HAL
open science

L'organisation spatiale du travail à l'épreuve de la financiarisation

Alexandre Butin

To cite this version:

Alexandre Butin. L'organisation spatiale du travail à l'épreuve de la financiarisation. Sociologies pratiques, 2022, 44, p. 93-104. 10.3917/sopr.044.0093 . hal-03921474

HAL Id: hal-03921474

https://hal.science/hal-03921474v1

Submitted on 3 Jan 2023

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.

Alexandre Butin
Doctorant CIFRE en Sociologie,
Laboratoire IDHE.S (Institutions et dynamiques historiques de l'économie et de la société),
Université Paris-Nanterre
apj.butin@gmail.com

L'ORGANISATION SPATIALE DU TRAVAIL À L'ÉPREUVE DE LA FINANCIARISATION

Avec les confinements, le télétravail fait aujourd'hui l'objet d'une attention entrepreneuriale et médiatique, ainsi que d'un intérêt renouvelé dans les recherches universitaires (Binet et al., 2021; Cihuelo & Piotrowski, 2021; Diard & Hachard, 2021; Gagneur & Noûs, 2021; Haute & Noûs, 2021; Schütz & Noûs, 2021). Gabrielle Schütz constate que la plupart des recherches sont produites par les sciences de la Gestion qui se focalisent sur les avantages et inconvénients du télétravail, dans un discours généralisant souvent déconnecté de situation singulière (Schütz & Noûs, 2021). Cette polarisation du débat occulte pourtant un autre enjeu, malgré son apparente évidence : l'enjeu immobilier. En réduisant l'occupation des bureaux, le télétravail permet d'aménager les bureaux en « flex-office » : un aménagement où « les postes de travail ne sont pas nominatifs et sont moins nombreux que les salarié·es auxquels ils sont destinés » (Schütz & Noûs, 2021).

Les professionnel·les de l'immobilier d'entreprise et de l'aménagement de bureaux jouent un rôle important dans le développement de ces formes d'organisation spatiale du travail. Cela peut paraître paradoxal : des professionnel·les œuvrent à la réduction des bureaux alors que ceux-ci constituent leur cœur de métier. Pour comprendre ce phénomène, il est nécessaire de s'intéresser au marché des bureaux et à l'activité d'aménagement de ces professionnel·les. Avec la financiarisation de l'immobilier d'entreprise, au sens de l'introduction de biens et services sur le marché financier (Baud & Chiapello, 2015), les bureaux vont être au cœur de tension concernant l'attribution de leur fonction (économique). Occupant principalement une fonction de production jusque dans les années 1990, ils deviennent également un actif financier à valoriser. Comment les professionnel·les de l'aménagement tiennent t'il·elles compte dans leur travail de cette double contrainte, financière et productive ?

Pour répondre à cette question, dans une première partie, je reviendrai sur la financiarisation du marché des bureaux dans lequel interviennent ces professionnel·les. Pour m'intéresser, dans une deuxième partie, sur les moyens techniques concrets utilisés dans concevoir les plans d'aménagement, où certains indicateurs apparaissent comme *prégnant*, c'est-à dire qu'ils « jouent le rôle d'étendards avec lesquels une organisation ou des groupes d'acteurs revendiquent et assoient leurs positions » (Boussard, 2001. p. 533-534). La troisième partie explorera les critiques des salarié·s et des directions d'entreprise que suscite le modèle d'organisation spatiale véhiculés par les *indicateurs*.

Méthodologie

Des observations ethnographiques ont été réalisées dans deux sociétés d'aménagement de bureaux. J'ai pu partager le quotidien de ces professionnel·les (consultant.e.s, architectes d'intérieur, conducteur.trice.s de travaux, etc.) et les suivre sur plusieurs projets, lors de

réunions et d'ateliers avec le client et sur les chantiers. Sur certains projets, il m'a été possible de réaliser des activités de support sur lesquelles je reviens dans l'article.

J'ai pu également réaliser des observations de salons et de conférences portant sur les espaces de travail (Workplace Expo, Salon de l'immobilier, conférences ARSEG[1]) et analyse de la littérature grise (revues spécialisées et documents internes) produite par les professionnel·les de l'immobilier d'entreprise.

Les deux observations ont été réalisées dans le cadre d'un mémoire de Master 2 en 2017 et d'une thèse CIFRE (Convention industrielle de formation par la recherche), débutée en 2019. La thèse est réalisée en collaboration avec une PME d'aménagement de bureaux.

