



HAL
open science

Le Travail De Bureau dans le modèle du Flex-Office, une vision du travail réduite à la tâche

Danie Jon

► **To cite this version:**

Danie Jon. Le Travail De Bureau dans le modèle du Flex-Office, une vision du travail réduite à la tâche. Doctoriales ARPEGE 2022, Jun 2022, Paris, France. hal-03694693

HAL Id: hal-03694693

<https://hal.science/hal-03694693>

Submitted on 9 Sep 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Doctoriales ARPEGE 2022 :

Le Travail De Bureau dans le modèle du Flex-Office, une vision du travail réduite à la tâche

Danie Jon

AECTT-EVS UMR 5600, Université Lumière Lyon 2, Kardham, France
50 Rue Duhesme 75018 Paris
danie.ergonomie@gmail.com

RÉSUMÉ

Dans le cadre d'une thèse CIFRE sur le travail dans les bureaux conçus sur le modèle du Flex-Office – Bureaux offrant une gamme diversifiée d'espaces de travail sans postes attribués – notre analyse vise à saisir les effets d'un tel modèle spatial et organisationnel sur le travail de ceux qui le vivent au quotidien. Le contexte contemporain à la crise pandémique de la Covid-19, a accentué le phénomène de transformation des espaces tertiaires vers ce modèle. Le travail de thèse s'appuie sur un retour d'expérience réalisé au sein d'une entreprise ayant opté pour le modèle du Flex-office pour héberger ses équipes de travail suite à une fusion. Nous posons alors la question de l'impact du Flex-Office du point de vue du travail individuel, mais aussi collectif. Le travail de thèse engagé est structuré autour de trois axes : le Travail De Bureau, celui de la tâche, le Travail Au Bureau, celui de l'activité, dans l'expérience du travail au quotidien dans ces nouvelles organisations spatiales, et le Travail Hors Bureau, relié au travail au bureau, mais qui déborde de l'unité spatiale et temporelle des murs de l'entreprise. La question des ressources et des contraintes rencontrées dans le travail dans le modèle spatial et organisationnel du Flex-Office est abordée. Le Flex-Office conduit en effet à la reconfiguration du travail dans sa dimension individuelle, mais aussi dans la construction du collectif. Il est proposé ici de traiter du premier axe, celui du Travail De Bureau, les deux autres axes étant en cours d'élaboration.

MOTS-CLÉS

Travail de bureau, Flex-Office, Espace de la tâche, Espace prescrit

1 INTRODUCTION

Le Flex-Office, bureau offrant une gamme diversifiée d'espaces de travail sans postes attribués, n'est pas un modèle dominant en France et ne concerne qu'une partie des 34% d'espaces de travail collectif ouverts en 2019 (Observatoire Actineo, 2019). Son évolution dans les organisations du tertiaire est cependant très rapide et devient une option de plus en plus prisée par les entreprises notamment suite à la crise sanitaire de 2020 et la systématisation du télétravail dans les organisations.

Ce texte se situe dans le cadre d'une thèse CIFRE. L'objet d'étude étant le travail dans les bureaux en Flex-Office nous proposons une présentation de l'avancement de la réflexion concernant l'impact du Flex-Office sur l'organisation de l'activité et le collectif de travail. Elle résulte d'un Retour d'Expérience des espaces de travail en Flex-Office d'une entreprise de conseil et conception en architecture effectué avant la crise pandémique début 2020 puis pendant la crise jusqu'à aujourd'hui.

Dans le cadre de la thèse nous questionnons l'impact du modèle du Flex-Office comme espace de travail prescripteur d'usage en trois parties : le *Travail De Bureau*, vision simplifiée du travail à la tâche, dans une logique gestionnaire (Pillon, 2016) et conçu pour une organisation du travail différenciant le travail individuel et collectif (Heddad, 2021). Le *Travail Au Bureau*, celui de l'activité, vécu dans l'expérience du travail. Enfin le *Travail Hors Bureau*, à la fois prérequis organisationnel et conséquence du Flex-Office, qui déborde des murs de l'entreprise, mais aussi de l'unité espace-temps du travail. Ce

texte traite du premier axe, celui du *Travail De Bureau*. Il vise à poser le contexte et les enjeux des espaces de travail conçus dans le modèle du Flex-Office.

