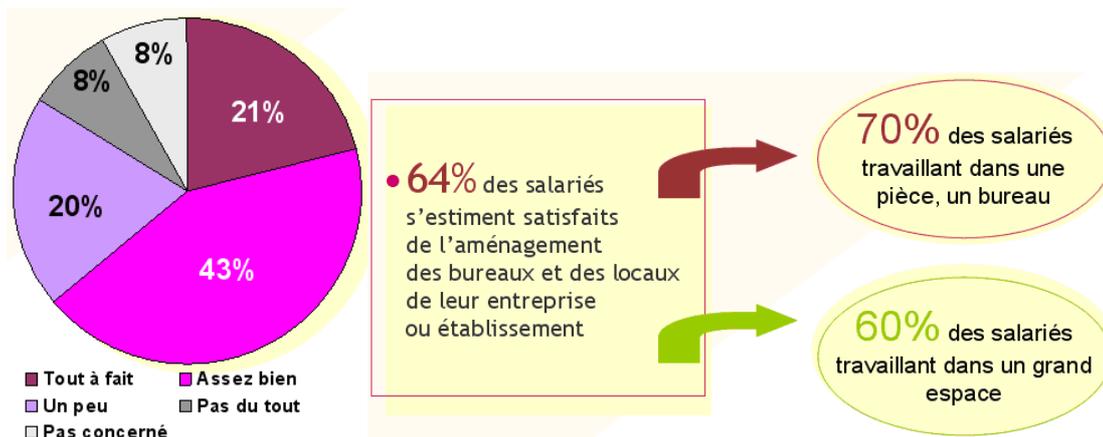
Si ces enquêtes basées sur des perceptions ne permettent pas de démontrer un lien scientifique réel entre l'aménagement des espaces de travail et des éléments tels que l'implication, la motivation ou l'efficacité, il n'en reste pas moins **que la qualité de vie au travail apparaît pour les salariés français comme un élément fondamental de leur bien-être.**

#### **IV. S'ils n'en sont pas insatisfaits, qu'apporte aux salariés leur espace de travail ?**

Nous avons pu voir avec toute la prudence qui s'impose que la grande majorité des salariés interrogés étaient satisfaits de leur espace de travail, qui pour la quasi-totalité d'entre eux, est en open space. Mais que signifie pour eux la satisfaction, quel est leur ressenti sur un certain nombre de critères qui, ajoutés les uns aux autres, amènent ce sentiment de satisfaction vis-à-vis de leur espace de travail ?

Lorsque les salariés sont interrogés sur les démarches considérées comme indispensables pour une entreprise à l'égard de ses salariés, assurer à tous ses salariés une bonne qualité de vie au travail est le premier critère jugé indispensable (80% des réponses), avant le développement durable (73%), le renforcement continu des compétences de tous ses salariés (65%), ou encore la facilitation de l'accès à l'emploi des minorités, ethniques, culturelles, etc (40%).

Parmi les différentes composantes de la qualité de vie au travail, l'aménagement de l'espace et le mobilier de bureau sont considérés par 75% des salariés comme des facteurs déterminants.



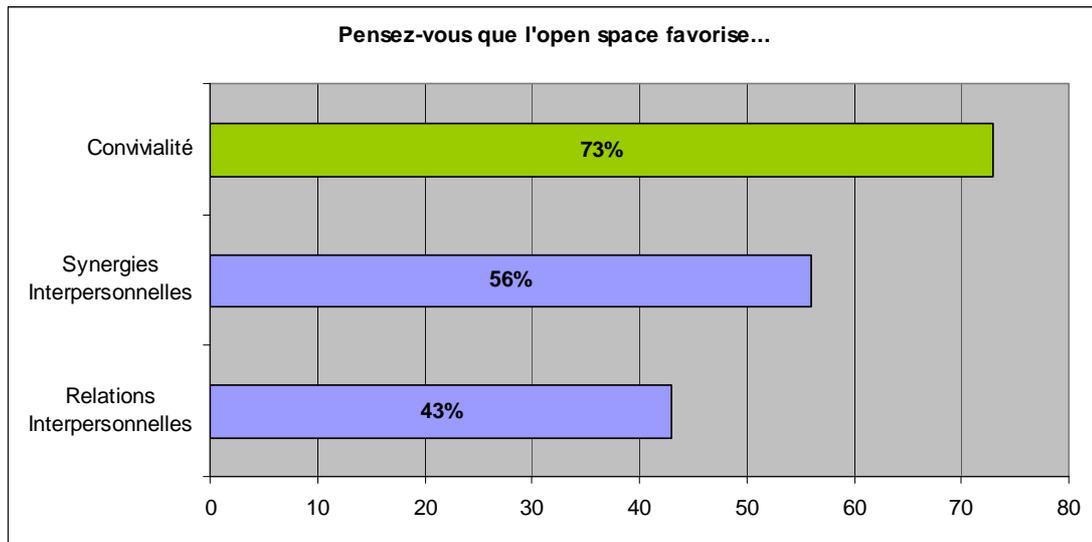
Si le taux de satisfaction des salariés travaillant dans un grand espace ouvert est sensiblement inférieur à celui des salariés travaillant dans un bureau fermé, il est en revanche intéressant de constater que les salariés en espaces ouverts sont davantage satisfaits de leurs relations avec leurs collègues et du travail en équipe.

	En %	SATISFAISANT
1. L'intérêt du travail	77	77% Dans un grand espace..
2. Les relations entre collègues	73	
3. Le travail en équipe	68	
4. La possibilité d'être en contact avec des personnes très différentes	67	72% Dans un grand espace...
5. La possibilité de prendre des initiatives	66	
6. L'utilité de mon travail pour les gens, pour la société	65	
7. L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle	62	
8. La sécurité de l'emploi	58	
9. La passion, le plaisir, le fun que me procure mon travail	55	

Les salariés que nous avons interrogés vont dans le même sens puisqu'ils placent en premier l'item de la convivialité comme un élément important favorisé par l'organisation de l'espace de travail en open space. **Selon les salariés interrogés, l'open space permet des échanges plus faciles, plus rapides, informels et favorise les synergies interpersonnelles.**

En effet, **73 % d'entre eux considèrent que l'organisation de leur espace de travail favorise la convivialité et l'échange**, cette convivialité n'étant pas de façade ni même ludique (open space comme cour d'école !), mais elle a un objectif, qui est celui des synergies interpersonnelles pour 56 % d'entre eux. Par plus d'ajustement mutuel, de communication même informelle, les salariés arrivent à mieux cerner leur activité. En effet, selon les salariés interrogés, l'open space facilite l'entrée en communication, on voit tout le monde d'un simple coup d'œil en passant dans le couloir, il n'y a pas de porte à pousser pour aller discuter.

« Je suis en espace ouvert, aéré, mes collègues sont proches, il est facile de communiquer avec eux, comme avec mon patron ou les autres services. »



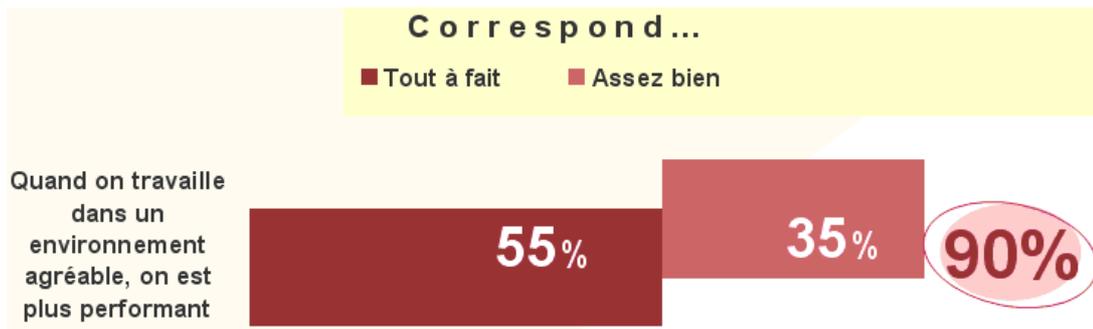
La convivialité et les relations interpersonnelles sont les véritables courroies de transmission d'une information qui circule mieux, cette dernière étant la conséquence la plus appréciée des salariés, comme le montre l'enquête réalisée par le *Journal du Management* :



Nous venons de voir que la majorité des salariés, y compris ceux travaillant en open space, sont satisfaits de leur espace de travail. Nous avons également vu les sources d'insatisfaction liées aux aménagements des espaces ouverts, contrebalancées par les bénéfices à tirer de tels aménagements (convivialité, interactions). Mais qu'en est-il de la performance des salariés ? Ces facteurs d'insatisfaction ou de facilitation des échanges influent-ils sur leur efficacité ?

## V. L'espace de travail, levier de performance ?

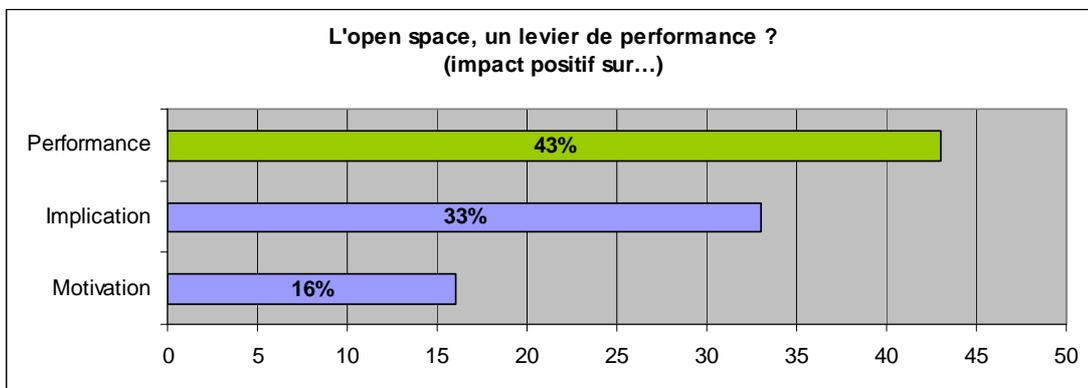
Le lien entre environnement de travail et performance semble relever de l'évidence si l'on en croit l'enquête *Sociovision Cofremca* :



Mais qu'en est-il vraiment ?

Nous l'avons vu, le salarié est un être par essence adaptable (malgré les difficultés qui peuvent être associées aux adaptations) ; il est relativement satisfait de son espace de travail lorsque ce dernier est un espace ouvert, et malgré les désagréments quotidiens, il en retire les avantages de convivialité et de synergies interpersonnelles qui rendent son activité plus aisée. Mais les salariés ont-ils le sentiment que l'open space les rend plus performants, sont-ils plus productifs parce que leurs échanges sont facilités par un espace ouvert à la communication ?

Les résultats de notre enquête nous font apparaître le fait que les salariés n'ont pas le sentiment que l'organisation de leur espace de travail en open space soit un facteur d'augmentation de leur performance ; **ils sont à peine 43 % à penser que la façon de travailler engendrée par l'organisation en open space améliore leur performance.**



Toutefois, des études permettant d'observer les interactions qui se jouent entre l'espace et l'organisation du travail ont été réalisées et ont permis de constater le rôle de l'espace en tant que levier d'efficacité. En effet, les collaborateurs, lorsqu'ils le peuvent, réaménagent spontanément leur espace de travail de façon à le rendre approprié à leurs activités. De manière générale, le travail est toujours construit, aidé ou freiné par l'espace.

L'impact réel sur la performance des salariés est difficile à mesurer ; en revanche, l'impact d'un aménagement sur la satisfaction ou l'insatisfaction des salariés est plus palpable. Les insatisfactions sont même plus facilement identifiables que les satisfactions ; en effet, lorsqu'un aménagement de l'espace de travail convient au salarié, il n'exprimera pas forcément sa satisfaction, partant du principe que cela est

« normal » ou constitue un minimum ; en revanche, si l'aménagement ne lui convient pas, il exprimera plus facilement son insatisfaction.

Selon la définition de *Locke (1976)*, la satisfaction au travail est un état émotionnel positif ou plaisant éprouvé à l'égard des situations de travail.

La satisfaction est à la fois un déterminant direct du climat social, du bien-être individuel, de l'ambiance de travail, du présentéisme, de la fidélisation et de la qualité de travail, et un déterminant indirect de la performance dans la tâche. Elle est un déterminant direct de la performance contextuelle facilitant l'efficacité collective, et de la performance adaptative (adaptation rapide des compétences, des savoir-faire, créativité, apprentissage continu).

Quant à la motivation au travail, il s'agit, selon *R. Kanfer*<sup>51</sup>, d'un processus psychologique qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus par l'organisation.

Elle est le principal facteur humain de réalisation de performances :

- quantitatives : productivité, volume de travail
- qualitatives : qualité, délais, réactivité, etc

Partant de là, et si l'on prend pour base le processus motivationnel décrit par *Porter et Lawler*<sup>52</sup>, peut-on faire un lien entre la satisfaction et la motivation apportées par un aménagement de l'espace de travail, et la performance des salariés ? ou encore entre l'insatisfaction générée par un mauvais aménagement de l'espace de travail et une baisse de performance des salariés ?

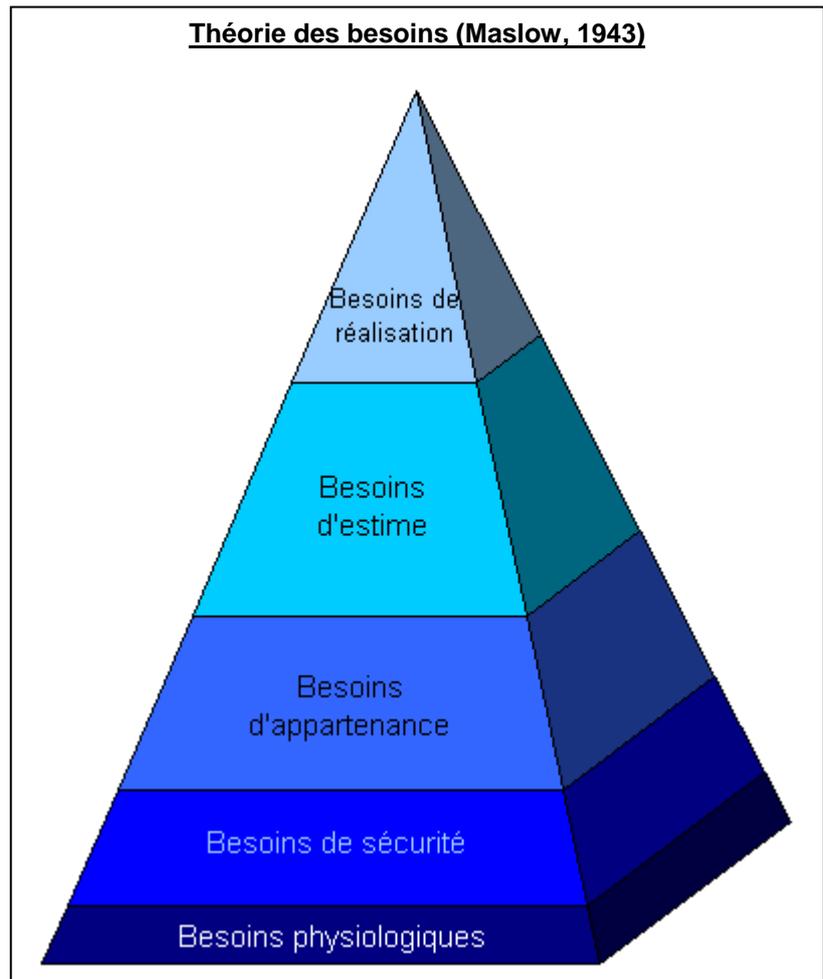
#### Processus motivationnel (Porter et Lawler, 1968)



<sup>51</sup> « Motivation theory and Industrial/Organizational psychology », Handbook of industrial and organizational psychology, R. Kanfer, 1990

<sup>52</sup> « Managerial attitudes and performance », L.W. Porter, E.E. Lawler, 1968

S'il est difficile de confirmer ces hypothèses, on constate en revanche que les sources d'insatisfaction liées aux espaces de travail les plus mentionnées concernent des nuisances sonores ou visuelles, ou le fait de se sentir surveillé (sentiment accru chez les personnes travaillant en bureaux ouverts). Si l'on prend en considération les 5 facteurs de la conception du travail déterminants de la motivation intrinsèque et découlant des besoins décrits par *Maslow en 1943*, on constate que ces raisons d'insatisfaction touchent directement les besoins physiologiques et les besoins de sécurité. L'impossibilité d'être au calme renvoie à des besoins physiologiques, tandis que le sentiment d'être surveillé amoindrit l'autonomie dans le travail liée aux besoins de sécurité.



## **VI. L'espace de travail, facteur anxiogène ?**

L'organisation du travail en open space génère, nous l'avons vu, de nombreuses difficultés de concentration liées au bruit et au sentiment d'être sans cesse surveillé ; ces mêmes difficultés peuvent certaines fois conduire à des pertes de productivité, d'efficacité car entraînant une discontinuité des activités.

Mais cela va-t-il plus loin ? Le manque d'espace privé, l'exposition permanente au regard des autres confèrent-ils aux salariés des open space un sentiment d'insécurité conduisant à un mal être au travail induit par l'espace même du travail ?

La perte de reconnaissance, la perte de l'individu au service du collectif, le contrôle, la supervision constante, propres aux bureaux paysagers et autres



open space, constituent d'autres facteurs de stress.

Le stress est un élément qui fait partie de la vie de tous les jours, mais lorsque son niveau est trop élevé, ou qu'il se transforme en mal-être, il peut devenir facteur de diverses pathologies, tant physiques que psychologiques. La question importante en l'espèce est de définir dans quelle mesure le fait de travailler en open space - et toutes les conséquences qui en découlent - constituent un facteur de stress ?

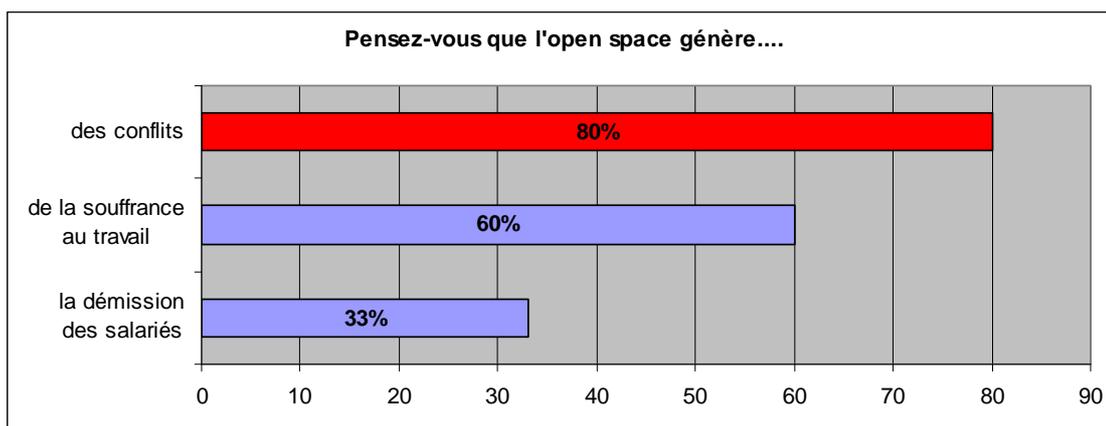
En France, alors que 60% des bureaux sont en open space, une étude récente de l' nous indique que 50 à 60% des salariés travaillant en open space présentent une agressivité plus importante et des niveaux de stress beaucoup plus élevés. Selon les écrits de *I. Altman* exposés dans la première partie, ces réactions défensives pourraient être une réponse à des intrusions ressenties dans le territoire des salariés.

Une enquête menée par *Le Figaro*  et *Stimulus*  montre que 50 % des salariés estiment que leur travail est source de stress, et que 18 à 20% des salariés en France présentent un niveau de stress qui peut avoir des conséquences pathologiques et un impact sur la santé psychique et physique. Le risque pour la santé physique pouvant s'exprimer sous forme de troubles musculo-squelettiques, de maladies cardiovasculaires, de maladies métaboliques, en particulier le diabète ; le risque pour la santé mentale étant d'autant plus dommageable. Mais pour autant, faut-il en conclure que l'espace de travail en lui-même et plus particulièrement l'open space est générateur de stress ?

80% des salariés que nous avons interrogés estiment que l'aménagement de l'espace de travail en bureaux ouverts est générateur de conflits et, rejoignant l'enquête *IPSOS* suscitée, ils énoncent des phénomènes d'agressivité qui peuvent survenir plus rapidement que s'ils travaillaient dans un bureau privatif. Pour de multiples raisons que nous évoquerons plus loin, les salariés interrogés estiment que le manque de territoire primaire, cette difficulté à s'approprier les dimensions de solitude, d'intimité, d'anonymat, de réserve au cours d'une journée de travail rend l'explosion conflictuelle entre eux potentiellement plus probable.

60% des salariés interrogés considèrent même que l'espace ouvert peut générer de la souffrance au travail. Toutefois, la majorité des salariés ayant répondu par l'affirmative à cette question la nuancent en argumentant que ce n'est pas l'open space en tant que tel et uniquement en tant que tel qui est générateur de souffrance au travail, mais que c'est la conjonction entre des paramètres personnels du salarié et la configuration de son espace de travail en open space qui génèrera de la souffrance au travail (« *personne fragile, timide, n'ayant jamais travaillé auparavant en open space* »).

Malgré cela, travailler en espace ouvert ne constitue pas un facteur déclencheur d'une démission pour les salariés interrogés. Faut-il en déduire qu'en cette période de crise, les salariés préfèrent souffrir en silence s'ils ne s'habituent pas à travailler en open space ?