1. Vers une financiarisation des bureaux

Les nouvelles pratiques d'organisation des bureaux ne peuvent se comprendre sans évoquer la financiarisation du marché des bureaux qui se traduit par l'investissement de banques et de grands groupes industriels américains dans l'immobilier d'entreprise (Nappi-Choulet, 2013a). Cette financiarisation contraint les professionnel·les de l'aménagement à adapter leurs stratégies en proposant un modèle d'organisation spatiale qui favorise une plus grande flexibilité dans la gestion des espaces de travail, afin d'optimiser les surfaces des bureaux.

a. D'une fonction productive à une fonction financière des bureaux

Les premier modèles d'aménagement de bureaux cherchent à améliorer la productivité des salarié·es. Dans les années 1970, les tours d'immeuble sont aménagées sur les modèles des « bureaux paysager » : la suppression des cloisons devant favoriser la circulation de l'information. Mais les bureaux étaient des espaces bruyants et impersonnels et les professionnel·les de l'aménagement vont tenter de pallier ces inconvénients tout en cherchant à répondre aux nouveaux enjeux de productivité et flexibilité organisationnelle dans les entreprises (Cihuelo, 2016; Pillon, 2016).

A partir des années 1990, les entreprises d'aménagement deviennent de plus en plus dépendantes du marché de l'immobilier d'entreprise, elles sont rachetées[2] ou négocient des accords[3] avec des promoteurs immobiliers. Certaines participent aux financements des chaires d'immobilier dans les écoles de commerce. La financiarisation de ce marché (Nappi-Choulet, 2013a) conduit à l'émergence de nouvelles prestations de service qui relèguent les entreprises d'aménagement à un rôle *d'intermédiaires* (Boussard, 2015) entre les fournisseurs des murs et ses locataires ou ses acquéreurs.

[1] Association des Directeurs de l'Environnement de travail (ARSEG) est l'association des représentant.e.s et directeur.trice.s des Services Généraux créée en 1975.

[2] JLL (Jones Lang LaSalle) ou Colliers International qui ont acquis le groupe Tétrix en 2007 et le groupe AOS en 2014.

[3] Ces accords permettent aux entreprises d'aménagement d'être mis en relation avec la maîtrise d'ouvrage (MOA) au moment de l'achat ou de la location de bureaux. La MOA désigne dans le secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP), une personne physique ou morale faisant appel aux services de professionnels du bâtiment pour répondre à son besoin.

Dans ce *marché intermédiaire* (Boussard, 2015), le télétravail va constituer pour les professionnel·les de l'immobilier un moyen d'optimiser la surface des espaces de travail en réduisant les coûts fonciers et en développant le « facility management » (les services proposés aux occupant.e.s tels que des espace de restauration, des salles de sport, une conciergerie d'entreprise, etc.), qui augmentent la valorisation financière des locaux. Les sièges sociaux sont aménagés comme des espaces « Show-Room » pour les partenaires d'affaires des entreprises, c'est-à-dire avec un espace d'exposition dont les fonctions sont avant tout esthétiques et communicationnelles. Cette stratégie d'aménagement permet, en augmentant le niveau de prestation offert de l'immeuble, de valoriser l'investissement immobilier (Nappi-Choulet, 2013b) ainsi que l' image de l'entreprise (Fischer & Fousse, 2002).

b. La valorisation des surfaces aménageables

De nombreux indicateurs sont créés pour faciliter la gestion financière des bureaux (Nappi-Choulet, 2013b). Chaque année, l'Association des directeurs de l'environnement de travail (ARSEG) publie le « buzzy ratio », cet indicateur estime le coût lié aux postes de travail. Il représenterait le « deuxième poste de dépense après la masse salariale dans les entreprises tertiaires »[4]. Pour les professionnel·les de l'immobilier, le télétravail apparaît comme solution pour réduire ce coût, en diminuant l'occupation des bureaux qui sont ensuite aménagés sur le modèle du « flex-office ».

Le flex-office (aussi appelé le « non-territoir office », le « combi-office » ou « le desk-sharing ») permet d'optimiser les surfaces de bureau en mutualisant les postes de travail. Pour légitimer cette réduction des postes, cette organisation spatiale du travail est présenté par ces concepteurs comme favorisant les formes de communication informelle considérés comme des ressources pour le travail par les directions d'entreprises : les salarié·es devant circuler dans des espaces aux fonctions spécifiques (reprographie, réunion, appel téléphonique, etc.) sont amené·es à plus souvent se rencontrer et écouter les « bruits de couloir » (Pillon, 2016). Avec le télétravail, le domicile devient également un espace de travail où l'on peut se concentrer (Vayre, 2019) pour privilégier des activités individuelles. Ainsi, ces nouvelles formes d'organisation apparaissent bien comme des outils de gestion financière, permettant de flexibiliser le parc immobilier d'une entreprise.