2 PRÉSENTATION DE LA DEMANDE ET MÉTHODOLOGIE

2.1 Présentation de la demande

L'entreprise étudiée est spécialisée dans le conseil et la conception en architecture. En 2017 elle fusionne avec une autre entreprise avec qui elle partage des activités similaires. Suite à la fusion, les deux organisations se réunissent en une entreprise qui décide d'emménager dans de nouveaux locaux parisiens fin 2018 avec certains espaces en Flex-office. L'entreprise fait la demande d'un retour d'expérience de ses locaux parisiens qui vise à mieux comprendre l'impact du travail dans l'usage des bureaux en Flex-office et réciproquement l'impact du Flex-office sur le travail de ses occupants. Un des enjeux de ce REX est d'apporter une connaissance sur les effets des environnements de travail conçus dans le modèle du Flex-office sur le travail réel des travailleurs et mettre en lumière à partir de ces apprentissages ce qui fait contrainte ou ressource à l'activité dans ce modèle.

2.2 Méthodologie

La première partie concernant le Travail De Bureau a été construite à partir d'une revue de question sur les espaces de travail du tertiaire, d'analyse de documents, de projets de conception et de constats de l'observation in situ des espaces de travail des nouveaux locaux parisiens.

Elle s'appuie également sur des entretiens réalisés avec les décideurs pour préciser les attendus du projet d'aménagement dans les nouveaux bureaux en Flex-office.

Dans la suite du travail de thèse, et la construction des parties du Travail Au Bureau et Hors bureaux, des visites de sites des anciens bureaux des deux entreprises avant l'installation dans les nouveaux locaux ont aidé à créer une cartographie de l'occupation des équipes des espaces de travail avant et après installation. Pour cela, une analyse comparative des stratégies d'occupation spatiale des équipes au bureau avant et après fusion a été réalisée à partir d'observation in situ des nouveaux bureaux parisiens et des entretiens semi-directifs.

3 LE TRAVAIL DE BUREAU

Les bureaux, comme tout autre espace de travail, font partie des prescriptions organisationnelles données par l'entreprise (Heddad, 2016, 2017, 2021). Ces espaces sont comme Lefebvre (1974, 2000) les désigne, des « espace[s] conçu[s] », fruits d'une vision des concepteurs de la tâche. Leur préoccupation est de faire aboutir un projet qui se décline en un objet, le bâtiment, et qui passe par la réalisation de plans, indispensables à la réalisation du bâti. Les choix des concepteurs s'appuient sur des données nombreuses et complexes, dont celles relatives au travail. Dans « l'espace donné » (Heddad, 2021) ou « conçu », la prise en compte du travail est bien souvent traduite en besoins techniques et de superficies et subit également une réduction à une version du travail limitée à la tâche (Ibid.) et aux caractéristiques comportementales visibles. Nous appelons *Travail De Bureau*, une vision du travail réalisé dans les bureaux réduite à la tâche, celle de l'organisation du travail et des concepteurs.

3.1 Une conception des bureaux régie par une logique gestionnaire du bâti

Les espaces de travail du tertiaire communément appelés bureaux, ont longtemps été pensés sous l'influence de modèles préexistants – comme le logement ou l'usine, et n'ont été l'objet à part entière de réflexion qu'après la Seconde Guerre mondiale (Lautier, 1999; Pillon, 2016; Minchella, 2020). À partir des années 50, le bureau semble être devenu un objet de consommation en soi, sous forme de

modèles d'aménagement et de discours gestionnaire prônant l'effet de tel ou tel modèle sur la productivité et la capacité à tenir des exigences managériales (Fenker, 2003; Pillon, 2016).