Au-delà de multiples facteurs liés à l'open space et générateurs de conflits, les salariés ont-ils le sentiment d'être surveillés lorsque l'espace de travail est ouvert ? Globalement, la réponse est positive : en effet, 60% des salariés interrogés ressentent l'open space comme un moyen mis en œuvre par l'entreprise pour mieux les surveiller, et si 40% considèrent que le but de l'open space n'est pas la surveillance des salariés, certains d'entre eux ajoutent « *qu'il y a une auto-régulation entre les salariés eux même* », ce qui peut aller au-delà des espérances de ceux qui souhaitent surveiller les salariés !

Le psychiatre *Patrick Légeron* – co-auteur du rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, remis en mars 2008 à Monsieur Xavier Bertrand, Ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité – ainsi que les experts interrogés dans le dernier rapport de la Fondation Européenne de Dublin de novembre 2007, prévoient que dans l'avenir, les risques psychosociaux vont encore augmenter. Selon *Patrick Légeron*, les principales sources de stress sont directement liées aux changements majeurs apparus ces dernières décennies dans le monde du travail (mondialisation, culture accrue de la performance, management par objectifs, etc) ; il s'agit essentiellement :

- des exigences et pressions de plus en plus fortes sur les individus
- des changements incessants (et de tout type) auxquels les salariés doivent sans cesse s'adapter
- du sentiment de plus en plus fort que les efforts que nous demande le monde du travail sont faiblement payés en retour, et des frustrations qui en découlent
- des relations entre les individus qui, de plus en plus autonomes et soumis à des objectifs de performance, finissent par se retrouver en compétition avec les autres plutôt qu'en être des alliés.

Dans un tel contexte de stress et de souffrance au travail, une approche systémique de l'environnement de travail et du rôle des espaces s'impose comme une mesure urgente et fondamentale dans la prise en compte des risques psychosociaux.

C'est ainsi que l'agence de conseil en aménagement **GÉNIE DES LIEUX** a organisé une conférence réunissant un collège d'experts et de professionnels autour de ce thème lors

de l'édition 2008 du **SIMI**  (Salon de l'Immobilier d'entreprise). Le thème de la conférence s'intitulait : « Espaces optimisés : Quels risques pour la santé des salariés ? ». Il ressort de cette conférence que les espaces optimisés peuvent se révéler un facteur de stress et de risques psychosociaux. De plus, le passage d'espaces privatifs en espaces ouverts, s'il n'est motivé que par la recherche d'un gain de surface, peut générer une baisse de l'efficacité, des dysfonctionnements, et présenter un risque pour la santé des salariés. En effet, les conditions des projets ne permettent pas toujours de prendre en compte ces problématiques de l'homme au travail dans toute sa dimension bio-psycho-sociale, condition pourtant nécessaire à la réussite d'un projet de déménagement ou d'aménagement de l'espace, mais aussi à la limitation des risques psychosociaux pouvant en découler.

L'espace de travail (incluant la disposition des espaces), de par sa participation active à l'organisation du travail, est un élément structurant pour chaque individu dans sa recherche d'un équilibre physique et mental. Les facteurs de risques apparaissent quand il y a conjonction entre des facteurs négatifs liés à l'organisation du travail et des facteurs négatifs liés à l'espace de travail.

Lorsqu'on a une bonne perception de l'organisation du travail et des espaces de travail, on a toutes les chances d'être dans des conditions de bien-être. Inversement, quand on a une mauvaise perception de l'organisation et de son espace, le risque est très fort d'être dans une situation de mal-être et de souffrance. C'est bien là toute la subtilité de l'enjeu que représente l'aménagement des espaces de travail pour les DRH.

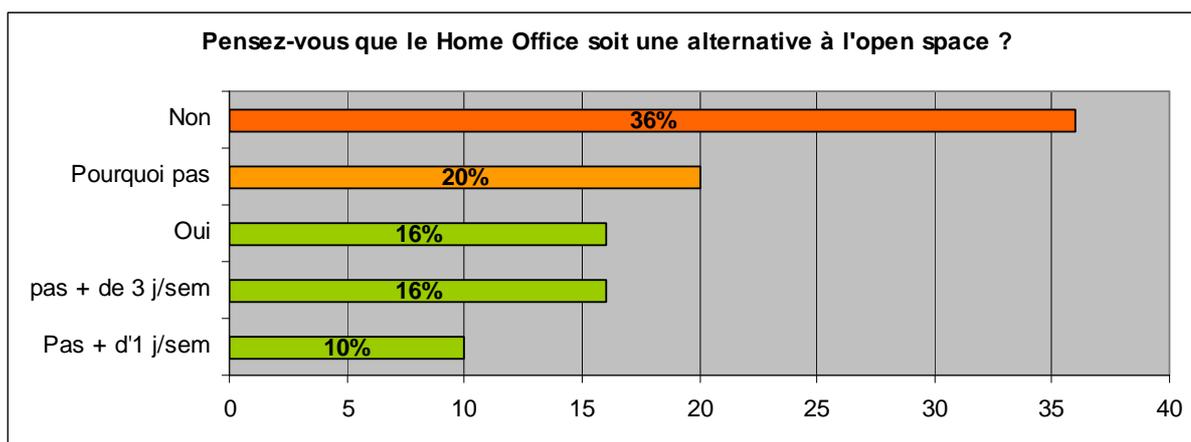
## VII. La fuite, une solution à l'espace de travail ?

« Fuyons avant que l'open space ne nous tue !! ». Qu'attendent les salariés pour quitter ces espaces ouverts qui ne sont que des espaces de surveillance, de stress et de dépersonnalisation et d'uniformisation de leur moi personnel ?!! « Vive la révolution du Home Office ! »

Qu'elle serait aisée cette hypothèse de poser comme principe alternatif à l'open space le fait de pouvoir travailler chez soi et de se libérer de toutes les contraintes que constitue le fait de se rendre sur son lieu de travail et d'y vivre ! Car posant le principe que cela est possible, encore faut-il ensuite le vouloir.

En effet, seulement un salarié interrogé sur cinq est favorable à un home office total, rompant complètement avec le schéma traditionnel « de se rendre au travail ». La grande majorité des salariés interrogés n'est pas favorable ou que très peu – entre 1 et 3 jours par semaine – à une configuration en home office.





En conclusion de notre enquête, nous pourrions nous poser la question : mais que veulent les salariés, qu'est-ce qui peut bien les satisfaire lorsqu'on évoque l'aménagement de leur espace de travail ? Nous l'avons vu, ils ne veulent pas du home office, et ils ont bien conscience des inconvénients de l'open space ; ils les subissent et les acceptent, mais veulent-ils changer ? Un début de réponse peut apparaître à la lecture de l'enquête du *Journal du Management* :



Que pouvons-nous en conclure ? Qu'**à peine 30% des salariés interrogés travaillant en open space souhaitent retrouver un espace de travail privatif (un bureau seul)** alors que malgré tout, 14% trouvent encore et toujours des vertus à l'open space puisqu'ils veulent continuer à vivre dans un tel environnement. La solution se trouve peut être dans un compromis entre les deux ; en effet, **42% des salariés interrogés à travers le site web du *Journal du Management* désirent un bureau partagé à plusieurs**, limitant ainsi les inconvénients de l'open space que nous avons pu décrire, tout en gardant les avantages d'un tel aménagement de leur espace de travail.

Ce faisant, nous pouvons citer parmi d'autres l'exemple du nouveau siège social de Microsoft France, inauguré dernièrement, qui rejoint toutes les problématiques que nous venons d'exposer :

### **La luminosité, l'espace salles de réunions, l'acceptation du territoire public**



Chaque pointe du bâtiment est réservée à la grande salle de réunion de l'étage. De larges baies vitrées permettent à la pièce de baigner dans la lumière naturelle et ouvrent la vue sur la Seine, le Sud du 16<sup>ème</sup> arrondissement et même, à l'Est, la Tour Eiffel.

Les demi-cloisons bleues protègent du vis-à-vis et indiquent au visiteur qu'il se trouve dans le bâtiment Oxygène. Aux pieds des collaborateurs, un astucieux système de rangement pour les câbles et fils électriques. Pour d'autres métiers plus itinérants, une organisation en bureaux partagés a été choisie.

### **Un open space « pensé », construit pour les salariés**



### **Des espaces de confidentialité, des salles pour des réunions impromptues**



Pour un coup de fil, un point impromptu avec un collègue ou une réunion d'équipe à 4 ou 5 : il y a une salle de réunion qui vous convient. Disponibles sans réservation, elles sont la condition pour pouvoir travailler au calme dans les open space. Il y a 300 salles de réunions de ce type.



Conscients que notre étude empirique ne révèle que des perceptions et n'est en outre pas en nombre suffisant pour tirer des conclusions, mais nous permet simplement de dégager ou confirmer des tendances, nous nous sommes également penchés sur les résultats des recherches américaines, beaucoup plus nombreuses.

# **PARTIE IV**

## **LES CONSEQUENCES OBSERVEES RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

## CHAPITRE 5

### Les résultats des enquêtes et études américaines

Une multitude de recherches ou expériences tendant à prouver des corrélations entre l'aménagement de l'espace de travail et les différentes caractéristiques de la vie des organisations et de leurs salariés (satisfaction, implication, motivation, mal-être ou bien-être, stress, gestion des coûts, etc), ont été menées aux Etats-Unis et au Canada, notamment dans les années 1970-1980. Nous allons présenter dans cette partie les résultats majeurs qui en ressortent.

#### I. Implication & Engagement (« engagement »)

La société américaine de sondage GALLUP Management Journal<sup>1</sup> a publié en 2006 les résultats d'une étude nationale réalisée auprès de salariés américains sur leur satisfaction au travail (*échantillon d'environ 1 000 salariés âgés de 18 ans et plus ; interviews réalisées par téléphone tous les trimestres entre octobre 2000 et octobre 2002, ensuite tous les semestres ; sur un échantillon de cette taille, on peut affirmer à 95% que les résultats peuvent varier de +/- 3 points*). Les résultats de cette étude montrent que moins un salarié est satisfait avec les caractéristiques physiques de son environnement de travail, plus il est probable qu'il soit insatisfait de son emploi. Alors que les recherches de Gallup ont toujours montré que les managers exerçaient la plus grande influence sur l'engagement des travailleurs, ils ont souhaité comprendre en réalisant cette étude quels aspects de l'environnement physique de travail présentaient les plus grandes barrières à l'engagement et la performance des salariés. Pour cela, les chercheurs ont étudié les réponses des candidats en se concentrant sur les facteurs les plus différenciant entre les salariés engagés (31% des réponses), les salariés non engagés (52% des réponses) et les salariés activement désengagés (17% des réponses). Les premiers résultats montrent que les salariés engagés sont plus productifs, plus rentables, plus sûrs, qu'ils créent des relations clients plus solides et restent plus longtemps dans leur société que les salariés moins engagés.

Les trois types de salariés	
1	<b>Les salariés engagés</b> travaillent avec passion et ressentent un fort sentiment d'appartenance à leur entreprise. Ils sont innovants et font avancer l'organisation.
2	<b>Les salariés non engagés</b> sont essentiellement contrôlés. Ils "somnolent" toute la journée, mettant du temps - mais pas de l'énergie ni de la passion - dans leur travail.
3	<b>Les salariés activement désengagés</b> sont complètement mécontents au travail ; ils sont occupés à exprimer leur mécontentement. Chaque jour, ces salariés ébranlent ce que leurs collègues accomplissent.

L'étude révèle aussi que le problème ne semble pas tant provenir du type d'espace de travail alloué aux salariés, mais plutôt du fait que ces derniers ne soient pas autorisés à

se l'approprier. Parmi les répondants qui étaient en mesure de s'approprier leur espace de travail, 55% étaient davantage engagés.

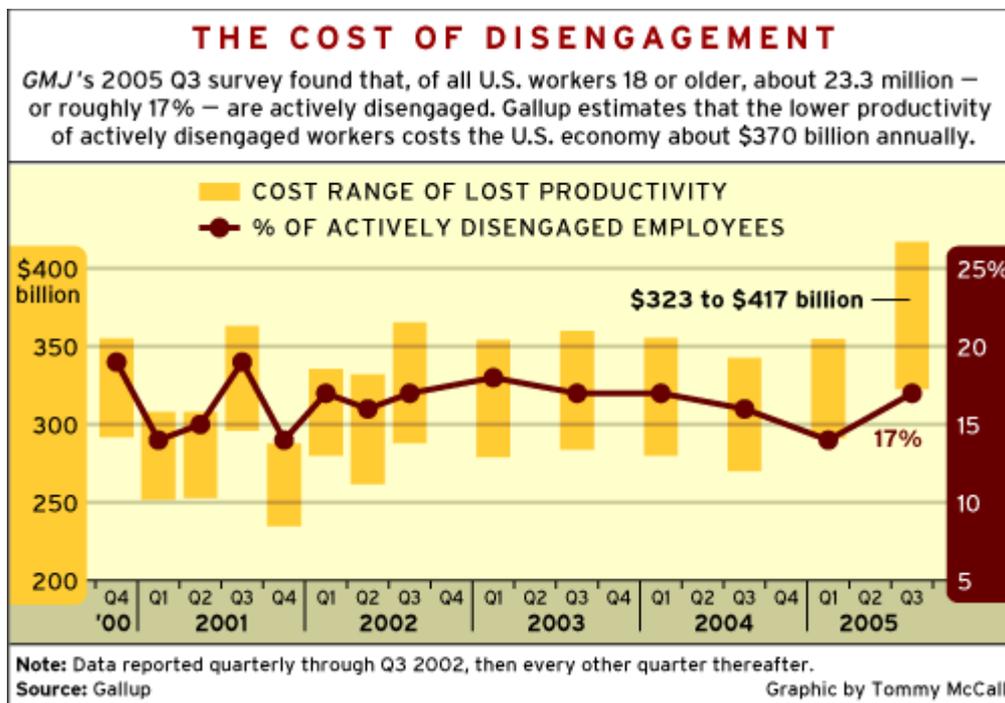
Mais l'étude révèle que les salariés ne veulent pas seulement un espace personnel ; ils souhaitent aussi avoir une vue sur l'extérieur à partir de leur espace de travail. Pour 28% des répondants, cela n'était pas le cas au moment de l'étude, et pour 86% des salariés ne pouvant voir l'extérieur de leur poste de travail, la probabilité qu'ils soient activement désengagés était plus importante que pour les salariés ayant une vue sur l'extérieur.

Les résultats de l'étude montrent que le sentiment de bien-être au travail (« *feeling comfortable* ») contribue considérablement à l'engagement des salariés.

Par exemple, les salariés souffrant de températures trop élevées ou trop basses, ou ceux souffrant de nuisances sonores, ont deux fois moins de probabilité d'être engagés que les salariés ne se plaignant pas de nuisances. De même, l'accumulation de nuisances représente une menace plus importante que chaque nuisance prise séparément.

Les conclusions de l'étude du *Gallup Management Journal* montrent une relation forte entre l'engagement au travail et les facteurs environnementaux tels que le bruit, la température et la personnalisation des espaces de travail. Les salariés travaillant dans des conditions « confortables » seront davantage engagés et contribueront ainsi de façon positive au succès financier de l'organisation.

Lorsqu'on regarde ce que peut coûter le désengagement des salariés (*estimation Gallup 2005*), l'importance de bien penser les aménagements de travail, dans ses moindres détails (emplacement, vue, bruits, températures, taille de l'espace, possibilité d'appropriation, rangements, etc) devient une évidence.



## II. Satisfaction/Insatisfaction & Motivation

### ▪ **Besoin de privatisation**

La privatisation verbale consiste essentiellement à pouvoir échanger librement des propos confidentiels ; la privatisation acoustique, à ne pas être distrait ou dérangé par les conversations des autres ou par le bruit des machines, des téléphones ou de l'équipement ; et la privatisation visuelle, à être à l'abri des regards d'autrui. Ces trois types de privatisation sont essentiels pour les salariés. *Wineman (1982), Hedge (1982), ou encore Sundstrom, Burt et Kamp (1980)* ont montré que la difficulté, voire l'impossibilité de privatiser son espace est ressentie comme insatisfaisante. Les difficultés les plus souvent invoquées sont les bruits, les conversations des voisins, les regards d'autrui, les visites ou les salutations de passage, et le sentiment d'être trop près les uns des autres.

Selon *R. Goodrich*, la privatisation au travail peut être obtenue par l'utilisation de barrières physiques et psychologiques (telles que les plantes), par la réduction des niveaux de l'éclairage, ou par des systèmes tâche/ambiance (task/ambient systems) comme une lampe de table et un éclairage ambiant réduit produisant un effet d'intimité.

*Steele (1977), Bosti (1981) et Sundstrom (1986)* ont montré lors de plusieurs recherches l'importance de ces fonctions psychosociales de domaine personnel, délimitation, seuil. Dans les bureaux paysagers ou espaces ouverts, les salariés ont l'impression de vivre « à découvert » et développent des comportements de fuite pour échapper à la transparence.

### ▪ **Territorialité**

Comme déjà exposé dans la première partie, le comportement territorial traduit le fait que l'individu « gère » sa relation avec les lieux : celle-ci fonctionne à la fois comme un mécanisme cognitif qui lui permet de s'orienter, d'identifier des places, d'effectuer son travail, de faire face au danger, et comme une évaluation affective qui lui permet d'entrer en résonance positive ou négative avec les lieux, et ainsi de les ressentir comme facteur de satisfaction ou d'insatisfaction au travail.

*Stokols (1978)* a mis en évidence le fait que les individus ont tendance à rechercher des environnements optimaux, c'est-à-dire ceux où les probabilités d'atteindre leurs objectifs sont les meilleures.

Chaque espace de travail est un territoire, c'est-à-dire le résultat de processus qui transforment des lieux physiques en places psychologiques. Chaque caractéristique du milieu constitue potentiellement une stimulation qui provoque une réaction globale de l'individu. Selon *Lévy-Leboyer (1982)*, l'évaluation s'effectue sur plusieurs registres : cognitif, esthétique, affectif, fonctionnel, normatif, actif et temporel. Cette multiplicité d'éléments entraîne un niveau de satisfaction ou d'insatisfaction particulier, dépendant de l'évaluation subjective et donc propre à chaque individu.

L'étude de *Hedge* sur les bureaux ouverts (1982) montre que les personnes qui accomplissent des tâches complexes, exigeantes et satisfaisantes, ont tendance à être

plus sensibles à l'environnement de travail et à exprimer plus d'insatisfaction lorsque les conditions environnementales ne répondent pas à leurs attentes.

Une autre étude portant sur les espaces ouverts (*Szilagyi, Holland et Olivier, 1979*) montre que la satisfaction des salariés en termes de système de récompense, de poste occupé et de management affecte directement leur réaction concernant les caractéristiques du bureau. Ainsi, les salariés s'estimant mal payés ressentent l'open space comme une menace supplémentaire à leur sécurité. A l'inverse, les salariés satisfaits de leur travail perçoivent l'open space comme une source de liberté et d'adaptabilité.

La qualité du climat social impacte également la perception des changements d'espace. Lorsque le moral est bas, un bel open space tout neuf et parfaitement équipé n'y changera rien.

Pendant près de 20 ans, des spécialistes du comportement ont souligné l'importance de la nature du travail effectué comme élément d'influence majeur sur la motivation des salariés. Néanmoins, il existe un facteur souvent négligé, et directement relié aux aménagements des espaces de travail : tout changement dans l'espace de travail peut altérer les travaux effectués par les salariés et la façon dont ils perçoivent leur travail ; motivation, moral et productivité peuvent s'en trouver augmentés ou altérés, sans que les salariés eux-mêmes en aient pleinement conscience.

#### ▪ **Caractéristiques physiques et symboles**

Les caractéristiques physiques de l'espace de travail sont autant de symboles de la position occupée sur l'échelle hiérarchique et dans les interactions. Chacune de ses composantes (qualité de l'ameublement, capacité de personnalisation du lieu, contrôle de l'accès, grandeur de l'espace occupé) renforce ces symboles, qui deviennent de véritables marqueurs de statut.

On distingue plusieurs catégories de marqueurs de statut :

- l'endroit
- l'accessibilité
- l'ameublement
- la personnalisation

ou encore la proximité des centres de décision, l'étage, la vue sur l'extérieur ou sur des cours intérieures, la disposition du bureau par rapport aux autres bureaux, la position par rapport à la porte et aux fenêtres, etc.

Les cadres semblent être plus sensibles que d'autres catégories à la présence des marqueurs de statut, parce qu'ils leur donnent de la crédibilité auprès de leurs subordonnés et parce qu'ils renforcent l'exercice de leur autorité sur eux (*Konar et al., 1982*).

Par ailleurs, des études montrent que des salariés passant de bureaux traditionnels à des aménagements ouverts (open space) le vivent comme une perte de statut (*Louis Harris & Associates, Inc., 1978*).

S'il a été mis en évidence que les marques de statut remplissent des fonctions de communication, de récompenses et de support – communication sur le statut,

l'autorité et la centralité d'une personne dans l'organisation – (*E. Sundstrom et M.G. Sundstrom, 1986*), ou des fonctions de stimulants – incentive - pour une performance future (*Konar et al., 1982*), *Stelle (1973)* a toutefois démontré que de tels symboles peuvent provoquer de fortes réactions émotives quand ils prennent une importance démesurée.

*Wineman (1982)* a montré que la grandeur de l'espace occupé et sa position, la quantité et la qualité de l'ameublement, le degré de personnalisation, l'intimité visuelle et acoustique produite, soit par le contrôle de l'accès, soit par le contrôle des nuisances et des interruptions de travail, qui sont autant de symboles de l'identité personnelle, semblent avoir une incidence positive sur la satisfaction au travail.