Les professionnel·les de l'immobilier et de l'aménagement des bureaux développent aussi des discours autour de ces formes d'organisation spatiale. Il est courant qu'il·elles interviennent lors d'évènements (salons et conférences professionnel.les) et/ou dans les revues spécialisées pour parler de leur activité ou des enjeux autour de la gestion et l'aménagement des bureaux. Dans leurs interventions, les professionnel·les présentent régulièrement le télétravail de manière positive, en cherchant à l'ancrer dans des problématiques managériales plus larges, comme le « management par objectifs »[5]. Dans une conférence en ligne organisée par News Tanks Cities, Olivier Cros, directeur Workplace chez CBRE rapporte aussi qu'avec le confinement, le télétravail est apparu pour ses clients comme un « espoir financier » : « Peut-être n'avons-nous pas besoin de tant de mètres carrés ? ». L'objectif du discours de ces professionnel.les de l'immobilier et de l'aménagement est ainsi de convaincre les directions d'entreprise d'instaurer le télétravail dans leur organisation pour

[4] Gicquel Des Touches, O. et Thais, G. (2018) *L'environnement de travail pour transformer l'entreprise*. Levallois Perret, ARSEG.

[5] Bertier, M. (2020) 'Pourquoi retourner au bureau', *Office et Culture*, n°57 Septembre.

des raisons organisationnelles, mais également pour des raisons immobilières permettant d'optimiser la surface des bureaux.

Le télétravail apparaît donc comme un *dispositif de gestion* (Boussard, 2008) des espaces de travail. C'est un outil technique, permettant de réduire l'occupation des bureaux, qui s'articule avec un discours sur la performance gestionnaire. Il s'accompagne d'autres *dispositifs*, comme le « flex-office » et permettent d'optimiser la surface des bureaux et d'accroître leur valeur financière, au détriment de leur fonction productive.

2. La mise en place des nouveaux modèles d'organisation spatiale du travail

L'opposition entre fonction productive et financière se cristallise au moment des projets d'aménagement, où l'organisation des bureaux en « flex-office » nécessite l'intervention de professionnel·les de l'aménagement. Je m'intéresse dans cette partie au travail de ces professionnel·les et à deux outils de conception mobilisés à cette occasion, la « mesure d'occupation » et les « entretiens clients ». Ces outils ont la particularité de produire des indicateurs prégnants (Boussard, 2001) dans la réalisation des plans d'aménagement.

a. *La conception de l'organisation spatiale des bureaux*

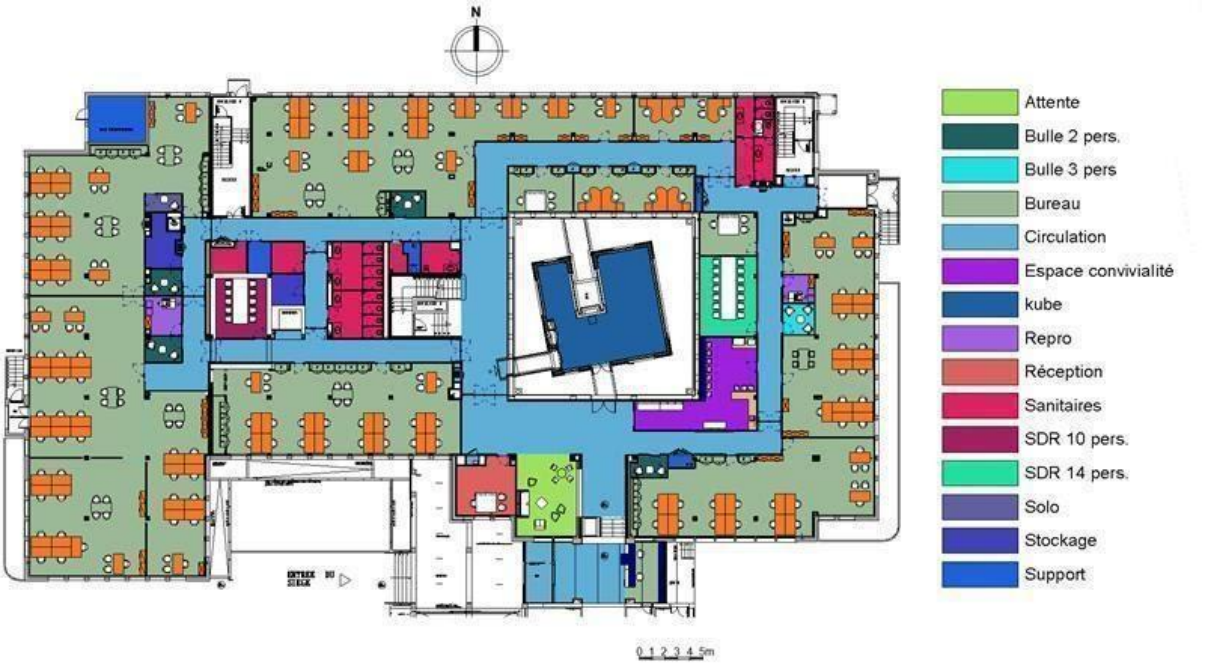
C'est au moment des projets d'aménagement que sont conçus les plans de l'organisation spatiale des bureaux. Cette étape du projet est appelée « space-planning ». Il consiste à la réalisation de deux types de plans d'aménagement, le « macrozoning » (schéma 1) et le « microzoning » (schéma 2).