L'aménagement de bureau devient alors une spécialité à part entière. Au croisement de nombreux enjeux, symbolique, d'image et d'esthétique et enfin de fonctionnalité, ce sont les concepteurs de bureaux, aménageurs et fabricants de mobilier qui gardent son monopole (Pillon, 2016). La réflexion sur les conditions de travail dans les bureaux gagne également en considération, cependant le lien avec le travail qui y est effectué ne semble pas avoir autant évolué autrement que par les régulations en matière de risques, santé et sécurité au travail, par exemple les recommandations pour la conception des bureaux de l'INRS (INRS, 2007, 2021) ou par l'entrée de la productivité liée à la satisfaction étudiée notamment en psychologie sociale de l'environnement (Fischer, 1998, 2016; Vischer & Fischer, 2005).

À partir des années 1990, l'espace de travail est stratégiquement pris en compte dans les politiques de réduction des coûts et notamment par l'optimisation des superficies avec un découpage du coût par mètres carrés et poste de travail (Benedetto-Meyer & Cihuelo, 2016). Cette stratégie d'optimisation se poursuit au début des années 2000 où l'immobilier d'entreprise est fortement influencé par la financiarisation des bureaux (Nappi-Choulet & Cléret, 2013). Les entreprises sont soumises à une injonction d'adaptabilité dans un contexte mouvant et concurrentiel : « la gestion immobilière doit accompagner les évolutions stratégiques toujours plus rapides de l'entreprise et pour ce faire se moderniser et se transformer elle-même. » (Ibid., p.30).

C'est dans ce contexte que voit le jour la promotion des modèles de bureaux pouvant répondre à une plus grande flexibilité, dont le Flex-Office : Bureaux offrant une gamme diversifiée d'espaces de travail sans postes attribués. La quasi-totalité du bureau est mise à disposition des collaborateurs, les Technologies d'Information et de Communication (TIC) simplifiant la mobilité. Les postes de travail et toute « position assise » sont mis en commun et sont comptés comme des places pouvant accueillir ponctuellement ou durant la journée un travailleur. Leur nombre est souvent inférieur à l'effectif total dans un principe de ratio (Heddad, 2021) justifié par la corrélation du Flex-office avec un télétravail institutionnalisé. Dans le cadre de l'entreprise étudiée, le télétravail est de 2 à 3 jours par semaine. Par ailleurs, le mobilier tout comme les TIC sont choisis selon leur capacité à pouvoir moduler l'espace. Les tables sont mobiles, les prises électriques sont pensées de manière à pouvoir changer la disposition du mobilier (plus ou moins) indépendamment des sources d'énergie.

Les bureaux en Flex-Office sont donc des espaces de travail dépersonnalisés (Minchella, 2020), mais gagnant en valeur pour l'organisation dans sa facilité gestionnaire et sa qualité hautement malléable. Le Flex-office permettrait non seulement une optimisation des surfaces des bureaux avec une réduction importante de la ressource surfacique du bâti (Heddad, 2021) pouvant aller de 30 à 50% selon les professionnels de l'immobilier (Ibid.), mais d'être aussi un levier de gestion plus aisé des fluctuations des effectifs et donc de la masse salariale. Que l'on augmente ou diminue le nombre d'employés, les postes de travail physique n'ont pas besoin d'être modifiés ni réaffectés. En dépersonnalisant l'espace de travail, le modèle du Flex-Office rend alors possible une flexibilité de gestion de la superficie via le lissage de la diversité des métiers et des activités et rendant l'espace de travail ni tributaire des caractéristiques d'une population professionnelle, ni de l'évolution de l'effectif (dans une certaine mesure, surtout dans un contexte de croissance).