*E. Sundstrom (1986)*, quant à lui, met en évidence des arguments en faveur de la participation des salariés à la conception de l'espace de travail et du lien positif entre la participation et la satisfaction :

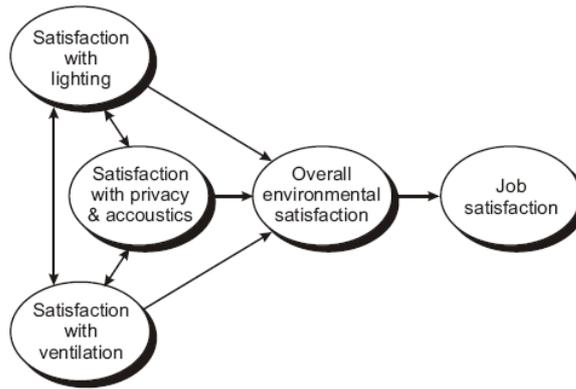
- la participation permet aux salariés de s'exprimer et par là-même, les fait adhérer au projet
- la participation conduit à des espaces de meilleure qualité grâce à de meilleures décisions fondées sur les informations apportées par les salariés
- l'activité de participer à la conception peut elle-même être porteuse de satisfaction
- cette activité de participation favorise la coopération entre les salariés

#### ▪ **Environnement**

*L'IRC (Institute for Research in Construction, National Research Council of Canada)* a conduit des recherches dans le but d'identifier les effets de la densité des salariés sur leur satisfaction environnementale. Pour cela, ils ont sélectionné 19 études :

- les dix premières études révèlent que la satisfaction des salariés à l'égard de leur environnement de travail baisse dans les espaces ouverts par rapport aux bureaux traditionnels, lorsque ces espaces sont considérés comme moins privés et plus surchargés.
- les neuf autres études observent directement la relation entre densité et satisfaction environnementale en utilisant tantôt une mesure de densité sociale (nombre de salariés par bureau), tantôt une mesure de densité spatiale (m<sup>2</sup> par salarié) :
  - 2 études sur les 4 basées sur la densité sociale (celle-ci allant de 1 à +30 salariés par bureau) montrent que la satisfaction environnementale décroît à mesure que la densité sociale augmente.
  - 3 des 5 études basées sur la densité spatiale (celle-ci allant de 60 à 559 ft<sup>2</sup> par personne, soit de 5,4 à 50,3 m<sup>2</sup> par personne) montrent que plus un salarié a de l'espace, plus il est satisfait de son environnement de travail.
  - les autres études ne montrent aucune corrélation significative entre densité et satisfaction.

De nombreuses études ont également montré une corrélation entre la satisfaction éprouvée à l'égard de son environnement et la satisfaction éprouvée pour son travail. *L'IRC* propose le schéma suivant pour simplifier cette équation :



Enfin, *Brill, Weidemann et Bosti (2001)* ont étudié les effets des nouvelles stratégies d'aménagements des espaces de travail au moyen d'une étude réalisée auprès de 13 000 salariés dans 40 organisations pendant six ans. Certains résultats de l'étude révèlent que les salariés qui occupent des bureaux traditionnels individuels ressentent davantage de satisfaction à l'égard de leur travail que les salariés en open space, mais aussi qu'ils sont davantage productifs, travaillent plus en équipe, ont plus de réunions et d'interactions informelles, et travaillent de façon plus ciblée. De plus, ils ont moins de distractions visuelles, une meilleure communication avec leurs pairs, une meilleure perception de confort et apprennent davantage des autres.

De façon générale, les études montrent que les facteurs de l'environnement tels que le bruit, la lumière, la température, l'existence de fenêtres, etc, influencent les attitudes et comportements des salariés, leur satisfaction et performance (*Crouch & Nimran, 1989 ; Larsen et al., 1998 ; Veitch & Gifford, 1996*).

Certains résultats identifient le bruit comme un facteur de stress ambiant impactant la satisfaction au travail. Ils montrent que le bruit peut être stressant et démotivant et que les open space présentent de hauts niveaux de distractions et perturbations, et peu de possibilité d'espace privé.

D'autres investigateurs en revanche ont montré que la qualité perçue de l'environnement physique affectait les perceptions du travail, les attitudes et la satisfaction au travail (*Sundstrom et al. 1994 ; Zalesny, Farace & Hawkins, 1985*). En général, la satisfaction des salariés par rapport à leur espace de travail impacte positivement la satisfaction au travail et l'engagement dans l'organisation. Plus spécifiquement, *Larsen et al. (1998)* ont montré que des équipements attractifs influençaient positivement les évaluations des participants en termes de bien-être, et que la présence de plantes d'intérieur accroissait le confort et l'attractivité des environnements de travail. Les salariés les plus satisfaits de leur environnement mentionnent une plus grande satisfaction vis-à-vis de leur travail, suggérant un rôle moteur de l'environnement physique sur le bien-être et l'efficacité de l'organisation.

Cela dit, la relation entre la satisfaction au travail et la productivité est complexe : chaque facteur pris séparément peut ne pas impacter de façon aussi certaine la performance, mais une distraction répétée provenant de différents facteurs peut avoir des conséquences négatives sur la performance.

### III. Communication & interactions

Chacun admet aujourd'hui que la communication joue un rôle majeur dans la performance. Les responsables d'entreprise et les aménageurs considèrent que l'espace ouvert améliore la communication, augmente la fluidité de l'information et favorise les échanges informels. L'open space symbolise, d'une certaine manière, le dynamisme de l'entreprise.

En réalité, la nature des communications dans un open space n'est pas systématiquement optimale : certaines études précisent en effet que le cloisonnement des bureaux, qui garantit la confidentialité des échanges, contribue à accroître la communication. Si le volume des communications s'accroît dans un open space, leur qualité peut se dégrader.

Toutefois, très peu d'éléments précis ont été décrits sur les paramètres physiques producteurs de l'interaction sociale. Une étude a ainsi démontré que, pour un petit échantillon d'organisations du travail, il n'y avait pas de relation entre la somme des interactions et la distance (*Farbstein, 1975*). De même, contrairement à l'opinion générale, une autre étude a prouvé qu'il n'y avait pas de relation significative entre la somme des interactions et le degré de subdivision des bureaux (*Duffy, 1974*).

*Ornstein (1990), Evans, Johannson & Carrere (1994)*, ou encore *Oldham et al. (1995)* ont émis l'hypothèse qu'une plus grande densité de l'espace de travail engendrait plus d'interférences et de contacts incontrôlés, cela réduisant en retour le contrôle personnel des salariés sur leur travail et ainsi leur capacité à se concentrer et réaliser leur travail. Les études empiriques et enquêtes terrain réalisées n'ont pas permis de soutenir cette hypothèse des effets défavorables de la densité sur les interactions des salariés (*Oldham et al., 1995*). *Oldham et Rotchford (1983)* ont en revanche pu démontrer un comportement et des effets psychologiques défavorables de la densité de l'espace de travail sur les salariés. Quant à *Sundstrom, Town, Brown, Forman et McGee (1982)*, ils trouvèrent des résultats mixtes selon lesquels la densité de l'espace de travail produirait des effets défavorables sur les managers, mais pas sur les secrétaires et comptables.

De façon contrastée, *Szilagyi, Holland et Olivier (1979)* ont trouvé des effets positifs à une plus grande densité de l'espace de travail : augmentation de la satisfaction à l'égard du travail, meilleur échange de l'information, facilitation des tâches, et réduction des conflits et ambiguïtés de rôles. Ils ont également observé des effets négatifs sur ces critères lorsque la densité de l'espace de travail diminuait.

Leur étude met en évidence les effets liés aux changements de densité sociale (distances séparant un salarié de ses collègues), et le fait que ceux-ci dépendent fortement du type d'activité exercé. C'est ainsi que des salariés des départements « Product Planning » et « Business Development » d'une grande société pétrolière ont connu une baisse des conflits, une meilleure compréhension de leur travail et une meilleure satisfaction au travail lorsque leur densité sociale s'est accrue (distance moindre pour rejoindre leurs collègues). Les interactions professionnelles et les flux d'informations s'en sont trouvés améliorés.

Les inconsistances de ces différentes études semblent reliées à des questions de méthodologie, mais également à un manque de reconnaissance de certains facteurs

variables tels que la complexité des tâches et l'ancienneté dans l'entreprise, qui est un indicateur de la connaissance individuelle de l'organisation.

- La complexité des tâches est relative au degré d'exigence, challenge et stimulation d'un poste (*Fried & Ferris, 1987 ; Hackman & Oldham, 1980*).
- L'ancienneté dans l'organisation fait référence à la connaissance individuelle de la culture, l'histoire et le paysage socio-politique de l'organisation. Savoir comment réaliser ses différentes activités dans l'organisation s'apprend et s'acquière dans le temps, au fil des expériences de l'individu dans l'organisation et avec la socialisation de celui-ci dans l'organisation (*Chao, O'Leary-Kelly, Wolk, Klein, & Gardner, 1994 ; Louis, 1980, 1990*). Cette connaissance du langage, des scénarios et du sous-système politique de l'organisation contribue à améliorer la capacité de l'individu à gérer les interactions.

Pour *Goodrich (1982)*, l'aménagement d'un bâtiment influence la communication interpersonnelle, la nature de l'interaction sociale, la fréquence et la qualité de ces interactions ainsi que la perception de l'intimité. Selon cette approche socio-technique, l'espace organisationnel constitue une variable importante affectant les comportements au travail et la satisfaction.

*Wineman (1982)* confirme ces observations ; la structure de l'espace, définie par la position des murs, des cloisons, des meubles et d'autres barrières physiques et psychologiques a une influence sur la cohésion des groupes et sur leurs relations ; en revanche, une forte cohésion antérieure à un aménagement donné, ainsi qu'une forte motivation au travail, peut minimiser les effets négatifs produits par un environnement inadéquat.

Les facteurs qui favorisent les interactions peuvent être la proximité des lieux de travail, leur accessibilité, et

la disponibilité des zones de rencontre. L'interaction peut provoquer des sentiments (le goût de s'associer) et entraîner des activités communes (collaboration spontanée) pour résoudre un problème.

Les « espaces flous » : à l'intérieur de la programmation stricte, tous les espaces de travail comportent des zones ambiguës aux frontières molles ; ce sont des espaces tampons (buffer zone), encore appelés espaces interstitiels (*Moles, 1977*), qui se situent à la frontière du fonctionnel et du non-fonctionnel. Ce type d'espace correspond à la liberté de manœuvre existant dans tous les espaces organisationnels. Il échappe d'une manière ou d'une autre à la prévision et au contrôle social et permet à l'individu de se dégager au moins provisoirement de certaines contraintes. Ces espaces se prêtent aux activités informelles et ont de façon générale un rôle important dans le jeu des régulations que les individus développent pour se protéger des contraintes du milieu environnant ; ils constituent des territoires de refuge permettant de s'isoler, de laisser tomber les masques, d'agir un peu à sa guise et d'échapper à la visibilité constante à laquelle le travail soumet les individus.

Les éléments qui organisent l'accessibilité des lieux (fermeture physique, barrières psychologiques, écrans visuels) sont un autre facteur considéré comme déterminant pour les relations inter-individuelles. *Sundstrom (1986)* montre que, pour le travail de groupe, la fermeture physique de l'espace est considérée comme favorable au développement de sa cohésion ; en délimitant des zones, les barrières physiques amènent les occupants à se percevoir comme faisant partie d'un seul et même groupe. L'arrangement des meubles,

la position et l'orientation du bureau, peuvent être une manière de créer ou de supprimer des barrières psychologiques et ceci en rapport avec le type de travail et de relation (Davis, 1984).

L'espace organisationnel semble donc avoir un impact sur la communication et les interactions personnelles. Mais pour qu'il puisse accomplir une réelle fonction de communication, il faut connaître les ressources qu'il peut offrir à ses utilisateurs, la répartition de ces ressources, les valeurs sociales qui leur sont attribuées et la signification que leur donnent les membres de l'organisation.

#### IV. Confidentialité

De nombreuses études portant sur le manque de confidentialité des espaces ouverts ont été menées depuis la création de ce type d'espace.

O'Neill (1994), ou Oldham & Brass (1979) ont montré que les open space manquent de confidentialité par rapport aux bureaux traditionnels.

Bell et al. (2001), Louis Harris & Associates, Inc. (1978) ont étudié le fait que les conversations personnelles, les réunions avec les subordonnés, les erreurs ou comportements embarrassants pouvaient être vus et entendus des collègues.

Les études de Davis (1984), Sundstrom, Burt & Kamp (1980) ont révélé que la confidentialité était hautement appréciée, et lorsque la confidentialité diminue dans des bureaux ouverts, les salariés sont moins satisfaits de leur espace de travail.

Hedge (1982) a réalisé une enquête terrain observant les attitudes de 649 salariés d'une organisation (Metropolitan County Council) à l'égard des bureaux en open space. Les résultats révèlent que 71% des salariés reconnaissent un manque évident de confidentialité dans les bureaux en open space. Par ailleurs, 37,6% des variances dans les attitudes des salariés sont attribuables aux distractions et au manque de confidentialité.

#### V. Performance, efficacité & productivité

Les travaux de Hedge (1982) montrent que les individus ont besoin d'un certain degré d'intimité au travail, non seulement pour préserver leur identité et leur autonomie, mais aussi pour accomplir efficacement leurs tâches.

Or, une étude australienne publiée dans le *Asia-Pacific Journal of Health Management* en février 2009 fait un constat alarmant : réalisée par le Dr. Vinesh Oommen, de l'Université de Technologie de Queensland (Queensland University of Technology's

*Institute of Health and Biomedical Innovation, Australie* ) , à partir de nombreuses études et recherches réalisées dans le monde entier sur les effets physiques et psychologiques de l'open space, elle formule la conclusion suivante : le passage en open space conduit à une baisse de productivité et une augmentation du stress des salariés. Dans 90% de la recherche, travailler en open space est perçu de façon négative, engendrant même de hauts niveaux de stress, conflits, baisses de concentration et de productivité, ou encore un taux de turnover élevé.

Le bruit – et notamment les voix – est le premier élément cité par les salariés comme étant un facteur limitant leur efficacité au travail (*étude du National Research Council's Institute for Research in Construction and Public Works and Government Services*

Canada  National Research Council Canada ). Un bruit excessif peut limiter la concentration, la performance et le confort, tout en augmentant simultanément le niveau de stress des salariés. Les difficultés de concentration liées au bruit et au sentiment d'être sans cesse surveillé peuvent à leur tour conduire à une discontinuité des activités, induisant une baisse d'efficacité, un problème de confidentialité et une baisse de productivité. De plus, le manque d'espace privé et l'exposition permanente au regard des autres confère aux salariés des open space un sentiment d'insécurité.

*Oldham et al. (1995)* ont observé l'effet des intrusions sur les salariés en situations de densité élevée ; ces derniers ont plus de difficulté à se concentrer et à réaliser leur travail, ce qui génère une certaine frustration. Cette frustration conduit à des conséquences négatives sur le travail, comme par exemple une performance moindre, une satisfaction modérée, un désengagement, de l'absentéisme et du turnover.

Selon *Davis et Sziget (1982)*, l'individu doit constamment porter des jugements sur la pertinence des stimuli environnementaux, réévaluer ses priorités et s'y soumettre pour bien gérer ses activités. Par exemple, il pourra répondre par la mise en attente et le filtrage des stimuli qui causent la distraction, par l'introduction de stimuli physiques qui appellent les activités (comme des notes sur le bureau, des listes de choses à faire, un agenda...), par le blocage des stimuli à l'aide des composantes de l'environnement (l'aménagement intérieur, la fermeture de l'espace,...). Dans un open space, le nombre et la diversité des stimuli sont accrus, ce qui génère davantage de stress et provoque des ralentissements de l'activité et des réactions des salariés, pouvant conduire à une baisse de performance.

Des études récentes du *Rocky Mountain Institute*  indiquent que des améliorations dans le confort thermique, lumineux, acoustique, de ventilation et qualité de l'air peuvent accroître la productivité des salariés de 6% et peut réduire l'absentéisme de 8 à 45%.

Un autre rapport de *Johnson Controls*  indique que les environnements intérieurs peuvent affecter la performance humaine de 5 à 15% (*Wyon, 1996*).

## VI. Contrôle & supervision

### ▪ **Contrôle par l'individu**

Les murs et les portes d'un bureau cloisonné reflètent une conception individuelle de l'activité qui isole et protège de l'intrusion. Elle permet également à l'individu d'exercer un contrôle physique et psychologique sur son environnement, en décidant de fermer ou d'ouvrir la porte (barrière physique), ou en décidant de s'isoler au calme (barrière psychologique).

Dans un espace ouvert, les barrières restent psychologiques, car les individus n'ont pas de contrôle direct ou physique sur une porte ou une cloison. En revêtant un casque sur leurs oreilles ou en se « cachant » derrière une plante verte, ils peuvent indiquer qu'ils ne souhaitent pas être dérangés.

## ▪ Contrôle de l'individu

S'il est difficile de contrôler un collaborateur travaillant dans un espace cloisonné (en raison du contrôle qu'il a lui-même de cet espace), cela est plus aisé dans un bureau paysager dans lequel le nivellement fonctionnel et la précarité topologique priment. Dans ce type d'espace, l'élimination simultanée du référentiel spatial et du référentiel social oblige les employés à se contrôler en permanence. L'indifférenciation des rôles et la banalisation des espaces ne permettent plus de se replier dans un espace d'intimité ; un comportement de façade apparaît alors bien souvent : sourires apprêtés, retenue générale sont les symptômes d'une tension intérieure, directement liée à l'impossibilité d'aménager un espace de retrait.

Dans ces lieux ouverts, les employés ont l'impression de vivre « à découvert » et développent des comportements de fuite pour échapper à la *transparence* (Steele, 1977 ; Bosti, 1981 ; Sundstrom, 1986), tandis que d'autres exercent un contrôle accru sur leurs collègues ou collaborateurs, et ce parfois malgré eux.

## VII. Stress & Santé

L'étude réalisée par le *Dr. Vinesh Oommen pour le Asia-Pacific Journal of Health Management (février 2009)* révèle un résultat présent dans 90% de la recherche effectuée dans le monde entier sur les effets de l'open space : travailler en open space a des effets négatifs sur la santé. Ainsi les salariés concernés ont une plus grande pression artérielle, et la proximité conférée par de tels espaces permet une plus grande prolifération des petits virus, entraînant ainsi une augmentation du taux d'absentéisme. De plus, le sentiment d'insécurité lié au sentiment d'être surveillé en permanence génère un niveau de stress qui peut s'avérer néfaste pour la santé des salariés.

*Theves (1973)* a montré que le bureau paysager constitue une source de stress liée à l'impossibilité d'avoir une zone de retrait. La diminution de l'espace individuel, liée aux réductions croissantes des surfaces de travail par les entreprises (de 30 à 50% depuis 5 à 10 ans), supprime les espaces de respiration dont les personnes bénéficient dans les environnements de travail. Cela entraîne un stress et des difficultés, comme l'ont montré *Wineman, Hedge, ou Sundstrom, Burt et Kamp au début des années 1980* en décrivant et analysant la fonction et le besoin de « *privacité* » (privacy).

## VIII. Coûts

De nombreuses enquêtes permettent d'affirmer que l'open space génère des réductions d'espace de 10 à 40% en mètres carrés. Toutefois, les gains de coûts immobiliers réalisés dans l'absolu sont contrebalancés par des investissements relatifs aux équipements à prévoir pour bien aménager ces espaces.

Il s'agit à la fois d'équipements permettant de rendre ces espaces plus agréables et fonctionnels : cloisons, panneaux sonores ou systèmes acoustiques, éclairages, climatiseurs, plantes vertes, mobilier modulable permettant plus de flexibilité, etc...  
... mais aussi d'aménagements d'autres espaces comme des salles de réunion, des espaces de détente ou de convivialité, des endroits où les salariés peuvent s'isoler, mais aussi des espaces dédiés aux photocopieurs et autres équipements bruyants.



**Espaces de travail collaboratif**

**Local photocopieur**

En fonction des équipements, un aménagement en espaces ouverts ou partagés peut s'avérer plus coûteux que des bureaux individuels.

Par ailleurs, un mauvais aménagement des espaces de travail peut compromettre le confort des salariés, rendant ces derniers moins performants ou efficaces, tout en augmentant le risque de turnover élevé. Ces conséquences représentent également un coût pour l'entreprise.

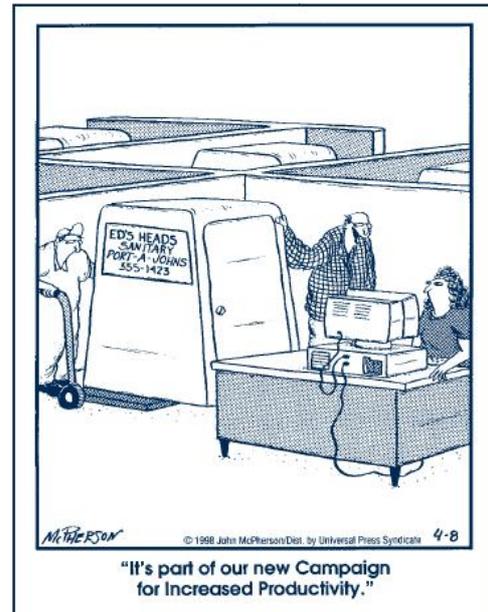
*Gifford (2002) a très bien résumé ce point : « Durant le cycle de vie d'un bâtiment abritant des bureaux (40 ans), seuls 2 à 3 % de toutes les dépenses sont relatifs aux coûts initiaux de l'environnement physique ; de façon très contrastée, environ 90% des dépenses sont consacrés aux salaires et avantages sociaux. Si les 2 à 3 % sont bien dépensés, des économies considérables peuvent être réalisées sur ces 90%. S'ils sont moins bien dépensés, de nombreux salariés souffriront (et en conséquence, l'organisation également). Un bon aménagement de l'espace de travail commence avec une connaissance des relations salariés-environnement sur le lieu de travail. »*

Ce constat a été confirmé par des recherches du *Center for Building Performance and Diagnostics at Carnegie Mellon University* **Carnegie Mellon**, dont les résultats montrent qu'environ 78% des coûts opérationnels annuels d'une organisation sont consacrés aux salaires et avantages sociaux, alors que seuls 8% des coûts totaux sont directement attribués aux espaces de travail. Selon cette étude, la plus grande opportunité de gain concernant les espaces de travail consiste à améliorer la performance des salariés dans l'espace, et non pas à réduire les coûts de leur espace de travail.