Schéma 1 : exemple d'un plan de « macrozoning »

Le « macrozoning » consiste à attribuer les zones d'un étage ou d'un bâtiment aux différentes équipes d'une entreprise en tenant compte de leurs effectifs et de la superficie du bâtiment. Sur les plans, un code couleur est mis en place pour permettre d'identifier l'espace de travail attribué à chaque équipe. On voit par exemple, ci-dessus, que deux espaces sont dédiés au

service "Épargne", représenté en rose, avec une grande partie du « plateau »[6] de l'aile nord de l'étage qu'il partage avec le service « Offre flux & paiement » et une partie des « plateaux » de l'aile sud de l'étage. Le placement des équipes n'est pas aléatoire, elles sont placées en tenant compte de leur nécessité à travailler à proximité l'une de l'autre. Les professionnel.e.s tiennent compte également de l'effectif des équipes et de la superficie des étages. Ces contraintes peuvent entraîner la réalisation de plusieurs versions du « macrozoning », appelé « scénarios », qui sont soumis aux représentant.e.s de la Maîtrise d'Ouvrage (MOA) du bâtiment pour que l'un d'entre eux soit validé et pouvoir ensuite réaliser le microzoning.

Schéma 2 : exemple de plan de « microzoning »



Le « microzoning » est un niveau plus détaillé des plans d'aménagement où on va pouvoir distinguer les différents types d'espaces de travail (bureau, bulle, kube, etc) et le nombre de postes de travail, comme sur le plan ci-dessus. Il constitue une représentation spatiale de la division du travail des salariés. Comme nous l'avons vu dans la première partie, ce principe est poussé encore plus loin dans les aménagements en « flex-office ». Le travail des salariés y est rationalisé pour être divisé en une multitude de tâches, avec un espace dédié pour chacune.

Les plans de « space-planning » constituent une représentation de l'organisation spatiale du travail pensée pour répondre à la fois aux enjeux productifs et immobiliers des entreprises. Les équipes sont réparties pour qu'elles puissent travailler ensemble et la « flexibilité » de l'occupation permet d'optimiser les espaces de travail. Pour concevoir cette organisation spatiale, les professionnel.le.s de l'aménagement vont s'appuyer sur des informations recueillies auprès des responsables d'équipe et de leur employé.e.s. Dans cette phase de recueil des besoins, aussi appelé « programmation », deux méthodes sont principalement privilégiées : les entretiens avec les responsables d'équipes et la mesure d'occupation. Ces

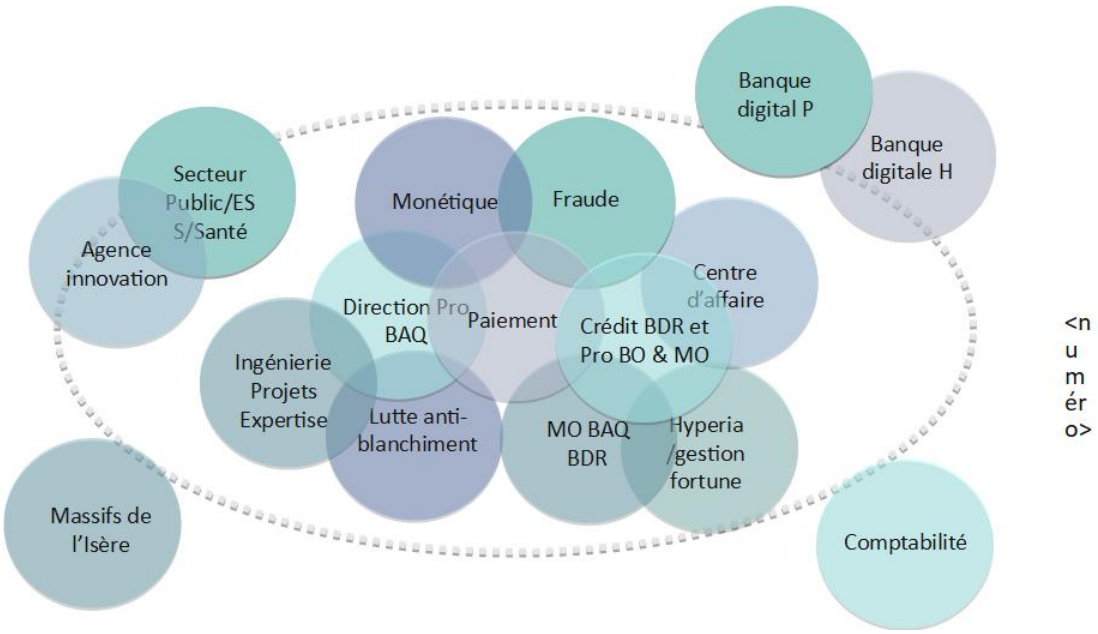
[6] Un plateau désigne dans le secteur du bâtiment, un niveau ou un étage.