3.2 Une division spatiale et temporelle des travailleurs selon la tâche dans une dichotomie entre tâches individuelles et tâches collectives

Le modèle en Flex-Office fonctionne selon trois postulats centrés sur la tâche : les tâches peuvent être organisées selon un découpage spatio-temporel, elles sont différenciées selon leurs

caractéristiques en besoins cognitifs et de communication, elles sont effectuées soit individuellement soit collectivement. Les espaces de travail en Flex-Office sont « [conçus pour] la tâche centré[s] sur la technique et une approche temporelle de l'occupation des locaux » (Heddad, 2021, p. 13). Spatialement, cela se traduit par une gamme d'espaces diversifiée possédant chacune des caractéristiques techniques propres à des tâches préidentifiées déclinées en fonction du besoin d'isolement et de communication :

- Production seul.e sans avoir à communiquer directement avec un.e collègue
- Production seul.e en communiquant directement avec un.e collègue
- Production collective
- Téléphoner
- Être en réunion...

Pour ne citer que quelques exemples, les tâches dites de « concentration individuelle », comme la lecture ou la production de documents se fait dans des pièces calfeutrées, dont les postes de travail sont pourvus d'écrans supplémentaires et de chaises conçus pour une posture assise prolongée. Pour les tâches dites « collaboratives » et s'effectuant à plus d'une personne, de grands espaces avec du mobilier et outils modulables et mobiles sont mis à disposition. La tâche collective la mieux identifiée étant la réunion, de nombreuses salles de réunion de tailles différentes sont disponibles à la réservation. L'espace « workcafé » permet quant à lui de prolonger les discussions ou des réunions informelles autour d'une boisson.

Dans le temps, le travail est vu comme une succession de tâches durant la journée, alternant des périodes de production individuelle et des périodes de collaboration en collectif. Enfin, les postes de travail sont occupés selon les besoins de la tâche et doivent être libérés une fois celle-ci réalisée, ou plus souvent à la fin de la journée, pour qu'une autre personne puisse s'y installer et réduire le nombre de postes inoccupés.

L'organisation, l'agencement et l'aménagement des espaces de travail en Flex-Office sont donc pensés selon une division spatio-temporelle du travail et des travailleurs, dans des espaces différenciant les tâches individuelles et collectives. Le modèle en Flex-Office est prescripteur dans l'usage et « porteur d'intentionnalités » (Minchella, 2020, p.23) qui demande au collaborateur d'organiser son travail par rapport à l'espace qu'il va occuper et la durée d'occupation.

3.3 Une prescription de l'organisation du travail dans l'espace et dans le temps pas toujours respectée

Les bureaux en Flex-Office comportent leurs éléments de prescription se déclinant en « règles de vie », « politique de clean-desking » (Ibid.) ou autres « politique de parole » (Babapour et al., 2018; Babapour & Rolfö, 2019). Ces règles peuvent être explicitées par l'organisation du travail, mais peuvent aussi évoluer au fur et à mesure des usages des espaces. Elles semblent cependant peu contrôlées dans l'usage et souvent laissées à l'appréciation et la régulation entre les travailleurs. Il existe donc des pratiques « de résistance » (Donis & Taskin, 2017; Minchella & Sorreda, 2020) avec des stratégies d'occupation de postes par des marquages corporels via une présence prolongée, des marquages matériels ou à l'inverse de désertion d'espaces montrant les limites du prescrit. Le réel « échappe » (Hubault & Lautier, 1997) et les prescriptions d'usages du Flex-Office ne sont pas toujours appliquées. Ces comportements sont souvent perçus négativement par l'organisation et donc décrits par un vocabulaire exprimant la fraude comme les « détournements » (Donis & Taskin, 2017) ou le « non-respect » (Minchella & Sorreda, 2020).