Lorsqu'on détermine les bénéfices des caractéristiques des espaces de travail, incluant les effets sur la population, cela représente un argument de taille en matière d'analyse des cycles de vie des coûts. Si le coût relatif à l'achat de nombreux attributs de l'espace de travail entraîne ne serait-ce qu'une augmentation minime de la productivité, ils sont plus facilement justifiables ; à l'inverse, une approche court-termiste consistant à limiter les coûts initiaux en fournissant le mauvais type d'espace ou un espace inapproprié, ou bien en installant des systèmes, mobiliers ou technologies qui ne répondent qu'aux stricts standards minima et amoindrissent de ce fait la performance au travail, peut avoir des effets désastreux sur le long terme.

Une étude du *Carnegie Mellon's Center for Building Performance and Diagnostics and the Advanced Building Systems Integration Consortium (ABSIC)* a été réalisée en 1998 ; basée sur des données de projets réels croisées avec un modèle électronique qui montre la valeur des cycles de vie des améliorations spécifiques des espaces de travail, elle

observe les bénéfices des coûts liés à sept catégories d'aménagements ou équipements : air, contrôle thermique et lumineux, accès réseaux, confidentialité, interactions, ergonomie, et accès à l'environnement naturel. Les résultats semblent montrer que les bénéfices des bons espaces de travail sont quantifiables, et qu'ils sont bien réels. Leur conclusion consiste à dire que l'espace de travail fait partie intégrante du processus de création de valeur d'une organisation, et qu'il ne doit plus être considéré comme une dépense séparée de frais généraux.



## IX. Conclusion de la recherche

### ▪ Deux approches

Les nombreuses études ou enquêtes terrain réalisées sur l'aménagement des espaces de travail sont souvent abordées selon deux types d'approches :

- l'approche des relations sociales (*social relations approach*)
- l'approche socio-technique (*sociotechnical approach*)

Selon l'approche considérée, les résultats sont différents, voire tendent à démontrer des résultats inverses.

### - Approche des relations sociales

L'approche des relations sociales avance que l'absence de murs intérieurs et de barrières retrouvée dans les bureaux ouverts facilite le développement de relations sociales entre les salariés (car le contact verbal et visuel est facilité), ces dernières impactant ensuite positivement la motivation et la satisfaction des salariés.

Un premier courant montre que les individus ont davantage tendance à interagir et à communiquer avec les autres lorsque les caractéristiques physiques des bâtiments ou équipements les y encouragent.

Le second courant suggère qu'un haut niveau d'interactions entre les personnes produit de l'attraction interpersonnelle, tout en créant les conditions d'une haute performance de travail (tâches). Toutefois, si de nombreuses études confirment la relation entre le niveau d'interactions et l'attraction interpersonnelle, la relation entre interaction et performance est moins directe.

Il est souvent suggéré que les possibilités accrues de visibilité et de mouvements dans les espaces ouverts permettent aux individus de partager des informations relatives à leur travail, mais aussi des informations « affectives ». De plus, l'absence de murs et de cloisons est censée améliorer le feedback que les salariés reçoivent de la part de leurs collègues sur leur performance et fournir davantage d'opportunités aux individus de développer des relations amicales proches au travail. L'open space est également vu comme encourageant les personnes à communiquer sur leurs conflits interpersonnels qui peuvent survenir dans l'organisation et à les résoudre.

Toutes ces relations sociales favorisées par les aménagements d'espaces de travail ouverts sont ensuite censées augmenter la satisfaction interpersonnelle, mais aussi la motivation au travail et la performance.

De nombreuses études empiriques ont été réalisées pour confirmer ces hypothèses. Les résultats montrent que le flux d'informations de personnes ayant déménagé d'un bureau conventionnel à un bureau ouvert s'était amélioré. Par ailleurs, ces salariés ont expérimenté une baisse de conflit inter-départements et une augmentation des feedbacks entre managers et collègues, une augmentation des opportunités de relations amicales et des interactions intra- et interdépartementales.

Même si les résultats soutiennent l'hypothèse d'une plus grande facilité de communication et d'interactions dans ce type d'espace, il n'est pas démontré de corrélation certaine avec les résultats de travail, tels que la performance ou l'efficacité.

#### - **Approche socio-technique**

Selon l'approche socio-technique, les frontières physiques permettent de créer des espaces privés qui offrent des opportunités pour les conversations personnelles et le partage d'informations. De plus, un espace délimité réduit la probabilité d'intrusions externes, tout en clarifiant pour les salariés la nature des processus de travail : lorsqu'un espace est délimité par des barrières, les salariés peuvent facilement identifier leurs tâches, ainsi que l'équipement et les technologies disponibles pour les réaliser.

L'approche sociotechnique avance que le passage en open space peut faire décliner l'autonomie des individus. Les aménagements ouverts augmentent la probabilité d'interférences de la part des managers et collègues et empiètent sur la discrétion et la liberté au travail.

De plus, les open space n'offrant pas d'espace privé, toute évaluation est sujette à la discrétion des autres, ce qui crée de l'inconfort entre les managers et les pairs, et entraîne une nette réduction des feedbacks. On attend aussi une moindre proportion des opportunités de relations amicales.

De nombreuses études ont montré un impact positif de l'autonomie, la possibilité de créer des relations amicales, et le feedback reçu de son manager et de ses collègues sur la satisfaction, la motivation et la productivité des salariés (Hackman et Lawler, 1971 ; Hackman et Oldham, 1976 ; Oldham, Hackman et Pearce, 1976 ; Umstot, Bell et Mitchell, 1976 ; Wall, Clegg et Jackson, 1978 ; etc). Partant de ces résultats, l'approche socio-technique soutient qu'une baisse de ces caractéristiques entraîne une baisse prévisible des résultats et de la performance des salariés.

#### - **Tendance des résultats**

Les résultats des études empiriques et enquêtes terrain confirment davantage l'approche socio-technique que l'approche des relations sociales. Les

conséquences les plus souvent observées des aménagements en espaces ouverts sont les suivantes :

- ⇒ Baisse brutale de la satisfaction au travail, de la satisfaction interpersonnelle et de la motivation interne
- ⇒ Baisse du feedback des managers
- ⇒ Baisse des opportunités de relations amicales
- ⇒ Baisse de la concentration
- ⇒ Les données qualitatives permettent notamment de mettre en avant les difficultés de concentration liées à l'open space (haut niveau de bruit, interférences dans le bureau)

Toutefois, on observe une relativité des résultats commune aux deux approches, liées à l'existence d'une multitude de variables interférant, et dont les conséquences de chacune sont impossibles à distinguer. En outre, ces conséquences observées ont tendance à être beaucoup plus fortes lorsque les changements sont récents, et semblent s'atténuer avec le temps.

Par ailleurs, il convient de garder à l'esprit que ces études et recherches ont été réalisées aux Etats-Unis et au Canada.

#### ▪ Une multitude de variables

Au-delà des caractéristiques de l'environnement, les caractéristiques personnelles sont un premier groupe de variables intermédiaires, comme l'ont montré *Marans et Spreckelmeyer (1982)* et *Gerngross-Haas (1982)*. Il s'agit essentiellement de la nature du poste occupé, de la nature du travail - en particulier sa complexité (voir § « Communication & Interactions ») -, de la satisfaction liée au statut, des rôles tenus dans l'organisation.

D'autres facteurs déterminants concernent le degré de connaissance des personnes qui partagent un même espace (*R. Goodrich, 1982*), les normes gouvernant l'utilisation des espaces privés (*Golan et Justa, 1976*), le sexe du sujet (*Josefowitz, 1980*), le degré de cohésion du groupe, sa taille, l'âge, l'appartenance ou non à un groupe de non-fumeurs, etc.

Ainsi les femmes préféreraient travailler la porte ouverte pour demeurer accessibles à leurs collègues ou à leurs subordonnés, et préféreraient des espaces ouverts pour assurer leur sécurité personnelle ; de même, les personnes âgées de 40 ans et plus semblent rechercher davantage la privatisation que les plus jeunes ; ou encore, les personnes appartenant à des groupes cohésifs auraient moins besoin d'intimité, etc.

Enfin, le contexte organisationnel (objectifs de l'organisation, activités qui s'y déroulent et organisation du travail, climat et nature des relations supérieur-subordonné, style de management, culture d'entreprise) constitue également un ensemble de variables pouvant impacter les résultats (*Marans et Spreckelmeyer, 1982*).

Des variables plus éloignées, mais néanmoins présentes, peuvent avoir un impact sur certains résultats : il s'agit de caractéristiques tels que la vie privée des salariés, ou encore leur temps de transport entre leur domicile et les bureaux,...

Chacune de ces variables peut influencer sur une ou plusieurs caractéristiques : implication, satisfaction, motivation, performance, stress, etc. L'imbrication de l'ensemble de ces variables dans ce qui constitue la vie au travail des salariés est telle qu'aucune étude ou recherche ne pourrait les isoler pour observer l'impact de chacune séparément sur les différentes caractéristiques du travail. C'est ainsi que les résultats des nombreuses études et enquêtes réalisées ne peuvent dégager que des tendances, celles-ci étant à manier avec précaution.

Par ailleurs, la perception des salariés est une autre donnée complexe de ce genre d'études. En effet, des résultats peuvent certes prouver ou suggérer certains liens entre l'aménagement des espaces de travail et les caractéristiques impactant le travail et la vie des salariés, il n'en reste pas moins que la perception d'un salarié primera toujours sur les facteurs pouvant impacter son implication, sa satisfaction, ou encore sa performance dans l'entreprise.

L'open space a souvent été vu comme le symbole d'un « nouveau management » caractérisé par un fonctionnement en mode projets, une diffusion de l'information jugée indispensable et la recherche d'une efficacité optimale. Il fut ainsi le symbole et l'image de l'efficacité « moderne », ayant conduit les grandes entreprises à imiter le modèle de la start-up où l'open space est la règle, et à adopter de plus en plus ce type d'aménagement des espaces de travail.

Toutefois, des plaintes croissantes de salariés expérimentant au quotidien ce type d'espaces ont conduit de nombreux chercheurs et de nombreuses organisations spécialisées dans les aménagements de l'espace de travail à étudier les effets de tels espaces pour les salariés, mais aussi pour les organisations. Ces études ont permis de mettre en évidence des comparaisons entre ces aménagements ouverts de l'espace de travail et les autres types d'aménagement (bureaux individuels, bureaux à 2 ou 3 personnes, bureaux nomades, bureaux mobiles, etc), mais également de développer diverses réflexions permettant de recentrer le sujet de l'aménagement de l'espace de travail au cœur des décisions importantes qu'ont à prendre régulièrement les entreprises.

# **PARTIE V**

## **CONCLUSION**

## Préconisations

Nous l'avons vu tout au long de cette étude, les impacts de l'aménagement de l'espace de travail ne sont jamais neutres, ni pour les salariés, ni pour l'entreprise. Quelle que soit la nature de ces conséquences, qu'elles soient positives ou négatives, elles constituent de véritables enjeux qui méritent d'être replacés au cœur des stratégies de Ressources Humaines. En effet, qui, mieux que la Direction des Ressources HUMAINES, est à même de gérer la dimension humaine prépondérante dans ce genre de projets ?

Cette dimension s'exprime alors au sens large : implication, motivation, productivité et performance... mais également bien-être et souffrance au travail, risques psycho-sociaux, équilibre vie professionnelle/vie privée...

C'est pourquoi notre première préconisation porte sur le rôle central de la Direction des Ressources Humaines dans tous ces projets de déménagement, aménagement et réaménagement. Au vu de la multitude d'acteurs impliqués, nous pensons qu'il est utile de nommer le Directeur des Ressources Humaines pilote du projet, afin de coordonner :

- les décisions prises par la Direction Générale
- les contraintes liées à la maîtrise et à l'optimisation des coûts (Direction Administrative et Financière)
- les conseils émis par les entreprises et prestataires extérieurs
- les revendications, souhaits et commentaires des salariés
- les avis des Instances Représentatives du Personnel, du Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail
- la mise en œuvre par les Services Généraux
- les achats par la Direction des Achats lorsque ceux-ci sont centralisés
- les informations diffusées par le service Communication, en interne et à l'externe
- les différents comités et correspondants nommés.

Chacun relaie en effet des intérêts différents, et il est important de conserver une vue d'ensemble, de manière à respecter et rendre parties d'un même ensemble chacune de ces spécificités.

La DRH devient alors une pièce maîtresse du puzzle, en ce sens qu'elle devient le garant de la réalisation des objectifs, besoins et attentes des différentes parties prenantes (et non plus "subissantes"), dans un ensemble coordonné qui devient LE projet de l'entreprise et de chacun de ses membres (Directions, IRP, salariés, etc).

Dans ce cas, il revient donc à la Direction des Ressources Humaines de veiller au respect des différentes préconisations qui suivent, en tant que coordinateur et pilote du projet.

### Se poser les bonnes questions

Notre deuxième préconisation porte sur l'idée qu'avant même de s'engager sur une démarche de (ré)aménagement de l'espace de travail, l'entreprise devrait répondre aux 4 problématiques majeures suivantes :

▪ **Quelles structures cherche-t-on à mettre en place ?**

- Un regroupement de collaborateurs ayant le même métier ?
- Un regroupement de collaborateurs ayant des métiers différents mais le même objectif ?
- ...

L'entreprise cherche-t-elle à instaurer un management par tâche ou un management par projet ? Le management par tâche poursuit l'efficacité dans la maîtrise et la séparation des tâches et des métiers ; à l'inverse, le management par projet recherche une transversalité entre plusieurs métiers.

Il existe différents types d'organisation, de la structure simple aux structures divisionnalisées, en passant par la structure mécaniste, la structure basée sur les compétences ou celle basée sur les résultats, ou encore l'adhocratie. Mais on observe également, de plus en plus, des organisations en réseau ou des organisations virtuelles. De chaque type d'organisation dépendent des modes d'organisation du travail et de coordination différents (travail défini et coordonné par le sommet stratégique, travail basé sur les procédures, groupes de travail et commissions, équipes projet temporaires, etc ; relations en présentiel, par téléphone ou à distance, etc). En fonction de l'organisation de l'entreprise, mais aussi de la manière dont celle-ci veut atteindre ses objectifs, l'espace devrait être organisé différemment pour soutenir et renforcer l'organisation du travail choisi par l'entreprise.

▪ **Quels sont les objectifs recherchés ?**

- Mettre en place une coordination accrue, une cohésion sociale, de la communication, en résumé, un travail en équipe renforcé ?
- Créer du confort, des conditions propices à la concentration ?
- Favoriser le partage des savoirs et savoir-faire ?
- Relancer ou maintenir la motivation ?
- Provoquer de la réactivité ou de la créativité ?
- Optimiser les coûts ?
- ...

▪ **Quel sera le rôle du manager ?**

- celui d'un supérieur hiérarchique ?
- celui d'un animateur ?
- ...

En général, il y a deux sortes de management transposées dans l'espace : consensuel et directif, bien que nous puissions identifier 4 modèles majeurs :

- directif : contrôle et supervision
- centriste : tout doit passer par le supérieur, qui souhaite être au courant de tout
- leader : direction globale, il sait motiver et passionner les collaborateurs qui le suivent
- animateur : il sait impulser et développer ses collaborateurs

▪ **Quel type d'aménagement mettre en place ?**

Il s'agit de faire un choix entre :

- le cloisonnement qui est le symbole de la hiérarchie, du pouvoir, mais dans lequel la notion de contrôle (notamment celui de la performance) est plutôt absente ;

- le décloisonnement qui, sous certaines conditions, peut améliorer la productivité et le travail intellectuel par le partage des dossiers, la réduction des barrières hiérarchiques traditionnelles, le partage des équipements, etc..., mais souvent critiqué par les utilisateurs (absence de confidentialité, bruit, etc...).

Généralement, plus le système est hiérarchisé, plus il y a de cloisonnement. Mais l'espace ouvert n'est pas pour autant une condition suffisante au décloisonnement réel de l'entreprise.

Cette décision doit être en conformité avec des réflexions qui résultent des trois étapes précédentes.

## Etablir un calendrier

Un projet d'aménagement ou de déménagement est complexe, et il convient de respecter des principes simples pour ne pas se laisser dépasser :

- prioriser, hiérarchiser
- établir un calendrier réaliste, avec date de début et de fin présumée de chaque étape
- chaque étape en son temps

Il convient de bien penser le temps du déploiement et de l'acceptation des différentes étapes du projet par les différents acteurs et utilisateurs impliqués ou concernés.

## Associer les salariés

Comme nous l'avons vu à travers l'étude de notre mémoire, dès lors que l'on souhaite (ré)aménager l'espace, on touche aux conditions de travail et au cadre de vie des salariés. Directement concernés, ces derniers en subissent les conséquences, positives ou non. Très souvent, les difficultés liées à l'espace de travail naissent d'une mauvaise anticipation ou appréhension de l'ampleur des changements induits par les évolutions de l'entreprise. Nous pourrions donc considérer qu'il est naturel que les salariés aient leur mot à dire. Or, décider d'y associer ou non le personnel relève avant tout d'une volonté managériale.



L'association du personnel peut prendre plusieurs formes, allant de la simple consultation à la participation des salariés, en passant par la négociation, pour améliorer la qualité des espaces eux-mêmes.

Force est de constater que ce processus participatif est un des éléments à l'origine d'une certaine transformation des relations sociales dans l'entreprise. En effet, il instaure, à côté des instances représentatives du personnel et de la voie hiérarchique, un nouveau mode de médiation entre le personnel et la direction.

Bien évidemment, la seule association des salariés dans de tels projets ne remplace par l'attention particulière à porter aux relations avec les instances représentatives du personnel,

qui seront les premiers intermédiaires pour transmettre les préoccupations et revendications des salariés.

En conséquence, la participation du personnel est parfois ressentie comme un jeu tactique de la part de la direction : un moyen d'enrôler les salariés et de faire taire les plus irréductibles.

Cependant, c'est aussi la meilleure façon d'obtenir l'adhésion des salariés sur le projet prévu. C'est un moyen de montrer au personnel que l'entreprise les considère et de créer des espaces de travail plus efficaces et plus rationnels pour éviter le rejet. Nous l'avons vu au cours de notre étude, un salarié qui se sent impliqué sera d'autant plus engagé ; à l'inverse, un salarié « activement désengagé » peut être dévastateur pour l'entreprise.

Associer les salariés aux projets de (ré)aménagement des espaces est aussi un moyen de communication de la direction pour transmettre les bases futures des relations sociales et de travail. Faire participer le personnel fera d'eux des partenaires associés à la réussite de l'entreprise et peut répondre à la volonté croissante de participation active et de responsabilisation. Tout cela pourrait ainsi contribuer à créer une dynamique bénéfique au projet et aux objectifs de l'entreprise.

En effet, le projet qui tient compte en amont des besoins et attentes fait évoluer les appréhensions au changement et réduit les motifs d'inquiétude.

Forts symboles de l'identité d'une entreprise et des rapports qu'entretiennent entre eux les groupes qui la composent, l'espace et son organisation sont souvent source de désaccords. Sans concertation, tout devient matière à controverse, le choix du site autant que les aspects techniques tels que l'éclairage, la climatisation, les sièges, etc....

Comme nous avons pu le lire à travers les questionnaires, la participation des salariés concernant leur espace de travail est une forte attente. C'est une occasion extraordinaire pour la direction d'argumenter et de faire comprendre les choix en matière d'immobilier, d'espace, de mobilier, des points de vue tant stratégique et organisationnel, que technologique ou encore social.

- **Qui ?**

Face à une telle initiative, l'entreprise (Direction ou DRH) a la possibilité de solliciter :

- individuellement
- ou collectivement, en groupe de travail

les personnes concernées par le futur aménagement afin qu'elles participent à cette réflexion.

- **Quoi ?**

Cette association des collaborateurs peut ne concerner que l'architecture et l'aménagement spatial, ou au contraire être une occasion de modifier l'organisation du travail et les relations et interactions internes à l'entreprise.

- **Quel degré d'implication ?**

Le domaine sur lequel le personnel est convié à s'exprimer peut s'étendre des strictes questions d'aménagement à celles de l'ensemble de la situation de travail, et de l'échelle du poste de travail à celle de l'établissement.

- **Quelles procédures mettre en place ?**

Certaines procédures demandent plus ou moins d'implication : la simple information au comité d'entreprise diffère grandement du processus d'implication des utilisateurs à des choix d'organisation, d'aménagement ou d'implantation les concernant.

Nous pourrions imaginer que la consultation individuelle se caractérise par trois modes possibles de collecte d'informations :

- la collecte d'information directe par des questionnaires sur la critique de l'existant et la formulation de souhaits quant à l'avenir (ce que l'on garde, ce que l'on ne garde pas)
- la discussion et l'analyse des problèmes par entretien individuel
- les avis recueillis informellement ou par vote sur les aménagements envisagés.