deux outils techniques ont la particularité de produire des *indicateurs prégnants* (Boussard, 2001) dans la réalisation des plans d'aménagement. C'est-à-dire des indicateurs qui servent de référence par les aménageur.se.s et la MOA pour décrire l'organisation spatiale du travail et réaliser les plans de space-planning.

b. Les « liens fonctionnels » comme indicateur de proximité spatiale

Pour mieux saisir l'organisation du travail d'une entreprise, les aménageur.euse.s de bureaux vont réaliser des entretiens avec les responsables d'équipes et certains représentants du personnel.le.s. Les entretiens sont semi-directifs et les questions portent sur divers aspects de l'organisation du travail (encadrement des employés, nature de l'activité, fréquence des réunions, etc.). Une des informations qui est particulièrement recherchée dans ces entretiens est le "lien fonctionnel" ou "lien de proximité", c'est-à-dire la nécessité des équipes à travailler ensemble. Ces liens vont être schématisée sous la forme d'un « patatoïde » (cf. schéma 3) où les différents services d'une entreprise sont représentés par des bulles avec leur nom. Lorsque les bulles sont proches, c'est que les professionnel.e.s de l'aménagement ont établi un « lien de proximité » entre les équipes.

Schéma 3 : Exemple d'un patatoïde des liens fonctionnels d'une banque



On voit par exemple dans les schémas ci-dessus que le service de paiement occupe une place centrale dans l'organisation du travail, tandis que les Massifs de l'Isère (filiale) et la comptabilité sont situés en périphérie du centre du patatoïde, ce qui signifie qu'ils sont peu amenés à travailler avec les autres équipes.

Ces « liens de proximité » sont un *indicateur prégnant* (Boussard, 2001). Ils vont avoir plus d'importance que d'autres indicateurs dans la conception des plans de « space-planning ». Ils permettent aux professionnel.le.s de l'aménagement de placer les équipes dans les différents plateaux d'un étage ou d'un bâtiment. Cet indicateur suggère une représentation de l'organisation spatiale où les équipes positionnées à côté auront plus de facilité à travailler ensemble. C'est sur un principe similaire que l'organisation des « bureaux paysagers » était pensée, la suppression des cloisons devait permettre de favoriser les échanges entre les salarié.e.s (Pillon, 2016).

c. *L'optimisation des espaces par les indicateurs de « mesure d'occupation »*

Une autre méthode de recueil de besoin consiste à réaliser une « mesure d'occupation » des bureaux. Cela permet de déterminer le « taux d'occupation », c'est-à-dire la moyenne du nombre de postes occupés d'un bâtiment ou d'un plateau. Cet indicateur permet dans la conception des plans d'aménagement de dimensionner les espaces de travail : nombres de postes de travail, de salles de réunion, de personnes par espace collaboratif, etc. Sur les projets d'aménagement en « flex-office », le « taux d'occupation » sert également d'indicateur pour calculer le « taux de flexibilité » des bureaux, c'est-à-dire le nombre de postes de travail disponibles par salarié.e.s. Un « taux de flexibilité » de 0,7% signifie qu'il y a moins d'un poste de travail (0.7 postes de travail) par salarié·e.