L'espace de travail ne peut pas être compris uniquement à partir du prisme de la tâche. Il est le « produit des rapports sociaux de travail, avec leurs dynamiques et leurs régulations propres. » (Weller,

2016, p.3), et dès lors qu'il est « habité » par l'activité des travailleurs est « produit par l'activité » (Heddad, 2016, 2017, 2021). Les travailleurs agissent alors, individuellement et collectivement sur l'espace, par exemple via l'affichage de documents de travail ou par l'occupation de postes de travail, bench (mobilier qui rassemble plusieurs postes), voire des espaces entiers. Très peu de collaborateurs changent de poste de travail durant la journée, en effet, au niveau méthodologique, nous avons pu créer une cartographie stabilisée de l'emplacement des entités dans les espaces en Flex-Office. En marquant chaque jour d'une semaine le choix d'installation des collaborateurs sur les plans de l'entreprise, nous avons mis en évidence les préférences d'installation des collaborateurs, ceci a pu révéler une certaine stabilité dans la façon dont les collaborateurs occupent les espaces. Les stratégies opérationnelles des collaborateurs ne paraissent que légèrement en accord avec le principe d'occupation des postes de travail en fonction des tâches à réaliser et de façon ponctuelle. L'espace de travail agirait en tant que ressource autrement que par rapport à une distinction par la tâche individuelle ou collective.

4 CONCLUSION

Les espaces de travail, dans le modèle du Flex-Office, sont conçus dans une logique gestionnaire des surfaces et avec une approche visant à diversifier les usages. L'enjeu majeur de cette diversité est celui de la malléabilité des usages comprenant le concept de *flexibilité* (Taskin & Vendramin, 2004). Les critères sous-jacents, la conception de ces espaces, sont des caractéristiques de tâches prescriptives d'usages en fonction du degré de communication stéréotypique du *Travail De Bureau* : vision du travail simplifiée, réduite à la tâche dans une dichotomie entre tâches individuelles et tâches collectives. Or cette prescription ne correspond pas dans la pratique réelle des équipes au travail dans les espaces dédiés au travail au bureau. Il existerait donc, dans les espaces en Flex-office, des stratégies d'occupation avec des formes de résistance individuelles et collectives. Ces formes de résistance auraient pour objectif de créer des conditions ressources à l'activité.

Ces conditions sont inhérentes à l'activité de travail et relatives à l'articulation entre différents « mondes professionnels » (Béguin, 2004, 2010) et par conséquent entre différents « mondes pour l'action » (Ibid.) qui cohabitent dans les espaces en Flex-Office. Cette articulation participe au façonnage d'un environnement compréhensible et praticable par les travailleurs dans leur activité dans un contexte fortement hétéronome (Hubault & Bourgeois, 2013) et hétérogène (Béguin, 2004). Les diverses façons d'investir l'espace de travail contribueraient donc à « la production de son milieu par le sujet » par et pour l'action (Ibid. p.52) et se situe dans ce que nous qualifions *Travail Au Bureau* : l'activité réalisée et vécue dans l'expérience du travail au quotidien et qui « habite » (Paquot, 2005) ces nouvelles organisations spatiales du Flex-office.

De plus, dans une situation où il est demandé au travailleur de savoir travailler « n'importe où et n'importe quand », celui ou celle-ci doit « repenser [son] organisation et [ses] pratiques de travail » (Ianeva & Adam, 2017, p.114) dans une coordination à la fois *Au bureau* et *Hors bureau*.

Ces points feront l'objet des deux autres axes traités dans le cadre de la thèse du *Travail Au Bureau* et *Hors Bureau*.

5 BIBLIOGRAPHIE

- Babapour, M., Karlsson, M., & Osvalder, A.-L. (2018). Appropriation of an Activity-based Flexible Office in daily work. *Nordic Journal of Working Life Studies*.
- Babapour, M., & Rolfö, L. (2019). *Policies in Activity-based Flexible Offices- 'I am sloppy with clean-desking. We don't really know the rules.'*
- Béguin, P. (2004). Monde, version des mondes et mondes communs. *Bulletin de psychologie*