La consultation collective, quant à elle, pourrait se caractériser par les 4 modes de collecte énumérés ci-dessous :

- l'expression collective lors de groupes d'expression ou de réunions de service
- l'étude par un groupe de travail des problèmes de l'existant et de leurs causes
- l'élaboration de solutions par des groupes de travail
- l'avis de l'ensemble du personnel lors de réunions sur le projet d'aménagement.

En fait, les démarches participatives impliquent une dynamique ; elles sont autant d'occasions de recueillir une information en retour sur le projet lui-même mais aussi sur la façon dont est perçu le management. Elles mettent en lumière les points de consensus, d'ouverture ou de malaise, permettant aux décideurs de fonder leur stratégie sur des bases réalistes et « viables », et aux architectes d'enrichir leurs propositions.

La démarche de concertation pertinente doit être adaptée aux objectifs et aux contextes. Le processus passe donc par certaines étapes obligatoires :

- La démarche devrait premièrement être définie : il convient de nommer un comité de pilotage sous la Direction des Ressources Humaines, et de le cadrer dans l'espace et dans le temps (il peut également être pertinent de nommer des « correspondants déménagement ou aménagement » par département).
- Toute action de concertation devrait être lancée auprès des différents acteurs impliqués par un engagement officiel de la Direction Générale de l'entreprise.
- Pour optimiser au maximum la communication, des concertations verticales et horizontales devraient être mises en place.
- Le recours à un animateur ou un expert externe non impliqué dans le fonctionnement opérationnel de l'entreprise pourrait être un plus.
- Une synthèse de la direction de projet et son animateur devrait être faite et communiquée auprès des acteurs impliqués aux différentes étapes du projet (information formelle, suivi via l'intranet ou le journal interne, réunions, etc).
- Les suggestions de réajustements devraient être relevées et prises en compte.
- Enfin, la Direction Générale devrait valider définitivement le projet et la Direction des Ressources Humaines communiquer de façon élargie ces décisions et argumentation.

## Communiquer en toute transparence

La transparence et une communication régulière constitueront des piliers indispensables de l'adhésion des différentes parties prenantes au projet.

- **Etre transparent sur les objectifs** : cacher un objectif de coût peut se révéler fatal à l'adhésion des salariés, qui finiront tôt ou tard par le comprendre ; expliquer clairement l'objectif de réduction des m<sup>2</sup> plutôt que tenter de l'étouffer est la meilleure

preuve de la transparence de la direction sur le projet. Expliquer pourquoi un tel projet était nécessaire.

- **Communiquer sur l'avancement du projet** : permettre à chacun de se situer dans la globalité du projet est une façon d'intéresser les utilisateurs au projet et de rendre celui-ci plus dynamique.
- **Communiquer vers l'intérieur, mais aussi vers l'extérieur** : ne prendre personne au dépourvu et gérer les communications vers l'intérieur et l'extérieur (projet de déménagement, communication sur la nouvelle adresse ou les changements de ligne téléphonique, communication sur les changements liés au projet et comment s'y retrouver, etc).

## Mesurer la réussite du projet

Un projet d'aménagement ou de déménagement ne s'achève pas lorsque les salariés sont installés ou que le déménagement a eu lieu.

En effet, c'est à partir de ce moment que l'on sera à même de mesurer les effets du projet auprès de chaque partie prenante, et ce sont ces observations qui permettront d'opérer les ajustements nécessaires. Il est donc important de définir des indicateurs de suivi (par rapport aux attentes et objectifs ciblés), et des mesures de recueil des retours d'expérience.

Il pourra s'agir des clients externes, qui pourront formuler des commentaires sur un nouveau siège ou la façon dont ils se sont sentis accueillis ; il pourra s'agir de candidats potentiels, dont l'augmentation ou la réduction du nombre peut être une conséquence indirecte de la réussite d'un projet immobilier ; il pourra éventuellement s'agir de la presse et des médias, dont les commentaires médiatiques permettront de constater l'interprétation faite des symboles transmis.

Mais il s'agira aussi et surtout d'être attentif aux utilisateurs internes des nouveaux espaces, car c'est dans l'objectif de les rendre plus performants que le projet aura été développé. Ici, le management de proximité aura un rôle important, que le manager soit dans un bureau individuel cloisonné voire fermé, ou qu'il soit lui-même dans un espace partagé. C'est en étant au plus proche de ses collaborateurs qu'il pourra recueillir leurs impressions sur leur nouvel espace de travail, les avantages et inconvénients observés, mais aussi les conséquences observées sur des interactions, relations entre collègues, conflits éventuels, dysfonctionnements potentiels... pouvant ainsi y remédier plus facilement.

Même si cela peut paraître une évidence au vu des coûts que représentent les projets d'aménagement de l'espace pour une entreprise, peu d'entreprises mesurent réellement aujourd'hui la réussite de leur projet. Si les méthodes d'évaluation sont multiples (management de proximité, questionnaires élaborés à l'attention de l'ensemble des utilisateurs, enquêtes ou baromètres de satisfaction, relais des instances représentatives du personnel, CHSCT, etc), les résultats peuvent servir à :

- **ajuster ou compléter certains aménagements** : meubles supplémentaires de rangement, ajout de plantes vertes pour créer des espaces plus intimes, déplacements de certains mobiliers pour dégager les passages, etc
- **remédier à certains problèmes ou difficultés observé(e)s** : rapprocher certains équipements des personnes fortement utilisatrices, déplacer deux collaborateurs qui ont besoin d'être plus proches pour travailler ensemble, etc

- **s'assurer des bonnes conditions de travail des salariés** : en liaison avec le CHSCT, vérifier les conditions d'hygiène, sécurité et conditions de travail, et repérer les risques éventuels (le suivi de l'absentéisme peut s'avérer un bon indicateur)
- **apprendre pour l'avenir** : tirer les leçons de ce qui a fonctionné, mais aussi de ce qui a moins ou pas fonctionné, pour des futurs projets d'aménagement par exemple (facteurs d'échec et de réussite)
- **envoyer des messages aux salariés** : prendre en considération leurs commentaires et la façon dont ils ont vécu le changement permet de leur faire passer un message de considération et de valorisation, qui ne peut retentir que positivement sur leur satisfaction et/ou motivation.

## Considérer les détails

Souci d'optimisation certes, mais n'oublions pas les petits détails qui peuvent faire la différence, pour les utilisateurs premiers, mais par cascade aussi, pour l'organisation tout entière. Ci-dessous quelques exemples :

- **Garder le sens de l'esthétique** : le lieu de travail est le deuxième lieu où l'individu passe le plus de temps. Il est donc important de rendre ce lieu le plus propice au bien-être qui permettra au salarié de s'exprimer dans toute sa potentialité. De plus, soigner l'esthétique renvoie aux salariés le sentiment qu'« ils en valent la peine », c'est un moyen de les valoriser et de montrer qu'ils sont une ressource importante pour l'entreprise, ressource que l'on souhaite « entretenir ».
- **Conserver un lien avec la nature** : nous l'avons vu dans les différents témoignages recueillis au cours de notre enquête, mais également dans plusieurs études américaines de recherche, avoir une vue sur l'extérieur est important pour les salariés, et « avoir une belle vue » ou une vue sur la nature accroît le sentiment de bien-être et est bien souvent source d'inspiration. De même, au-delà de la fonction de « barrières » que peuvent revêtir les plantes vertes, elles permettent d'intégrer dans l'espace de travail une dimension naturelle et poétique, indispensable à l'équilibre de l'être humain. Le choix des matériaux et équipements annexes (bois naturels, végétaux, fontaine, lumière naturelle, etc) est donc prépondérant.
- **Masquer les désagréments** : il existe aujourd'hui des systèmes de masquage sonore qui permettent de remédier aux sensations de bruit souvent observées dans les espaces ouverts ; ces systèmes permettent de lisser les bruits fatigants des équipements informatiques, téléphones, voix, et participent à l'amélioration significative de la confidentialité (en se mélangeant aux voies et signaux sonores, le masquage sonore permet que les paroles distantes ne puissent plus être identifiées clairement). D'autres systèmes ou astuces permettent de limiter les inconvénients liés aux odeurs.
- **Respecter et faire respecter** : élaborer une charte de vie conjointement avec les salariés permet de se mettre d'accord sur les attitudes à adopter et à bannir pour une meilleure « co-habitation », dans l'intérêt de tous.



Source : [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)

## Ne pas oublier les dimensions cachées de l'être humain

Un projet d'aménagement ou de déménagement n'est pas sans bouleverser les habitudes et points de repère des utilisateurs. La construction de nouvelles références ne s'avère pas toujours simple pour les salariés, notamment lorsqu'ils ont l'impression de subir le changement.

De ce fait, la réussite d'un projet d'aménagement réside aussi dans le fait d'anticiper les évolutions possibles (économiques, structurelles, organisationnelles, technologiques, etc), de façon à ne pas devoir sans arrêt re-bouleverser les espaces de travail et les habitudes des salariés ; des déménagements ou réaménagements trop fréquents augmenteraient encore la sensation de non-stabilité latente conférée par ces multiples changements du monde économique et technologique d'aujourd'hui.

Maslow en parlait déjà au début du 20<sup>ème</sup> siècle, les besoins d'enracinement et de sécurité sont fondamentaux pour l'homme.

## Nommer un Responsable Environnement de Travail (RET)

Gérer l'occupation de l'espace de travail se révèle complexe et coûteux. Equilibrer frais d'investissement, d'amortissement et charges d'exploitation en cherchant à faire de cet investissement une ressource, nécessite l'instauration d'une bonne politique spatiale.

Comme nous l'avons déjà dit, l'espace de travail représente bien souvent le deuxième poste de dépenses des entreprises après la masse salariale. Rien d'étonnant qu'en période de récession, ce soit le poste de dépenses sur lequel les entreprises jouent le plus.

Pour éviter de commettre des impairs en tentant de parer à des situations imprévues, il paraît primordial de connaître et d'évaluer précisément les différents besoins et budgets de l'entreprise. Qu'il s'agisse d'un simple réaménagement ou de la construction d'un siège

social, un projet immobilier, pour répondre aux attentes et aux contraintes financières, doit éviter de sous-estimer les budgets nécessaires en la matière, notamment ceux destinés aux études préalables, à l'organisation de la concertation, au déménagement et à l'aménagement. Prévoir à long terme est une bonne politique car toute modification ultérieure coûtera en effet plus chère que sa prise en compte initiale.

La prise en compte de l'espace comme un ensemble de contraintes et d'atouts pour l'entreprise est encore récente.

En partant du principe que l'espace n'est pas seulement un investissement mais également une ressource, de plus en plus d'entreprises pourraient être en mesure de mettre en place des stratégies spatiales. Ces politiques ne se limiteraient plus à une activité financière autour de la valeur des biens immobiliers possédés ou cédés par l'entreprise, lorsqu'elles en possèdent. Elles se devraient d'être cohérentes tant en matière d'aménagement, pour définir ses normes et ses typologies, qu'en matière d'implantation : achat ou location, regroupement, dispersion, localisation, taille des unités de production,...

Pour mieux maîtriser les aspects en lien à l'espace des entreprises, celles qui en ont les moyens et la taille bien entendu pourraient se doter d'un « Responsable Environnement de Travail » ou d'une personne spécifiquement en charge de développer une politique spatiale soucieuse des attentes de l'entreprise. Cette personne serait rattachée à la Direction des Ressources Humaines, mais travaillerait étroitement en lien avec les Services Généraux.

Pour les entreprises qui n'en ont pas les moyens ou la taille, cette démarche serait l'opportunité de missionner les Services Généraux, sous la responsabilité de la Direction des Ressources Humaines, en leur conférant une dimension spatiale et environnementale, car ce sont eux qui au final gèrent dans la pratique les aspects logistico-matériels de l'entreprise ; c'est également à eux que l'on fait appel pour tout dysfonctionnement, notamment dans le cas d'un projet immobilier (travaux, déménagement, réaménagement, etc) dont ils ne sont ni à l'origine, ni les décideurs.

Cette personne ou ce département agissant en qualité d'expert aurait pour mission de rechercher l'optimisation au sens large : optimisation organisationnelle, spatiale, financière, environnementale, bio-psycho-sociale,... permettant ainsi de rentabiliser cet investissement de départ impactant la masse salariale, en créant de la valeur ajoutée pour l'entreprise, mais également pour les salariés qui en retireraient un bénéfice personnel et professionnel direct.

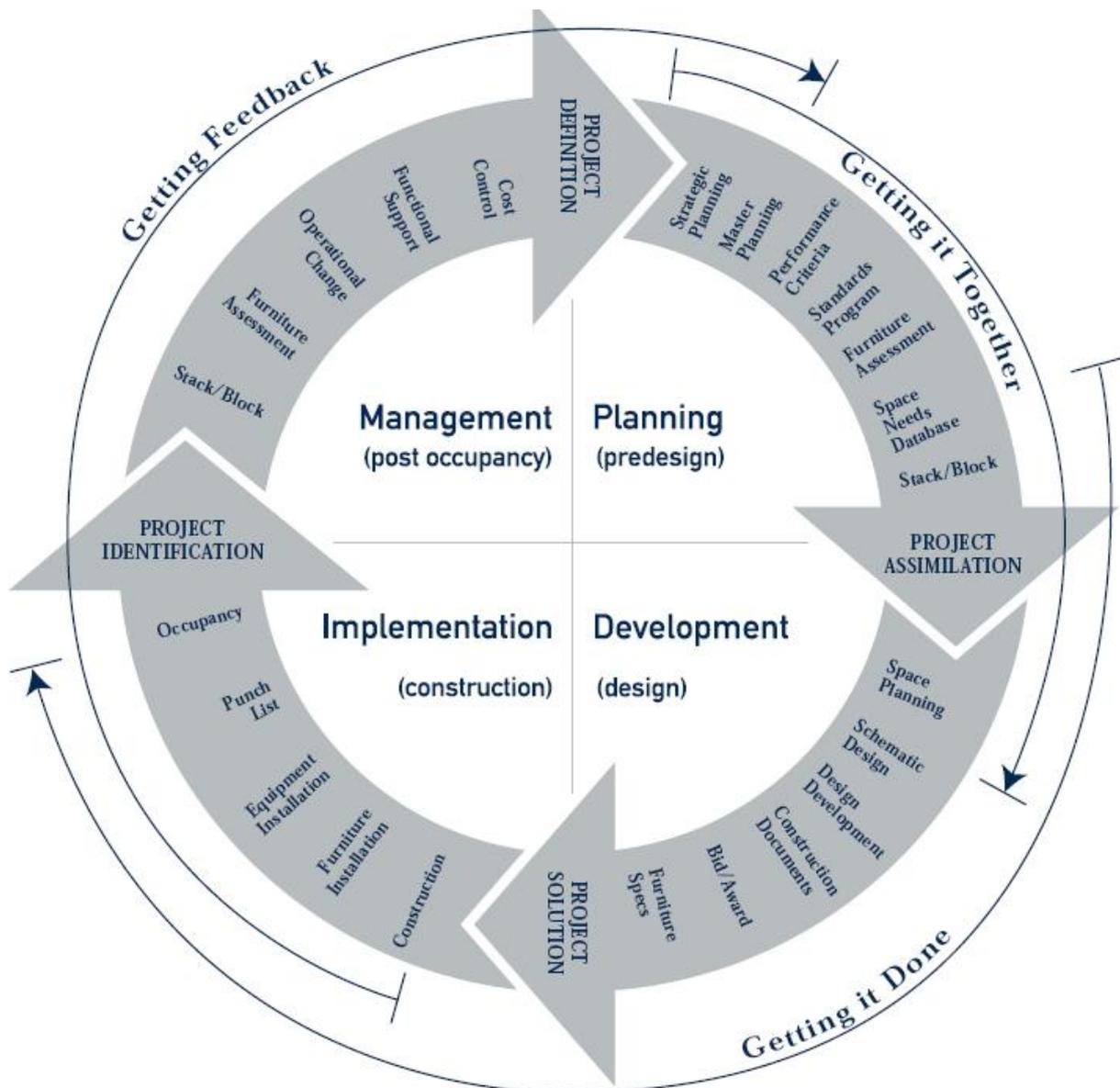
Les entreprises se donneraient ainsi de véritables moyens de faire de l'espace un élément à part entière de la réussite de l'entreprise, de son image et de son évolution, tant au niveau de l'organisation du travail que de la « productivité ».

### **En résumé, adopter une stratégie intégrée de l'espace de travail**

Adopter une stratégie intégrée de l'espace de travail revient à prendre en considération 3 éléments fondamentaux : **l'homme - l'espace – la technologie**, dans un souci d'optimisation financière. Cela permet d'anticiper les évolutions de l'organisation, et une telle matrice a toute sa place dans les plans stratégiques à 3 ou 5 ans des entreprises. Elle devra prévoir les 3 grandes étapes des projets de toute nature liés à l'espace de travail : la conception (« *Getting it together* »), la mise en œuvre incluant construction et design (« *getting it done* »), et la gestion post-projet (« *getting feedback* »).

Ces 3 phases se superposent dans le temps, mais chacune d'entre elle devra bien prendre en compte les trois dimensions précédemment citées : homme – espace – technologie, en tant que parties intégrantes d'un éco-système global (écologie organisationnelle<sup>53</sup>).

- **Homme :**
  - Qui sommes-nous ? Devons-nous changer ? Qui voulons-nous être ?
- **Espace :**
  - Quel type d'espace pour notre activité ? et où ?
- **Technologie :**
  - Comment les NTIC vont-elles améliorer nos activités futures ? Comment vont-elles impacter notre façon de fonctionner, de travailler ?



*Sindik Olson Associates, Santa Monica, California*

<sup>53</sup> Ecologie organisationnelle : approche de la macrosociologie des organisations qui repose sur des modèles généraux écologiques et évolutifs concernant les impacts des environnements sur la structure et le fonctionnement des entreprises (Organizational Ecology, Michael T. Hannan, John Freeman, 1989) ; l'écologie organisationnelle explique comment les conditions sociales, économiques et politiques, mais aussi biologiques et sociologiques, affectent la composition changeante des entreprises.

En s'appropriant cette matrice, toute organisation peut ensuite faire siens les projets d'aménagement ou de déménagement, l'idée n'étant pas de dire qu'il existe des réponses « correctes » à des problématiques de l'espace, mais d'orienter les réponses des entreprises vers des démarches gagnantes.

## Conclusion

Si l'entreprise veut relever les défis qui s'imposent à elle dans un monde chahuté par des mutations de plus en plus rapides, elle doit apprendre à évaluer avec précision ses besoins actuels et futurs. Dans cette démarche, l'entreprise doit considérer des points clefs comme les perspectives de variabilité à la hausse ou à la baisse de ses effectifs, l'introduction de nouvelles technologies, l'adaptation aux nouvelles organisations du travail, les éventuelles restructurations (fusion, acquisition, décentralisation, regroupement...). Toute la difficulté consiste à intégrer le plus en amont possible un avenir qui reste par essence incertain. Pour y parvenir, espaces de travail et salariés se doivent d'être de plus en plus flexibles, de sorte que l'entreprise soit en mesure de s'adapter avec le maximum de réactivité à d'incessantes évolutions.

Une flexibilité qui se traduit notamment par l'abstraction grandissante du travail et l'éclatement des communautés de travail. La diversité des interlocuteurs augmente (sous-traitance, supply chain, contrats précaires vs CDI ...), et tous les acteurs de l'entreprise ne travaillent plus forcément en même temps (temps partiel, RTT, déplacements...), ni même au même endroit (externalisation, filiales, télétravail, travail itinérant, nomadisme). De nouvelles organisations du travail, liées en grande partie à la montée en puissance de la bureautique, ont par ailleurs conduit à l'émergence de nouveaux modèles. Les nouvelles technologies et les nouvelles formes de travail qui en découlent ont transformé l'espace de travail.

En effet, l'environnement bureautique suggère une autre conception de l'espace de travail. Les nouveaux équipements nécessitent un volume moindre, la disparition relative du papier et de l'archivage entraîne une autre structure de l'espace.

Parallèlement, le bureau non assigné fait son apparition. Certaines fonctions (commercial, consultant...) nécessitent de nombreux déplacements et induisent une présence qui n'est plus qu'occasionnelle dans les locaux de l'entreprise. Pour optimiser l'utilisation de l'espace, les bureaux ne sont plus attribués à titre personnel, mais à un certain nombre d'employés identifiés.

Face à ce contexte, offrant de moins en moins de repères, l'espace constitue un point d'ancrage fort pour ceux qui y travaillent. En donnant corps à l'entreprise, à son image et à son identité, les espaces qui nous sont offerts nous font savoir qui nous sommes au sein de l'entité pour laquelle on travaille.

C'est la raison pour laquelle, dans leur quête de flexibilité, les entreprises doivent aussi veiller à ce que les espaces de travail puissent continuer à jouer leur rôle de « port d'attache » des salariés. Un double objectif qui ne saurait s'improviser.

Pour l'atteindre, lorsque les entreprises se lancent dans des projets de déménagement ou de (ré)aménagement de leurs espaces, elles doivent se doter d'outils leur permettant de planifier véritablement leurs implantations, de manière équilibrée, en prenant en compte les besoins des salariés et en dégageant les moyens nécessaires.