Dans le cadre d'une enquête ethnographique dans une entreprise d'aménagement, j'ai été amené à réaliser plusieurs de ces « mesures d'occupations ». Elles se déroulent sur plusieurs jours ou semaines, durant lesquels une personne passe plusieurs par jour dans les bureaux pour faire des « relevés d'occupation ». Ces relevés se font à l'aide d'une application (numérique) où figure le plan du bâtiment avec les emplacements de toutes les positions[7] de travail. A chaque passage, la personne peut indiquer, en cliquant dessus, si les positions de travail sont occupées ou non, et s'il y a une « trace d'occupation » (présence d'affaires sur le poste).

Le type « d'activité au poste » peut également être renseigné. J'avais ainsi le choix entre « activité téléphonique », « activité informatique », « activité écrite » et « discussion ». Ces données ne visent pas à comprendre le rôle de l'espace dans l'activité du travail ou les pratiques professionnelles des acteur·trices. Elles sont essentiellement utilisées par les professionnel.le.s de l'aménagement pour concevoir le microzoning. Les indicateurs de "taux d'occupation" et "d'activité au poste" permettent de calculer le nombre de postes nécessaires pour l'entreprise et de proposer une typologie d'espace (salles de réunion, bureaux partagés, box de travail, etc) en fonction de la tâche ou des tâches que réalisent les salarié.e.s.

Les professionnel·les cherchent d'autant moins à analyser le travail des salarié·es dans les « mesures d'occupation » que cette activité est souvent considérée comme un *sale boulot* (Hughes, 1996). Elles mobilisent une personne sur plusieurs jours pour une tâche qui ne nécessite pas une expertise des professionnel·les particulier. Je me suis vu confier ce travail parce que j'étais alternant, cela permettait de réduire les coûts de projet d'aménagement en ne facturant par d'honoraires supplémentaires au client. Les méthodes de « mesure d'occupation » ont fait l'objet d'un processus de rationalisation pour permettre à toute personne de réaliser cette activité. Cette activité tend d'ailleurs à être de plus en plus externalisée par les entreprises d'aménagement pour être confiée à une entreprise spécialisée dans ce type d'étude, car elle nécessite l'intervention d'une personne peu qualifiée à un moment précis d'un projet.

3. Les critiques de l'organisation spatiale

Comme nous venons de le voir, les « liens fonctionnels », le « taux d'occupation » et « l'activité au poste » sont des *indicateurs prégnants* dans la conception des plans d'aménagement. Ils permettent de répondre aux attentes de productivité (lien de proximité et

[7] La "position de travail" se distingue du poste de travail. Elle définit de façon large un endroit où un individu peut s'asseoir pour travailler (un bureau, un siège dans une salle de réunion ou une salle de conférence, etc.)

activité au poste) et immobilière (taux d'occupation) d'une entreprise. Il est néanmoins possible d'observer des formes de contestations de ces indicateurs remettant en cause la représentation de l'organisation spatiale du travail qu'ils véhiculent, de la part des salariés d'une entreprise, mais également des représentant.e.s de la MOA.

a. *L'optimisation remise en question par les salariés*

Dans le cas d'un projet d'aménagement où j'ai été amené à réaliser la mesure d'occupation. L'entreprise concernée, une filiale d'une grande banque française, voulait aménager ses bureaux en « flex-office ». Avant de généraliser cette organisation du travail, elle souhaitait mener un "projet pilote"[8] sur deux étages. Pour ce projet, une mesure d'occupation avec 22 passages sur site étaient prévus, dont 18 que j'ai réalisés, répartis sur 2 semaines.

Lors de mes passages, je devais me présenter aux occupant.es des bureaux et leur expliquer les raisons de ma présence. Les consultant.es de l'entreprise d'aménagement m'avaient conseillé de parler « d'observation de l'occupation » et non pas de « mesure d'occupation » pour ne pas inquiéter les salarié.e.s d'un potentiel plan de réduction des postes de travail et de me retrouver pris à parti par ces derniers. Malgré cette précaution, au cours des différents passages, j'ai été interpellé de nombreuses fois par les salarié.e.s qui montraient de la méfiance vis-à-vis de mon travail :

> *Pendant un des passages, un homme arrive derrière moi pour regarder par-dessus mon épaule et me demande ce que je suis en train de faire. Un peu surpris par son arrivée, j'essaie de lui expliquer les raisons de ma présence ici. L'homme me désigne ensuite sa place, avant d'aller s'y ré-asseoir, comme pour me faire signe qu'il était présent et que son bureau n'était pas vide.*

Note de terrain du 21/03/2017

Pour comprendre la réaction de ces salarié.es, il faut recontextualiser l'outil de conception dans les rapports de domination dans lesquels il s'inscrit. Boussard montre ainsi dans le cas de la CAF comment l'indicateur de "stock-retard"[9] légitime une représentation du service public en quantifiant le retard de traitement des dossiers et en imposant des normes de productivité au technicien. L'indicateur de gestion est donc une construction technique qui incorpore une norme sociale (Boussard, 1998).