- 57(1)/469,pp 45-59.
- Béguin, P. (2010). Conduite de projet et fabrication collective du travail: une approche développementale [Habilitation à Diriger des Recherches, Université Victor Segalen Bordeaux 2]
- Benedetto-Meyer, M., & Cihuelo, J. (2016). L'espace dans l'analyse du travail. Présentation du Corpus. *La nouvelle revue du travail*. <https://doi.org/10.4000/nrt.2859>
- Donis, C., & Taskin, L. (2017). Résistance par l'espace dans le contexte de mise en œuvre de bureaux partagés, une approche par la territorialité. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise, n° 26(2)*, 73-85.
- Fenker, M. (2003). L'espace: un mode de gestion de la dynamique organisationnelle [Thèse de Doctorat, Ecole Polytechnique]
- Fischer, G.-N. (1998). 20. Espace de travail et appropriation. In *Traité de sociologie du travail: Vol. 2e éd.* (p. 475-496). De Boeck Supérieur.
- Fischer, G.-N. (2016). Les Espaces de Travail. In *La Communication* (p. 168-178). Editions Sciences Humaines.
- Heddad, N. (2016). L'espace de l'activité, de l'analyse à la conception [Thèse de Doctorat, Paris, CNAM]. <http://www.theses.fr/2016CNAM1086>
- Heddad, N. (2017). L'espace de l'activité : Une construction conjointe de l'activité et de l'espace. *Le travail humain, Vol. 80(2)*, 207-233.
- Heddad, N. (2021). Espace, Travail et numérique. Le cas du travail en flex office. *Activités, 18-2*, Article 18-2. <https://doi.org/10.4000/activites.6605>
- Hubault, F., & Bourgeois, F. (2013). L'activité, ressource pour le développement de l'organisation du travail. Presses Universitaires de France.
- Hubault, F., & Lautier, F. (1997). De la conception au management de l'espace. <https://www.atemis-lir.fr/wp-content/uploads/2017/02/De-la-conception-au-management-de-l%E2%80%99espace97-Lautier-Hubault-1997-1.pdf>
- Ianeva, M., & Adam, C. (2017). L'immobilier à l'épreuve du numérique : Du bureau attribué au bureau de demain. *Sociologies pratiques, N° 34(1)*, 111-121.
- INRS (2007). L'aménagement des bureaux principales données ergonomiques, fiche pratique de sécurité ED23.
- INRS (2021). Conception des lieux et des situations de travail, Santé et sécurité : démarche, méthodes et connaissances techniques, Démarche de prévention ED 950.
- Lautier, F. (1999). Ergotopiques : Sur les espaces des lieux de travail. Octares.
- Lefebvre, H. (2000). La production de l'espace (4. éd). Éd. Anthropos.
- Minchella, D. (2020). Les Entreprises à l'heure du Flex-Office : Contextes, Enjeux, Vécus. L'Harmattan Villes et Entreprises.
- Minchella, D., & Sorreda, T. (2020). Défaire le lieu : Le « non-lieu » comme pratique de résistance organisationnelle. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, Vol. XXVI(65)*, 91-106.
- Nappi-Choulet, I., & Cléret, C. (2013). Quand l'immobilier d'entreprise devient stratégique. *Le journal de l'école de Paris du management, N° 104(6)*, 29-36.
- Observatoire Actineo. (2019). Baromètre Actineo 2019.
- Paquot, T. (2005). Habitat, Habitation, Habiter, Ce que parler veut dire. *Caisse nationale d'allocations familiales, informations sociales, N° 123*, 48-54.
- Pillon, T. (2016). Retour sur quelques modèles d'organisation des bureaux de 1945 à aujourd'hui. *La nouvelle revue du travail*, Article 9. <https://doi.org/10.4000/nrt.2860>
- Taskin, L., & Vendramin, P. (2004). Le télétravail, une vague silencieuse—Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité. UCL Presses Universitaires de Louvain.
- Vischer, J. C., & Fischer, G.-N. (2005). User evaluation of the work environment : A diagnostic approach. *Le travail humain, Vol. 68(1)*, 73-96.
- Weller, J.-M. (2016). L'aménagement des bureaux et l'accueil du public. *La nouvelle revue du travail*, Article 9. <https://doi.org/10.4000/nrt.2896>