Malheureusement, les décisions prises sont encore largement dictées par la volonté de limiter les coûts immédiats (ce qui explique les déménagements vers des espaces ouverts plus

économiques). Ce faisant, certaines entreprises tombent dans l'excès, n'hésitant pas à contraindre leurs salariés à travailler dans des conditions peu propices à l'appropriation des lieux. L'espace, qui tend alors à se banaliser, ne fait plus « sens » et cesse de fournir les repères dont les salariés ont besoin. Ces derniers peuvent ainsi se sentir déconsidérés : un sentiment qui produit l'effet inverse à celui recherché. En effet, le manque de reconnaissance n'engage pas les salariés à accepter facilement les changements et la flexibilité. L'entreprise doit donc prendre conscience que flexibilité et respect des salariés sont étroitement liés ; elle ne peut poursuivre son objectif de flexibilité sans tenir compte du ressenti des salariés.

Dans les choix qu'elle fait concernant ses espaces de travail, l'entreprise ne doit donc jamais oublier que les transformer, c'est mettre en jeu l'ensemble des valeurs qu'y projettent les individus et les groupes sociaux.

C'est en particulier toucher à la sécurité que procure, pour un grand nombre de travailleurs, leur stabilité dans l'espace. L'absence de bureau assigné est ainsi assez souvent mal vécue par le personnel. Il est en effet synonyme d'interchangeabilité des employés, voire d'étouffement de leur identité. Si le personnel n'apprécie pas son environnement de travail, et notamment s'il a l'impression que son entreprise ne le considère pas, il y a risque de dysfonctionnements : absentéisme, multiplication des arrêts maladie, agressivité au détriment de l'équipe, baisse de productivité et de créativité, stress, désengagement, défiance vis-à-vis de la Direction, opposition systématique aux changements... Nous précisons à cet égard que ces dysfonctionnements peuvent ne pas être visibles. Ils peuvent ne se révéler que sous forme de « signaux faibles », que la Direction et la supervision devront pouvoir déceler à temps pour éviter qu'ils ne finissent par nuire aussi discrètement que sérieusement à l'entreprise.

Espace humain, le lieu de travail a valeur de territoire psychologique et social. C'est pourquoi le salarié tente souvent d'y imprimer une parcelle de son identité. En effet, c'est au travers de cette identité qu'il se sent exister, et qu'il éprouve des sentiments et émotions tels que la satisfaction ou l'insatisfaction, l'envie de s'engager, la motivation, le désir de se surpasser. Ces mêmes caractéristiques qui semblent influencer sur la productivité de chacun d'entre eux, et de façon plus globale, sur la performance de l'entreprise à laquelle ils appartiennent.

Nous attirons donc l'attention sur l'imbrication des trois enjeux fondamentaux de l'aménagement de l'espace de travail : enjeux personnels pour l'Homme, retentissant directement sur les enjeux plus professionnels pour le Salarié (bien vivre son activité professionnelle) et influant sur la performance externe et interne de l'Entreprise.

Les entreprises n'ont pas toutes la même conception de la façon dont ces trois enjeux peuvent être articulés. Certaines misent sur la standardisation, d'autres sur les aménagements sur-mesure, les deux présentant des avantages mais aussi des inconvénients (éventuel désengagement des salariés en cas de standardisation par exemple).

Pour éviter ces inconvénients, les réflexions sont aujourd'hui nombreuses sur ce que pourrait être le meilleur aménagement, réconciliant l'intérêt de l'entreprise et celui de l'Homme au travail. Ces réflexions ont récemment donné naissance à la mode des espaces mixtes :

- espaces fermés pour ceux qui doivent réfléchir et décider,
- espaces ouverts ou semi-cloisonnés pour les équipes qui vont se constituer et qui effectueront autant les tâches de conception que d'exécution,
- et espaces communs servant de lieu de convivialité et de détente.

Tandis que de nouvelles idées émergent ici et là, l'espace de travail idéal, celui dont certains parlent déjà comme « l'espace de travail du futur », est-il une piste de recherche raisonnable ?

De notre point de vue : non, s'il est conçu comme un modèle absolu. Différents modèles sont en effet possibles. Le choix pour l'un plutôt que pour un autre doit être adapté aux besoins spécifiques de chaque entreprise et de chaque fonction. Aucun ne saurait à notre sens prétendre répondre aux besoins de toutes les entreprises, parce que toutes sont différentes.

Il n'existe ainsi pas « one best way »...

L'espace de travail idéal est donc pluriel, et nous avons cette conviction, à l'issue de nos recherches, qu'il ne peut exister qu'à trois conditions :

- Il doit exprimer avec force le projet et les objectifs de l'entreprise, le sens qu'elle met derrière l'action de chacun.
- Ce projet doit valoriser le salarié comme principale ressource de l'entreprise.
- La Direction, et particulièrement la DRH, doit percevoir les émotions, la sensibilité, le ressenti de l'Homme au travail comme une force de l'entreprise (le salarié qui se sent considéré étant porté à donner à l'entreprise le « petit plus » qui fera toute la différence), et non comme une contrainte.

Une conviction qui nous pousse à conclure :

**Le salarié est avant tout un être humain ayant des besoins bio-psycho-sociaux,  
dont la reconnaissance et la satisfaction peuvent s'avérer  
source d'extrêmes richesse et potentiel.**

**Entreprises, profitez-en !**

# BIBLIOGRAPHIE

## Ouvrages

- 📖 FD Becker (2004), *Offices at work : uncommon workspace strategies that add value and improve performance*, San Francisco, Jossey-Bass
- 📖 JF Chanlat (1990), *L'individu dans l'organisation*, Les presses de l'Université de Laval, Editions Eska, 2<sup>ème</sup> édition
- 📖 M de Coster, F. Pichault, A. Touraine (1998), *Le traité de la sociologie du travail*, Editions De Boeck, 2<sup>ème</sup> édition
- 📖 GN Fischer (1989), *Psychologie des espaces de travail*, Paris, A. Colin
- 📖 GN Fischer et J Vischer (1996), *Evaluation des espaces de travail*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal
- 📖 E Hall (1966), *La dimension cachée*, Paris, Seuil, 2<sup>ème</sup> édition
- 📖 A des Isnards et T Zuber (2008), *L'open space m'a tuer*
- 📖 F Lautier (1999), *Ergotopiques*, Toulouse, Octarès Editions
- 📖 H Lefebvre (1974), *La production de l'espace*, Paris, Anthropos, 2<sup>ème</sup> édition
- 📖 D Schronen (2003), *Le management à l'épreuve du bureau*, Paris, L'Harmattan

## Recherche

- 📖 Academy of Management Journal Vol. 30, n°2, 240-259 (1987), *Traditional versus open offices: a comparison of sociotechnical, social relations, and symbolic meaning perspectives*, MD Zalesny, RV Farace
- 📖 Applied Ergonomics 39, 482-494 (2008), *Flexible workspace design and ergonomics training: Impacts on the psychosocial work environment, musculoskeletal health, and work effectiveness among knowledge workers*, MM Robertson, YH Huang, MJ O'Neill, LM Schleifer
- 📖 California Management Review Vol. 49, n°2 (Winter 2007), *Workplace design: a new managerial imperative*, JK Chan, SL Beckman, PG Lawrence
- 📖 California Management Review Vol. 49, n°2 (Winter 2007), *Creating and testing workplace strategy*, K Kampschroer, J Heerwagen, K Powell
- 📖 Cornell University, Administrative Science Quarterly Vol. 24 (1979), *Employee reactions to an open-plan office: a naturally occurring quasi-experiment*, GR Oldham, DJ Brass

- 📖 Human Performance 2(2), 113-130 (1989), *More evidence on relationships between the work environment and job performance*, DM Olson, WC Borman
- 📖 Journal of Business and Psychology Vol. 1, n°4 (Summer 1987), *Designing work environments to influence productivity*, M Rothman
- 📖 Journal of Environmental Psychology 25, 323-333 (2005), *Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes*, SY Lee, JL Brand
- 📖 Journal of Occupational and Organizational Psychology 74, 359-372 (2001), The British Psychological Society, *Exploring the relationship between workspace density and employee attitudinal reactions: an integrative model*, Y Fried, L Haynes Slowik, HA Ben-David, RB Tiegs
- 📖 NRC-CNRC, NRCC-45620 (2006), *Open-plan office designs – promoting organizational productivity*, K Charles, K Pero
- 📖 NRC-CNRC, NRCC-47630 (2004), *A model of environmental and job satisfaction in open-plan offices: COPE field findings*, KE Charles, JA Veitch, KMJ Farley, GR Newsham
- 📖 NRC-CNRC (National Research Council Canada – Conseil National de Recherches Canada), IRC Research Report RR-150 (2002), *Open-plan office density and environmental satisfaction*, CL Duval, KE Charles, JA Veitch

### Articles & Enquêtes

- 📖 Acheteurs Info.com, *Aménagement de bureau : L'open space gagne du terrain !*
- 📖 Actineo, Novembre 2008, *L'enquête ACTINEO/SOCIOVISION auprès de 1 000 salariés*
- 📖 Actineo, Janvier 2008, *Premier baromètre ACTINEO-TNS/SOFRES*
- 📖 Actineo, 19 Novembre 2008, *Rencontre/Débat : Faut-il fermer les open space ?*
- 📖 Actineo, Octobre 2005, *Qualité de vie au travail : comment faire de l'espace un levier de performance ?*
- 📖 AgoraVox.fr, 15 octobre 2008, *L'open space m'a tuer*, Marion Cocquet
- 📖 Arseg, 20 avril 2009, *Pourquoi l'open space les a « tuer » ?*
- 📖 Buildings, Août 2006, *The cause and effect of shrinking workspaces*
- 📖 Canablog.com, 20 avril 2009, *Serrez-vous plus, c'est la crise*, Vincent Paes

- 📖 Capital.fr, 30 avril 2009, *L'enfer de l'open space, mode d'emploi*, Pierre-Alban Pillot
- 📖 Capital.fr, 14 avril 2009, *Améliorer la qualité des espaces de travail apaise le stress de salariés*, Anne-Hélène Pommier
- 📖 CFO, Novembre 2004, *Space Invaders*
- 📖 Cosmopolitan.fr, *Survivre en open space*
- 📖 Décision Achat n° 121, 1er février 2009, *Les limites de l'open space*, Sébastien Boisfleury
- 📖 Entreprise & Carrières n°943, du 24 février au 2 mars 2009, *Coca-Cola : un open space convivial pour plus d'efficacité*, Frédéric Brillet
- 📖 Entreprise & Carrières n°933, du 2 au 8 décembre 2008, *Steelcase : Vers un bureau intergénérationnel*, C.L.
- 📖 Entreprise & Carrières n° 935/936, du 16 décembre 2008 au 12 janvier 2009, *Il faut coupler aménagement et organisation du travail*, Michael Fenker
- 📖 Entreprise & Carrières du 25 au 31 mars 2008, *Aménagement de bureaux : la qualité de vie s'invite au travail*, Jean-François Rio
- 📖 Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Juillet 2006, *Quatrième enquête européenne sur les conditions de travail*
- 📖 Fox News.com, 13 janvier 2009, *Study: open office plans lower productivity, raise blood pressure in employees*
- 📖 Gallup Management Journal, Avril 2006, *Dilbert is right, says Gallup study*
- 📖 Génie des lieux, *Conférence : Espaces optimisés : Quels risques pour la santé des salariés ?*, SIMI 2008
- 📖 Génie des lieux, Newsletter Mai 2008, *Une opération emblématique*
- 📖 Gérer et comprendre n°78, Décembre 2004, *Des bureaux bien réels pour une entreprise virtuelle*, Véronique Malleret, Groupe HEC
- 📖 HR Briefing, 15 avril 2001, *Design work spaces with productivity in mind*
- 📖 HR Business Review, Mai-juin 1999, *Will this open space work?*, Jacqueline Vischer
- 📖 HR Magazine, Septembre 2002, *Offices vs open space*, Robert J. Grossman
- 📖 JPM, Mai-juin 2006, *Wide open spaces*, Diana Mirel
- 📖 Lavie.fr, 26 février 2009, *L'open space, le bureau mal aimé !*, Johanna Luysen

- 📖 L'express.fr, Novembre 2008, *Dossier : L'open space va-t-il vous tuer ?*
- 📖 Le Figaro.fr, 31 mars 2009, *Comment humaniser son open space ?*, Fabien Fournier
- 📖 Le Figaro.fr, 31 mars 2009, *L'open space est-il forcément moins cher ?*, Fabien Fournier
- 📖 Le Figaro.fr, 31 mars 2009, *L'open space fabrique du contrôle social*, Fabien Fournier
- 📖 Le Figaro.fr, 19 novembre 2008, *L'open space fabrique du contrôle social*, Laure Daussy
- 📖 Le Figaro.fr, 28 avril 2009, *Pourquoi le télétravail séduit les employeurs*, Myriam Denis
- 📖 L'Entreprise.com, 17 mars 2008, *Survivre en open-space*, Valérie Froger
- 📖 Les échos, 1<sup>er</sup> mai 2006, *Ça déménage*, Pierre Agede
- 📖 Les Echos.fr, 2 décembre 2008, *L'"open space" au banc des accusés*, Muriel Jasor
- 📖 Liaisons sociales magazine, Janvier 2009, *Invivable open space !*, Santiago Funke
- 📖 Liaisons sociales magazine, Mars 2009, *Jim Mitchell imagine le bureau du futur chez Steelcase*, Sandrine Foulon
- 📖 Liaisons sociales magazine, Mars 2009, *Les bureaux cloisonnés et personnels sont voués à disparaître*, Sandrine Foulon
- 📖 Liaisons sociales magazine, Mars 2009, *Des salariés nomades et hyperconnectés*, Anne-Cécile Geoffroy et Florence Puybareau
- 📖 Libération.fr, 10 décembre 2008, *Open space, y'a encore du boulot*, Sonya Faure
- 📖 Libération.fr, 11 mars 2008, *Open space, open stress*, Chloé Andries
- 📖 Management Review, Août 1979, *Keys to success with open plan offices*, AD Szilagyi, WE Holland, C Oliver
- 📖 My point exactly, 14 janvier 2009, *Another "well duh" study*, Lisa Pampuch
- 📖 National Productivity Review, Winter 1997, *Opening space for productivity*, Harrison Owen
- 📖 Neuro-sculpting.com, 13 mai 2009, *Workspace Layout may harm mental focus, productivity, and relaxation*, T. Lavon Lawrence
- 📖 News.com, 13 janvier 2009, *Open-plan offices are making workers sick, say Australian scientists*
- 📖 Paperjam.lu, 22 septembre 2006, *Dossier mobilier - Aménagement d'open space : l'open space au service de la flexibilité*, Florence Reinson

- 📖 Radiofrance.fr, 17 avril 2009, *L'open space va-t-il vous « burn-outer » ?*
- 📖 Repubblica.it, 21 novembre 2008, *Open space : pro o contro ?*
- 📖 The Futurist, Mars-Avril 1996, *Work spaces that work: designing high-performance offices*, RA Gunn, MS Burroughs
- 📖 The medical news, 13 janvier 2009, *Open plan offices a health hazard!*
- 📖 WFC Resources Newsbrief, Février 2009, *Study of open offices calls fundings shocking*

### Sites internet

- ☆ [www.actineo.fr](http://www.actineo.fr)
- ☆ [www.anact.fr](http://www.anact.fr)
- ☆ [www.arseg.asso.fr](http://www.arseg.asso.fr)
- ☆ [www.eurofound.europa.eu/ewco](http://www.eurofound.europa.eu/ewco)
- ☆ [www.fing.org](http://www.fing.org)
- ☆ [www.forma.fr](http://www.forma.fr)
- ☆ [www.geniedeslieux.fr](http://www.geniedeslieux.fr)
- ☆ [www.inrs](http://www.inrs)
- ☆ [www.journaldunet.fr](http://www.journaldunet.fr)
- ☆ [www.let.archi.fr](http://www.let.archi.fr)
- ☆ [www.lopenspacematuer.com](http://www.lopenspacematuer.com)
- ☆ [www.nf-bureau.com](http://www.nf-bureau.com)
- ☆ [www.servicesgeneraux.fr](http://www.servicesgeneraux.fr)
- ☆ [www.sisegexpo.com](http://www.sisegexpo.com)

# ANNEXES

## TRAMES DES QUESTIONNAIRES / GUIDES D'ENTRETIEN



### Questionnaire Direction / DRH

Nom de l'entreprise interrogée :

Secteur d'activité :

Effectifs :

Localisation :

Fonction de la personne interrogée :

Que représente pour vous, symboliquement et effectivement, l'espace de travail ? Qu'inclut cet espace ?

L'espace de travail est-il une préoccupation pour vous ? En quoi, comment ?

Comment le lieu de votre entreprise a-t-il été choisi ? (signification particulière en fonction des valeurs, de l'image de l'entreprise ?)

Comment la répartition des départements et personnes a-t-elle été décidée ?  
Le statut hiérarchique a-t-il joué un rôle dans la décision ?

Quels aménagements spécifiques ont été mis en place dès le départ ? Pourquoi ? Comment et par qui cela a-t-il été décidé ?

Avez-vous modifié les aménagements d'espace de travail au cours des dernières années (ou bien depuis que vous êtes installés ici) ? Si oui, pourquoi ? Comment ?

Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?

Quels effets avez-vous observés ?

Aviez-vous anticipé les réactions ? Quel accompagnement aviez-vous prévu ? avant/pendant/après ?

Quels ont été les motivations ou objectifs qui ont amené l'entreprise à décider d'aménager ou repenser (en cas de modification) l'espace de travail ?

De quelle manière la décision a-t-elle été prise ? Quels ont été les décideurs en la matière ?

La DRH a-t-elle été associée ? Pourquoi ?

Les IRP, médecine du travail, Services généraux, Salariés ont-ils été associés ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

Dans le cas où la décision a été le fruit d'une association de personnes, y a-t-il eu des arbitrages à faire afin d'arriver à un compromis ? Lesquels ? Comment ont-ils été gérés ?

A partir de quelles données (tant statistiques, sociologiques que psychologiques) la décision a-t-elle été arrêtée ?

Pensez-vous que les objectifs visés de départ ont été atteints ? Comment les avez-vous mesurés ? Quelles sont les sources et données ?

Quelles ont été les différentes étapes :

- du processus de décision
- de la réalisation du projet
- le calendrier (réel vs prévu)

Pour chaque critère proposé, merci d'indiquer si vous pensez qu'un aménagement de l'espace de travail en open space peut avoir un impact :

Critère	Type d'impact				Commentaires
	Aucun	Positif	Négatif	+ et -	
Implication					
Motivation					
Performance					
Convivialité					
Relations interpersonnelles					

Synergies inter-fonctionnelles					
Autre (précisez)					

A votre avis, les open space peuvent-ils :

- conduire à de réelles souffrances au travail ?
- entraîner des conflits relationnels ?
- entraver le climat social ?
- entraîner la démission de salariés ?

Si oui, pensez-vous qu'il soit possible de les enrayer ? Comment ? (Et comment améliorer ce type d'espace ?)

Pensez-vous que les open space permettent de mieux surveiller les salariés ?

Pensez-vous que l'espace de travail soit un élément important pour vos collaborateurs ?

Que pensez-vous que l'espace de travail puisse représenter, symboliquement et effectivement, pour vos collaborateurs ?

Que préconiserez-vous en matière d'aménagement de l'espace de travail ?

- Les bonnes pratiques :
  
- Les erreurs à éviter :

Comment voyez-vous l'aménagement de l'espace de travail d'ici 5-10 ans ?

Pensez-vous que les nouvelles générations nécessiteront une adaptation des aménagements des espaces de travail ?

Que pensez-vous de la place des différents acteurs proposés lors de telles décisions ?

Acteurs	Commentaires
DRH	
Services Généraux	
Salariés	
Médecine du travail	
IRP	
Autre (précisez)	

Pensez vous que l'espace de travail puisse devenir un élément dans la réflexion d'un candidat à un poste dans votre organisation, au même titre que le salaire, et autres conditions de travail ?

Dans votre entreprise, pouvez-vous situer les différents services en fonction des étages ?

Pensez-vous que c'est un schéma classique aujourd'hui ? Pourquoi selon vous ?

Qu'est-ce que cela traduit ? Le message (symbole) sert-il les intérêts de l'organisation ?

Pourriez-vous imaginer une autre répartition et pourquoi ? Est-ce que cela aurait un impact sur l'état d'esprit, la performance ?

Pensez-vous que les salariés sont aujourd'hui attachés à leur lieu de travail (quartier).  
Leur serait-il facile d'en changer ? Pourquoi ?

Et les salariés de demain ?

Est-ce que le positionnement des bureaux est réellement pensé en amont et par qui ? ou bien  
sont-ils installés "au petit bonheur la chance" par les services généraux ?

Les salariés ont ils le droit de changer leur bureau de place ?  
Quand ils le demandent, comment leur demande est-elle accueillie ?

Accordez vous de l'importance à ce type de revendications ? En avez vous souvent à gérer ?

Les bureaux de tous les salariés sont-ils identiques au niveau de la décoration / revêtement ou  
sont-ils différents (meubles plus jolis, choix des matériaux, moquette plus épaisse...)?  
Pourquoi ? Est-ce pensé en fonction des personnes ? Par quoi ces choix sont-ils guidés ?

Quels effets un changement d'équipement aurait-il (revêtements plus luxueux pour tous, ou  
inversement : mettre des différences dans une entreprise où il n'y en a pas,...) ?

Commentaires libres :

**MERCI DE VOTRE TEMPS  
MERCI D'AVOIR REPONDU A CE QUESTIONNAIRE**

Nom de l'entreprise interrogée :

Secteur d'activité :

Effectifs :

Localisation :

Fonction de la personne interrogée :

Que représente pour vous, symboliquement et effectivement, l'espace de travail ? Qu'inclut cet espace ?

Etes-vous satisfait de votre espace de travail ? Pourquoi ?