Ici, c'est l'usage des bureaux qui est au centre d'un rapport de force opposant les salarié·es aux directions d'entreprise. L'espace de travail fait l'objet de stratégies d'appropriation individuelles et collectives des salarié·es pour permettre de réaliser leur travail (Fischer, 1998; Cihuelo, 2016). En quantifiant l'usage des bureaux, le « taux d'occupation » et « d'activité au poste » donnent une représentation de l'organisation spatiale du travail où un type d'activité est associé à un espace particulier. Les réactions lors des « relevés d'occupation » traduisent alors une méfiance des salarié·es envers cette représentation, qui véhicule les objectifs des directions d'entreprise cherchant à optimiser les espaces de travail.

---

[8] Un projet pilote permet d'évaluer la faisabilité d'une nouvelle organisation spatiale du travail sur un échantillon de personnes avant de la mettre en place dans toutes les sociétés.

[9] L'indicateur de "stock-retard" permet de quantifier le retard du traitement des dossiers à la CAF. Il permet aux acteurs qui mobilisent cet indicateur d'imposer une logique productive/des normes de productivité dans l'organisation du travail.

b. *Négociation autour des plans d'aménagement*

Les salarié·es ne sont cependant pas les seul·es à remettre en question le travail des aménageurs. Les représentant.e.s de la MOA peuvent s'opposer aux plans d'aménagement proposés par les professionnel.les, pour imposer leur propre représentation de l'organisation spatiale.

Les réunions de cadrage sont des instants où se cristallisent les rapports de force entre la MOA et les aménageur.euse.s. C'est par exemple le cas sur un projet d'aménagement de deux immeubles de bureau que j'ai pu suivre comme observateur non participant. Lors de réunions de cadrage sur le « macrozoning », les plans proposés ont fait l'objet de contestation de la part du client : la direction s'approprie un étage d'un bâtiment pour imposer une séparation physique entre elle et ses employé.e.s.

> *Après la présentation des plans [de « macrozoning »], un des représentant.e.s de la MOA revient sur la répartition des équipes sur un des bâtiments et souhaite que l'équipe de direction occupe le dernier étage en conservant des bureaux fermés (les autres services sont en open-space ou bureaux partagés). […] Les professionnels de l'aménagement prennent note de ces changements et font remarquer aux représentant.e.s de la MOA que ces préconisations vont à l'encontre de la demande des managers, qui souhaitaient avoir une organisation de l'espace plus horizontale. Une architecte d'intérieur souligne également que la surface attribuée à la direction et aux autres équipes est inégale, libérant beaucoup d'espaces au dernier étage et densifiant énormément les autres étages.*

Note de terrain du 30.06.2019

La vision « rationnelle » de l'organisation spatiale s'oppose ici à la dimension symbolique des bureaux. La taille du bureau, le nombre de cloisons ou de fenêtres, ou encore l'étage que l'on occupe dans un bâtiment sont des éléments permettant de connaître la position hiérarchique d'un individu (Fischer & Vischer, 1998). Les bureaux représentent un symbole de pouvoir que les directions d'entreprise ne sont pas prêtes à perdre. A la suite de la réunion, les architectes d'intérieur ont dû reprendre les plans de « macrozoning » pour évaluer la faisabilité de la demande de la MOA.

Ces réunions de cadrage peuvent ainsi être analysées comme des arènes professionnelles où se joue la juridiction des aménageur.euse.s face à un *auditoire* (Abbott, 1988), dans notre exemple, une direction d'entreprise. Pendant ces réunions, les professionnel.le.s vont chercher à justifier certains choix d'aménagement en s'appuyant sur des savoirs et pratiques professionnels (Abbott, 1988). Leur expertise est d'autant plus difficile à légitimer qu'elle s'inscrit dans une relation de service où la MOA peut interférer sur les méthodes de recueil des besoins des aménageur.euse.s. Ainsi, dès la phase de programmation[10], la MOA a un contrôle sur l'expertise des professionnel.le.s et peut si elle le souhaite limiter et orienter leur travail pour qu'il corresponde aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Dans ce cas, la consultation est un *dispositif d'enrôlement* (Dujarier, 2015; Jacquot, 2017), il sert surtout à faciliter l'acceptation par les salarié·es d'une décision déjà prise par leur hiérarchie.

[10] La programmation en urbanisme ou en architecture est la phase de recueil des besoins de la MOA. Le terme est également utilisé dans l'aménagement de bureaux pour désigner l'étude de surface d'un bâtiment et l'étude de l'organisation du travail réalisé par les sociétés d'aménagement.