Qu'appréciez-vous le plus / le moins dans votre espace de travail ? (avantages / inconvénients)  
- Comparatif avec expériences passées

Que souhaiteriez-vous changer ? Comment aménageriez-vous votre espace de travail ?

Etes-vous attachés à votre lieu de travail (quartier). Vous serait-il facile d'en changer ?  
Pourquoi ?

Si vous deviez déménager, que souhaiteriez-vous conserver ?

Pensez-vous que l'aménagement de l'espace de travail soit une préoccupation pour l'entreprise ?

Quelle est votre perception de l'open space ? (Précisez si vous êtes aujourd'hui en open space ou non, et si vous avez déjà travaillé en open space)

Pour chaque critère proposé, merci d'indiquer si vous pensez qu'un aménagement de l'espace de travail en open space peut avoir un impact :

Critère	Type d'impact				Commentaires
	Aucun	Positif	Négatif	+ et -	
Implication					
Motivation					
Performance					
Convivialité					
Relations interpersonnelles					
Synergies inter-fonctionnelles					
Autre (précisez)					

A votre avis, les open space peuvent-ils :

- conduire à de réelles souffrances au travail ?
- entraîner des conflits relationnels ?
- entraver le climat social ?
- entraîner la démission de salariés ?

Si oui, pensez-vous qu'il soit possible de les enrayer ? Comment ? (Et comment améliorer ce type d'espace ?)

Pensez-vous que les open space permettent de mieux surveiller les salariés ?

Selon vous, que peut-on modifier dans un open space pour améliorer l'espace de travail ?

La question de l'aménagement de l'espace de travail est-elle une question que vous posez en entretien d'embauche ?

En êtes-vous informé(e) par l'employeur ?

Si l'entreprise vous avait prévenu(e) en amont (notamment dans le cas d'open space), auriez-vous refusé le poste ? Expliquez

Comment s'est passé votre dernier déménagement ? Comment l'avez-vous vécu (réactions, conséquences positives/négatives, impact sur ...) ?

Avez-vous été associé(e) à la réflexion ? Si non, auriez-vous aimé l'être ? Qu'est-ce que cela aurait changé ?

Comment voyez-vous l'aménagement de l'espace de travail d'ici 5-10 ans ?

Si vous en aviez la possibilité, accepteriez vous de travailler chez vous? Pour vous, le home office est il une solution et devrait-il être généralisé ?

Dans votre entreprise, pouvez-vous situer les différents services en fonction des étages ?

Pensez-vous que c'est un schéma classique aujourd'hui ? Pourquoi selon vous ?

Qu'est-ce que cela traduit ? Le message (symbole) sert-il les intérêts de l'organisation ?

Pourriez-vous imaginer une autre répartition et pourquoi ? Est-ce que cela aurait un impact sur l'état d'esprit, la performance ?

Est-ce que le positionnement des bureaux est pensé en amont et par qui ? ou bien sont-ils installés "au petit bonheur la chance" par les services généraux ?

Les salariés ont ils le droit de changer leur bureau de place ? Quand ils le demandent, comment leur demande est-elle accueillie ?

Les bureaux de tous les salariés sont-ils identiques au niveau de la décoration / revêtement ou sont-ils différents (meubles plus jolis, choix des matériaux, moquette plus épaisse...)? Pourquoi ? Est-ce pensé en fonction des personnes ? Par quoi ces choix sont-ils guidés ?

Quels effets un changement d'équipement aurait-il (ex revêtements plus luxueux pour tous, ou inversement : mettre des différences dans une entreprise où il n'y en a pas,...) ?

Commentaires libres :

**MERCI DE VOTRE TEMPS  
MERCI D'AVOIR REPONDU A CE QUESTIONNAIRE**

Nom de l'entreprise interrogée :

Secteur d'activité :

Effectifs :

Localisation :

Fonction de la personne interrogée :

Que représente pour vous, symboliquement et effectivement, l'espace de travail ? Qu'inclut cet espace ?

Quelles sont les revendications des salariés liées à la gestion de leur espace de travail ? Comment y répondez-vous ? Citez une ou plusieurs expériences

Avez-vous déjà eu à gérer des litiges ou problèmes liés à l'espace de travail ? Si oui, quels ont été les axes d'analyse de la situation ? Quelles ont été les données (vérifiables) qui vous ont permis d'assurer la défense des salariés ?

Pensez-vous que l'aménagement de l'espace de travail soit une préoccupation pour l'entreprise ?

Pour chaque critère proposé, merci d'indiquer si vous pensez qu'un aménagement de l'espace de travail en open space peut avoir un impact :

Critère	Type d'impact				Commentaires
	Aucun	Positif	Négatif	+ et -	
Implication					
Motivation					
Performance					
Convivialité					
Relations interpersonnelles					
Synergies inter-fonctionnelles					
Autre (précisez)					

A votre avis, les open space peuvent-ils :

- conduire à de réelles souffrances au travail ?
- entraîner des conflits relationnels ?
- entraver le climat social ?
- entraîner la démission de salariés ?

Si oui, pensez-vous qu'il soit possible de les enrayer ? Comment ? (Et comment améliorer ce type d'espace ?)

Pensez-vous que les open space permettent de mieux surveiller les salariés ?

Que préconiserez-vous en matière d'aménagement de l'espace de travail ?

- Les bonnes pratiques :

- Les erreurs à éviter :

Etes-vous "actifs" ou "acteurs" de projets touchant à l'aménagement des espaces de travail ?

Si oui, préciser (ex, force de proposition pour la DRH, discussions avec les salariés, discussions avec les Sces Généraux, etc)

Est-ce vous qui vous "imposez" auprès de la direction ? Sont-ce les salariés qui vous poussent à le faire ? Ou bien la direction vous associe t-elle naturellement à ces projets ?

Que pensez-vous de la place des différents acteurs proposés lors de telles décisions ?

Acteurs	Commentaires
DRH	
Services Généraux	
Salariés	
Médecine du travail	
IRP	
Autre (précisez)	

Comment voyez-vous l'aménagement de l'espace de travail d'ici 5-10 ans ?

Au cours des 12 derniers mois, avez-vous interrogé, par l'intermédiaire du CHSCT et/ou de la DP, la Direction sur des problématiques des salariés en rapport avec l'espace de travail ? Si oui, qu'en est-il ressorti ?

Considérez-vous la problématique liée à l'espace de travail comme un élément central de la régulation sociale, au même titre que le salaire, le temps de travail ? Si oui, pourquoi ?

Pour résoudre un problème lié à l'espace de travail, vers qui vous tournez-vous spontanément (DRH, médecin du travail, SG) ? Expliquez votre réponse au regard de la culture de votre entreprise

Etes vous consultés lors de modifications minimales (hors projet d'entreprise) des espaces de travail (modification de bureau, passage en bureau à trois/ quatre...) ?

Dans votre entreprise, pouvez-vous situer les différents services en fonction des étages ?

Pensez-vous que c'est un schéma classique aujourd'hui ? Pourquoi selon vous ?

Qu'est-ce que cela traduit ? Le message (symbole) sert-il les intérêts de l'organisation ?

Pourriez-vous imaginer une autre répartition et pourquoi ? Est-ce que cela aurait un impact sur l'état d'esprit, la performance ?

Pensez-vous que les salariés sont aujourd'hui attachés à leur lieu de travail (quartier). Leur serait-il facile d'en changer ? Pourquoi ?

Comment s'est passé votre dernier déménagement ? Comment l'avez-vous vécu (réactions, conséquences positives/négatives, impact sur ...) ?

Avez-vous été associé à la réflexion ? Auriez-vous aimé l'être ? Qu'est-ce que cela aurait changé ? Aviez-vous anticipé les réactions ?

Le positionnement des bureaux est-il réellement pensé en amont et par qui ? ou bien sont-ils installés "au petit bonheur la chance" par les services généraux ?

Les salariés ont ils le droit de changer leur bureau de place ? Quand ils le demandent, comment leur demande est-elle accueillie ?

Accordez vous de l'importance à ce type de revendications ? En avez vous souvent à gérer ?

Les bureaux de tous les salariés sont-ils identiques au niveau de la décoration / revêtement ou sont-ils différents (meubles plus jolis, choix des matériaux, moquette plus épaisse...) ? Pourquoi ? Est-ce pensé en fonction des personnes ? Par quoi ces choix sont-ils guidés ?

Quels effets un changement d'équipement aurait-il (ex revêtements plus luxueux pour tous, ou inversement : mettre des différences dans une entreprise où il n'y en a pas,...) ?

Constataz-vous une augmentation des litiges en lien à l'espace de travail ?

Si oui, avez-vous une donnée chiffrée à nous communiquer ?

Avez-vous ou êtes-vous en train de développer une étude ou autre sur cette thématique en vue d'assurer la défense des salariés (et pourquoi pas d'être associé, au niveau des entreprises, aux décisions qui relèvent de cette problématique) ?

Commentaires libres :

**MERCI DE VOTRE TEMPS  
MERCI D'AVOIR REPONDU A CE QUESTIONNAIRE**

Nom de l'entreprise interrogée :

Secteur d'activité :

Effectifs :

Localisation :

Fonction de la personne interrogée :

Que représente pour vous, symboliquement et effectivement, l'espace de travail ? Qu'inclut cet espace ?

L'espace de travail est-il une préoccupation pour vous ? En quoi, comment ?  
Pensez-vous que c'est une préoccupation pour votre entreprise (la direction, la DRH ?)

Savez-vous comment le lieu de votre entreprise a été choisi ? (signification particulière en fonction des valeurs, de l'image de l'entreprise, autre ?)

Comment la répartition des départements et personnes a t'elle été décidée ?  
Avez-vous été impliqué ? De quelle façon ?

Quels aménagements spécifiques ont été mis en place dès le départ ? Pourquoi ? Comment et par qui cela a-t-il été décidé ?

Les aménagements d'espace de travail ont-ils été modifiés au cours des dernières années (ou bien depuis que vous êtes installés ici) ? Si oui, pourquoi ? Comment ?

Avez-vous été associé :  
- à la prise de décision (à quel moment, quel a été votre rôle ?)  
- à la réalisation du projet (votre rôle ?)

Quelles difficultés avez-vous rencontrées ? Quels effets avez-vous observés ?

Pensez-vous que les objectifs visés de départ ont été atteints ?  
Comment les avez-vous mesurés ? Quelles sont les sources et données ?

Quelles ont été les différentes étapes :

- du processus de décision
- de la réalisation du projet
- le calendrier (réel vs prévu)

Comment ce projet s'est-il passé globalement ? Quelles réactions ? Quelles conséquences (positives/négatives) ?

Comment ça s'est manifesté (impact sur ...) ? Comment l'avez-vous géré ?

Aviez-vous anticipé, mesuré, fait appel à un prestataire extérieur ?

Aviez-vous associé les salariés au projet ? Aviez-vous anticipé leurs réactions ?

Pour chaque critère proposé, merci d'indiquer si vous pensez qu'un aménagement de l'espace de travail en open space peut avoir un impact :

Critère	Type d'impact				Commentaires
	Aucun	Positif	Négatif	+ et -	
Implication					
Motivation					
Performance					
Convivialité					
Relations interpersonnelles					
Synergies interfonctionnelles					
Autre (précisez)					

A votre avis, les open space peuvent-ils :

- conduire à de réelles souffrances au travail ?
- entraîner des conflits relationnels ?
- entraver le climat social ?
- entraîner la démission de salariés ?

Si oui, pensez-vous qu'il soit possible de les enrayer ? Comment ? (Et comment améliorer ce type d'espace ?)

Pensez-vous que l'espace de travail soit un élément important pour vos collaborateurs ?

Que pensez-vous que l'espace de travail puisse représenter, symboliquement et effectivement, pour vos collaborateurs ?

Que préconiseriez-vous en matière d'aménagement de l'espace de travail ?

- Les bonnes pratiques :

- Les erreurs à éviter :

Comment voyez-vous l'aménagement de l'espace de travail d'ici 5-10 ans ?

Pensez-vous que les nouvelles générations nécessiteront une adaptation des aménagements des espaces de travail ?

Que pensez-vous de la place des différents acteurs proposés lors de telles décisions ?

Acteurs	Commentaires
DRH	
Services Généraux	
Salariés	
Médecine du travail	
IRP	
Autre (précisez)	

Est-ce que le positionnement des bureaux est pensé en amont et par qui ?

Les salariés ont ils le droit de changer leur bureau de place ?

Quand ils le demandent, comment leur demande est-elle accueillie ?

Les bureaux de tous les salariés sont-ils identiques au niveau de la décoration / revêtement ou sont-ils différents (meubles plus jolis, choix des matériaux, moquette plus épaisse...) ?  
Pourquoi ? Est-ce pensé en fonction des personnes ? Par quoi ces choix sont-ils guidés ?

Quels effets un changement d'équipement aurait-il (ex revêtements plus luxueux pour tous, ou inversement : mettre des différences dans une entreprise où il n'y en a pas...) ?

Etes-vous "actifs" ou "acteurs" de projets touchant à l'aménagement des espaces de travail ?

Si oui, préciser (ex, force de proposition pour la DRH/Direction, discussions avec les salariés, discussions avec les IRP, etc)

Associez-vous d'autres parties prenantes (ex CHSCT, salariés, personnes extérieures) ?

Si oui, comment ?

Etes-vous consultés lors de modifications minimales (hors projet d'entreprise) des espaces de travail (modification de bureau, passage en bureau à 3/4, etc) ?

Est-ce vous qui vous "imposez" auprès de la direction ? Sont-ce les salariés qui vous consultent ? Ou bien la direction vous associe t'elle naturellement à ces projets ?

Avez-vous ou êtes-vous en train de développer une étude ou autre sur cette thématique en vue d'assurer la défense des salariés (et pourquoi pas d'être associé, au niveau des entreprises, aux décisions qui relèvent de cette problématique) ?

Commentaires libres :

**MERCI DE VOTRE TEMPS  
MERCI D'AVOIR REPONDU A CE QUESTIONNAIRE**

Nom de l'entreprise interrogée :

Secteur d'activité :

Effectifs :

Localisation :

Fonction de la personne interrogée :

Que représente pour vous, symboliquement et effectivement, l'espace de travail ? Qu'inclut cet espace ?

Pensez-vous que l'aménagement de l'espace de travail soit une préoccupation pour l'entreprise ?

Quelles sont les principales conséquences observées, que l'on peut relier à l'aménagement des espaces de travail ?

Comment peuvent se traduire les souffrances ou mal-être lorsqu'ils ne sont pas entendus ?

Comment détectez-vous une souffrance liée à l'aménagement des espaces de travail (bruit, stress, relationnel, etc) ?

Que faites-vous ? Que préconisez-vous ? Quels cas avez-vous déjà rencontrés et comment les avez-vous gérés ?

Quelle est la part des causes liées :

- au bruit, aux difficultés de concentration ?
- au fait d'être au milieu d'un passage ?
- aux difficultés relationnelles ?
- aux mauvaises postures ?
- autres

Pour chaque critère proposé, merci d'indiquer si vous pensez qu'un aménagement de l'espace de travail en open space peut avoir un impact :

Critère	Type d'impact				Commentaires
	Aucun	Positif	Négatif	+ et -	
Implication					
Motivation					
Performance					
Convivialité					
Relations interpersonnelles					
Synergies inter-fonctionnelles					
Autre (précisez)					

A votre avis, les open space peuvent-ils :

- conduire à de réelles souffrances au travail ?
- entraîner des conflits relationnels ?
- entraver le climat social ?
- entraîner la démission de salariés ?

Si oui, pensez-vous qu'il soit possible de les enrayer ? Comment ? (Et comment améliorer ce type d'espace ?)

Pensez-vous que les open space permettent de mieux surveiller les salariés ?

Que préconiserez-vous en matière d'aménagement de l'espace de travail?

- Les bonnes pratiques :

- Les erreurs à éviter :

Les entreprises vous associent-elles à leurs projets d'aménagement des espaces de travail ? Si oui, de quelle manière ? (qui vous sollicite ? À quel moment ? Est-ce en amont du projet, ou bien une fois que la décision est prise et officielle ? Dans quelles étapes du projet êtes-vous impliqué ?)

Avez-vous pu observer un lien entre l'association des salariés aux projets de changement des aménagements des espaces de travail et la réussite des projets (du moins du point de vue du bien-être des salariés) ?

Selon vous, quels sont les éléments essentiels pour qu'un tel projet soit bien accepté par les salariés ?

Que pensez-vous de l'implication des IRP / de la DRH lors de la mise en place d'un open space (ou d'un déménagement) ?

Verra t-on apparaître un jour des reconnaissances de maladies professionnelles liées à l'espace de travail ? Si vous le pensez, pourquoi ?

Pour vous, le home office est il une solution et doit-il être dans la mesure du possible généralisé ?

Pensez-vous qu'un bureau dos à la porte permet de travailler de la même façon que face à la porte ? Si un supérieur décidait de placer son subordonné dos à la porte, est-ce que cela révélerait de sa part un positionnement particulier vis à vis du collaborateur concerné ? Est-ce que ça peut-être un hasard selon vous ?

Quel est le "meilleur" emplacement de bureau : dos à la porte, face à la porte, de biais, près d'une fenêtre, loin, dans un coin, au milieu ?...

Globalement, pensez-vous que le positionnement des bureaux dans les entreprises est réellement pensé en amont et par qui ? ou bien sont-ils installés "au petit bonheur la chance" par les services généraux ?

Les salariés ont ils le droit de changer leur bureau de place ? Quand ils le demandent, comment leur demande est-elle accueillie ?

Lorsque des salariés vous en parlent, accordez vous de l'importance à ce type de revendications ? En avez vous souvent à gérer ?

Quels effets u  
n changement d'équipement aurait-il (ex revêtements plus luxueux pour tous, ou inversement : mettre des différences dans une entreprise où il n'y en a pas,...) ?

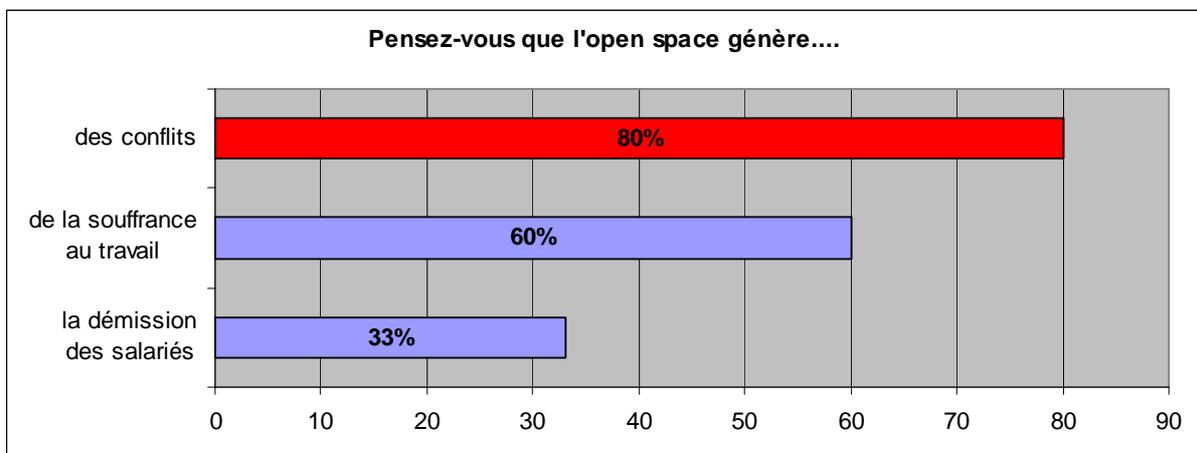
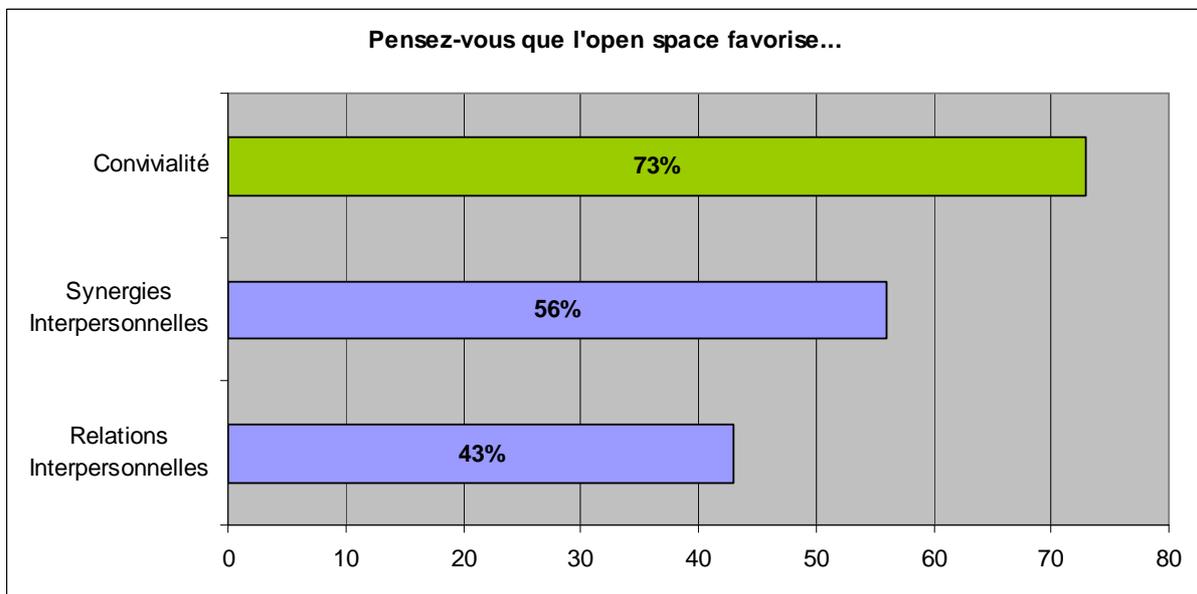
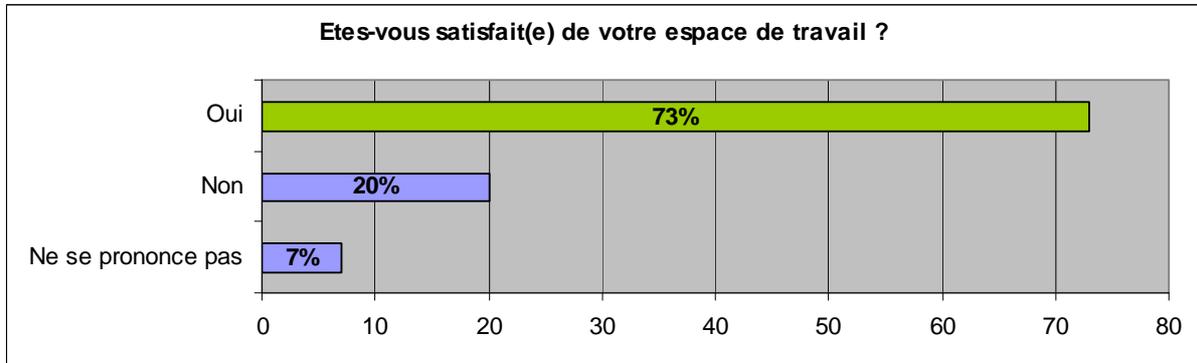
Constatez-vous une augmentation des "maladies" en lien à l'espace de travail ?  
Si oui, avez-vous une donnée chiffrée à nous communiquer ?

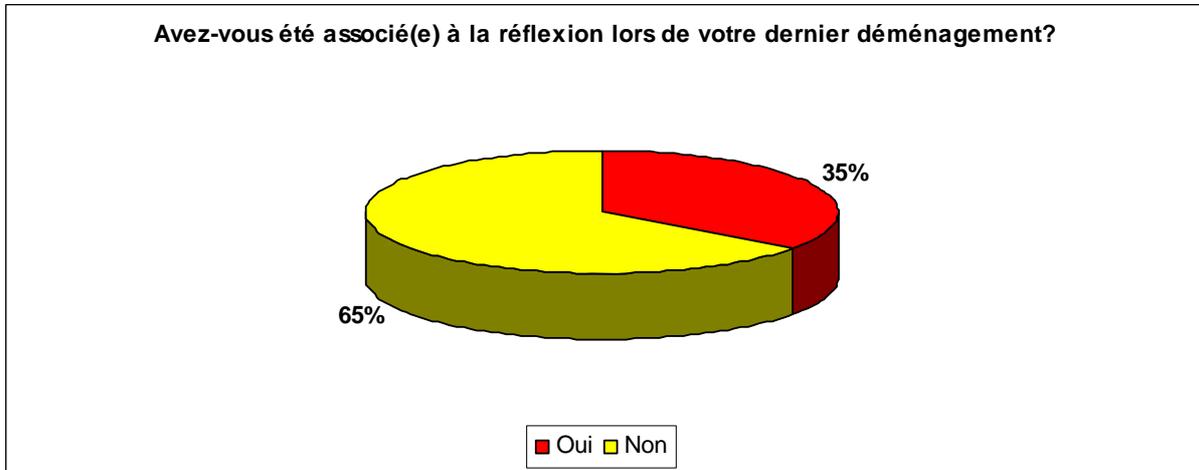
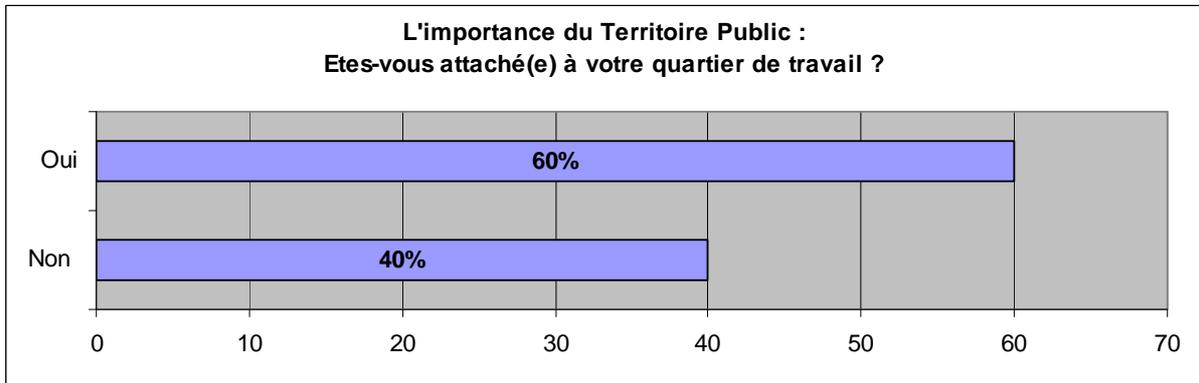
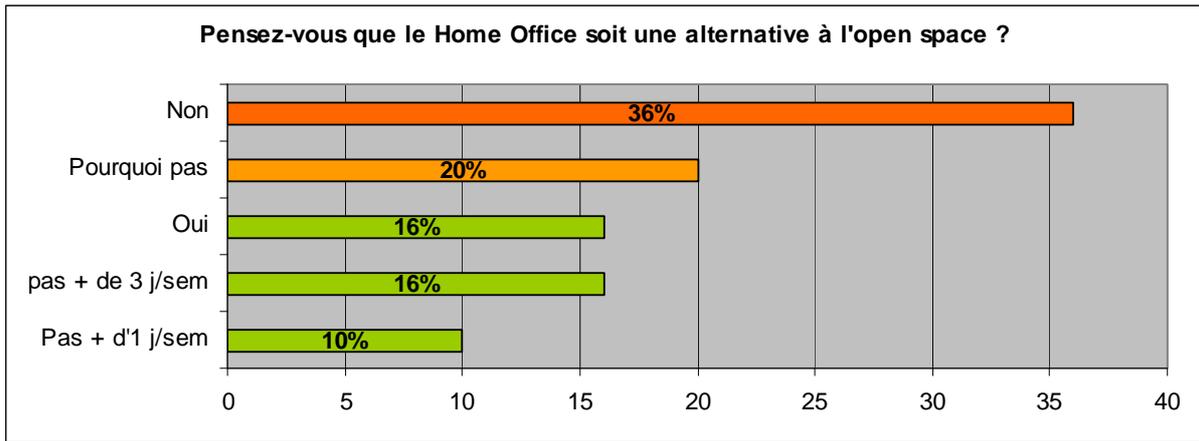
Avez-vous ou êtes-vous en train de développer une expertise à destination des entreprises sur cette thématique ?

Commentaires libres :

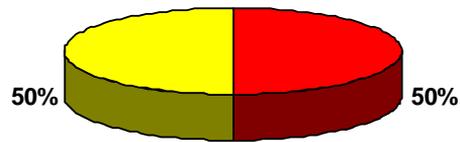
**MERCI DE VOTRE TEMPS**  
**MERCI D'AVOIR REPONDU A CE QUESTIONNAIRE**

## TRAITEMENT QUANTITATIF GRAPHIQUE DES REPNSES SALARIES



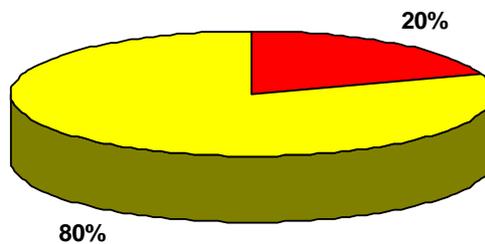


Pensez vous que l'aménagement de l'espace de travail soit une préoccupation pour l'entreprise ?



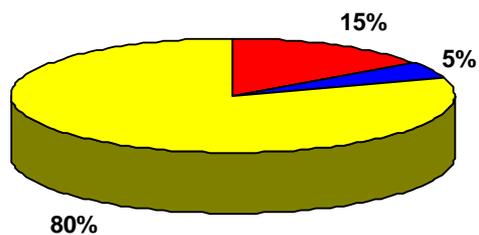
■ Oui ■ Non

L'aménagement de l'espace de travail, une question posée en entretien de recrutement?

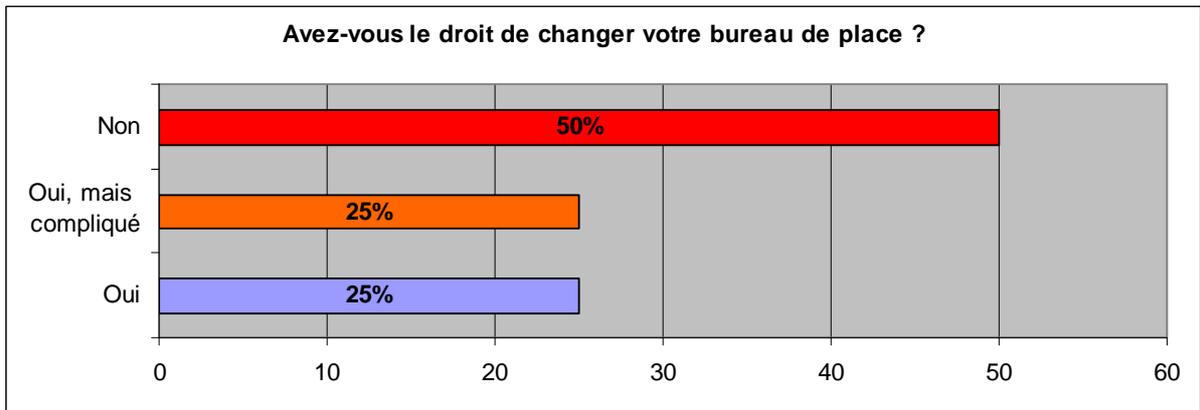
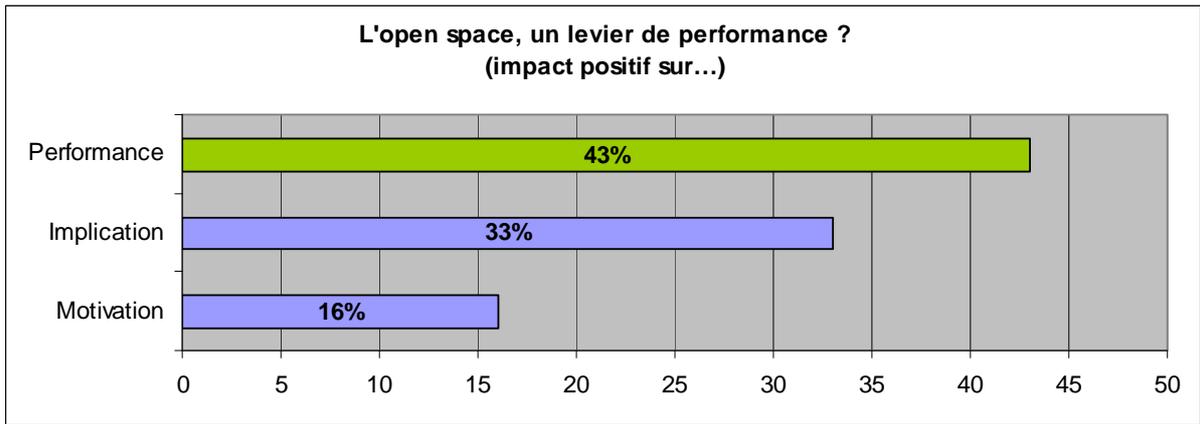


■ Oui ■ Non

Votre futur employeur vous a-t-il informé(e) sur l'aménagement de l'espace de travail ?



■ Oui ■ Parfois ■ Non



## NORMES A RESPECTER POUR LES AMENAGEMENTS DE BUREAUX

La norme AFNOR NF X 35-102 prévoit les espaces minima suivants :

- 10 m<sup>2</sup> pour une personne,
- 12 m<sup>2</sup> pour deux personnes,
- 21 m<sup>2</sup> pour trois personnes,
- 32 m<sup>2</sup> pour quatre personnes,
- 45 m<sup>2</sup> pour cinq personnes,
- 10 m<sup>2</sup> / personne pour 6 et plus

De plus, selon cette même norme, plusieurs espaces doivent être considérés dans la conception de bureaux :

- L'espace à destination individuelle comprend :  
Le débattement du poste  
L'emplacement des meubles et des autres équipements d'utilisation permanente  
L'emplacement des meubles d'utilisation occasionnelle.
- L'espace à destination collective comprend :  
L'espace de circulation  
L'espace de communication

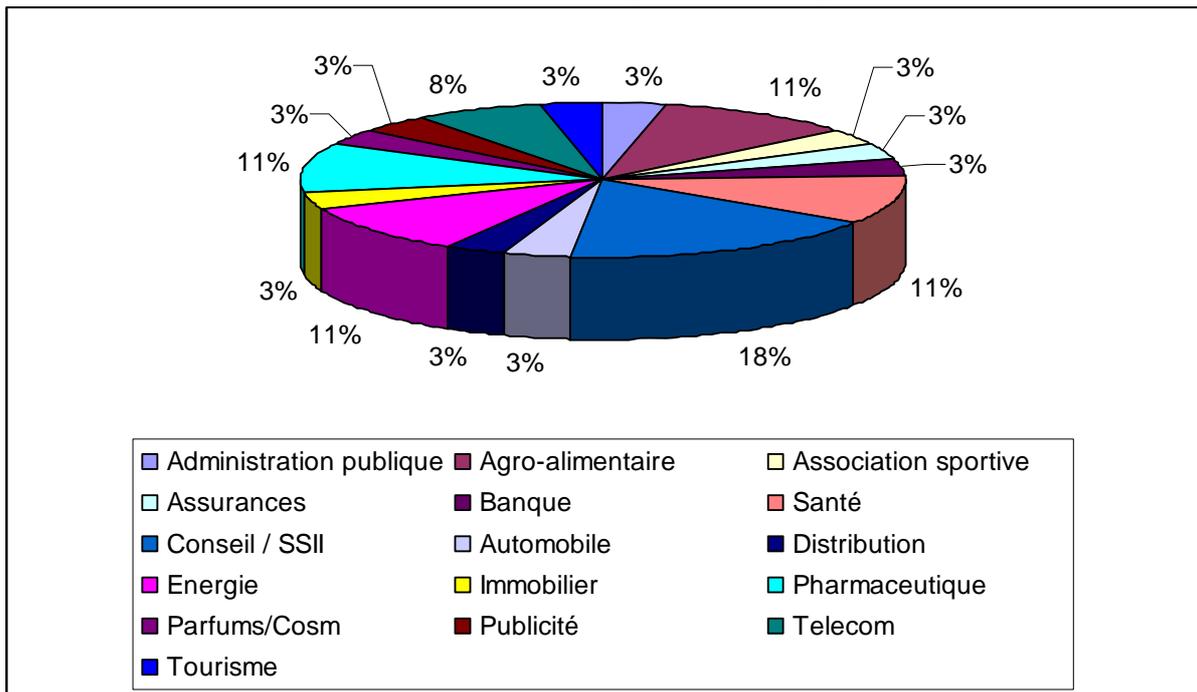
Un certain nombre de prescriptions viennent s'y ajouter :

- Tout salarié doit être capable d'évacuer son poste en cas d'incendie, dans les meilleurs délais.
- L'organisation et la répartition des postes de travail doit être faite de manière à permettre au salarié d'accomplir sa tâche dans de bonnes conditions d'ergonomie, d'hygiène et sans être gêné par les autres salariés.

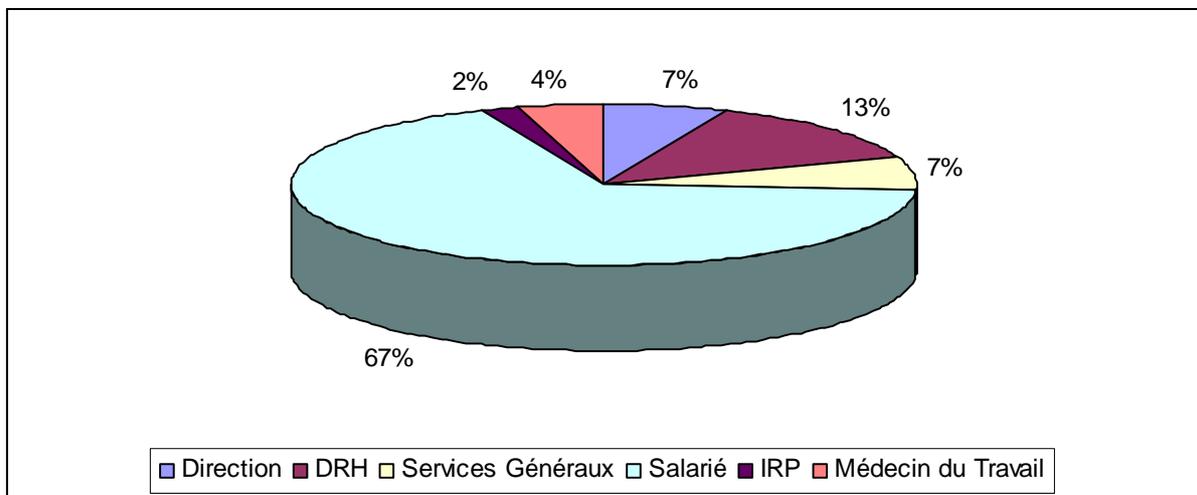
## LISTE DES ENTREPRISES INTERROGÉES

*Afin de préserver l'identité des personnes qui nous ont répondu, ces données sont confidentielles et ne doivent en aucun cas être diffusées.*

### Echantillon des entreprises interrogées



### Présentation des personnes interrogées



Entreprise	Secteur d'activité	Effectifs	Personne interrogée
99Conseils	Information Technology		Gérant
ACMS  <b>ACMS</b> Pour la santé au travail	Médecine du Travail		Médecin du Travail inter-entreprises
Atos Origin 	Conseil & Services SSII	50 000	Consultante
Atos Origin 	SSII	50 000	Senior Consultant
Cable & Wireless 	Télécommunication	13 500 Monde (12 France)	Service Manager
Capgemini Consulting 	Conseil en management	1 200 (conseil)	Consultant
Capgemini Consulting 	SSII	800	Contrôleur de gestion
CG	Administration publique	3 500	Chargé de mission
Chartis  (anciennement AIG Europe)	Assurances	200	Souscripteur en risque financier
Decathlon 	Distribution	+ 5 000	Responsable Atelier Prototypage
Deloitte 	Audit – Conseil	6 000	Senior consultant
Devoteam Consulting 	Conseil Informatique	400	Chef de Projet IT
DPS	Publicité	110	Directrice de Clientèle
ERDF  ÉLECTRICITÉ RÉSEAU DISTRIBUTION FRANCE	Energie	200	Consultante
Fédération Française de Football 	Association sportive	220	Acheteur
Fédération Française de Football 	Association sportive	220	Responsable du Service des Achats
FNAIM 	Immobilier	80	Directrice Communication
GDF Suez 	Utilities	200 000	Ingénieur de Production
Groupe Nouvelles Frontières 	Tourisme	700 (Paris)	Directeur
Hermès 	Parfums Cosmétiques	306	Chef de Projet RH

Entreprise	Secteur d'activité	Effectifs	Personne interrogée
Institut Curie 	Santé	1 300	Assistante RH
Les Amis de l'Atelier 	Centres médicaux sociaux	1 200	Chargé de mission travaux
Les Amis de l'Atelier 	Centres médicaux sociaux	1 200	Responsable RH
Lilly 	Industrie pharmaceutique		Responsable RH
Lilly France 	Pharmaceutique		Dir. Relations Sociales Europe
Mars Drinks France 	Agro-alimentaire	40	Directeur Marketing
Nestlé Waters 	Eaux embouteillées	33 500	Business Analyst
Oxylane 	Distribution	+ 5 000	Ingénieur Méthodes API Soft
Oxylane Group 	Distribution	+ 5 000	Team Prototype Director
Oxylane Group 	Distribution	+5 000	
Pernod Ricard Europe 	Vins & Spiritueux	80	Organization Project Director
Pernod Ricard Europe 	Vins & Spiritueux	80	Responsables des Services Généraux et Techniques
Renault SAS 	Constructeur Automobile	42 000	Responsable d'équipe Ressources Humaines
Réseau Club Bouygues Telecom 	Téléphonie mobile	1 300	Responsable Ressources Humaines
Rottapharm SAS 	Laboratoire pharmaceutique	67	Directeur Général
Sanofi Chimie 	Industrie pharmaceutique	800	Représentant CE / DP / CFE-CGC
Sanofi-aventis 	Industrie pharmaceutique	1 000	Médecin du Travail
Sanofi-aventis 	Industrie pharmaceutique	1 000	Responsable Services Généraux

Entreprise	Secteur d'activité	Effectifs	Personne interrogée
Sanofi-aventis 	Industrie pharmaceutique	1 000	Responsable Rémunérations
Sanofi-aventis 	Industrie pharmaceutique	800	Responsable Achats
Société Générale 	Banque	160 000	Acheteur
Steria 	SSII	16 000	Chef de Projet
Total RM (Raffinage Marketing) 	Energie Pétrole	90 000	Business Développeur Europe Nord Central Oriental
<i>Certaines personnes n'ont pas souhaité rendre publique leur identité</i>			
W	Conseil / Fiscalité		Consultante
X	Tourisme	6	Salarié
Y	Système d'Information	<i>variable</i>	Consultante manager
Z	Sécurité		Fonctionnaire d'Etat