Malgré l'interférence dans les méthodes des aménageur·euses, la prégnance des indicateurs mobilisés par les professionnel·les dans les différentes prestations réalisées (pour concevoir les plans) permet de limiter la critique du client. Dans le cas du projet évoqué ci-dessus, la demande de la MOA n'étant pas réalisable en prenant en compte leur répartition des équipes, la superficie des bâtiments et l'objectif immobilier. L'entreprise a finalement dû, après de nombreuses négociations (auxquelles je n'ai pu assister), revenir sur ses exigences. Après la réalisation de plusieurs versions de plans d'aménagement, la direction a accepté de partager son étage avec d'autres services et de passer également en bureau ouvert.

Conclusion

Dans cet article, nous avons pu voir que les professionnel·les de l'aménagement participent à la financiarisation de l'immobilier d'entreprise. Il·elles font partie des promoteurs d'un nouveau modèle d'organisation spatiale permettant accroître la valeur financière des bureaux. Leur travail d'aménagement consiste, en l'utilisation d'*indicateurs prégnants*, à concevoir des espaces de travail répondant aux contraintes financières et productives des bureaux.

La représentation de l'organisation spatiale défendue par ces professionnel·les fait face à certaines critiques émises par les salarié·es des entreprises et la MOA. Ces critiques permettent de questionner la légitimité du modèle. Comme nous avons pu le voir, la réaction des salarié.e.s face aux mesures d'occupation montre qu'il.elle.s s'opposent à la suppression de leurs postes de travail. Les directions d'entreprise restent également attachées aux privilèges hiérarchiques associés aux bureaux et ne sont pas prêtes à se voir imposer les mêmes conditions de travail que leurs employé.e.s. La mise en place du flex-office à une catégorie de personnes rendrait les inégalités et les formes de domination dans les entreprises plus visibles, car marquées par des espaces différents. Ainsi les oppositions à ce nouveau modèle d'organisation spatiale, lors des projets d'aménagement, portent le plus souvent sur les symboles et les privilèges hiérarchiques associés aux bureaux. Les critiques qui remettent en question l'ensemble du modèle sont encore assez rares.

Même avec la crise sanitaire, cette logique financière ne semble pas s'être fragilisée. Pourtant le confinement n'a pas épargné le marché de l'immobilier d'entreprise, mais le développement que rencontre aujourd'hui le télétravail pourrait être un véritable levier pour les professionnel.le.s de l'immobilier. Il permet d'aménager les espaces de travail dans une logique de réduction des coûts ou pour accroître leur valeur financière sur le marché de l'immobilier d'entreprise.

Néanmoins les syndicats et instances représentatives du personnel semblent se saisir de plus en plus des problématiques du télétravail (Binet et al., 2021; Haute & Noûs, 2021). La négociation d'accords collectifs permettrait de limiter la dégradation de condition de travail (Hallépée & Mauroux, 2019), mais s'avérerait peu efficace contre l'optimisation des surfaces de bureaux. Certaines sociétés ayant déjà entrepris de réduire leur « taux de flexibilité » depuis le début de la crise sanitaire. Il reste toutefois à convaincre les salarié·es de ne plus avoir de bureau.

Références bibliographiques

Abbott, A. (1988). *The System of Professions*. University of Chicago Press.

Baud, C., & Chiapello, È. (2015). Comment les firmes se financiarisent : Le rôle de la réglementation et des instruments de gestion. *Revue française de sociologie, Vol. 56*(3),

439‑ 468.

Binet, S., Brulois, V., & Schütz, G. (2021). Entretien avec Sophie Binet. *Sociologies pratiques*, *43*(2), 15‑ 20.

Boussard, V. (1998). Les indicateurs de gestion comme construction sociale : L'exemple des CAF. *Revue des politiques sociales et familiales*, *54*(1), 51‑ 61. https://doi.org/10.3406/caf.1998.1834

Boussard, V. (2001). Quand les règles s'incarnent L'exemple des indicateurs prégnants. *Sociologie du travail*, *43*(4), 533‑ 551. https://doi.org/10.4000/sdt.35527

Boussard, V. (2008). *Boussard, Valérie. 2008. Sociologie de la gestion. Paris : Belin.* Belin.

Boussard, V. (2015). De l'espace hybride au monde social : La coordination dans le marché en abyme des transactions d'entreprise. *L'Année sociologique*, *Vol. 65*(2), 357‑ 390.

Cihuelo, J. (2016). Les dimensions cachées du travail en open space : Le cas de téléconseillers en centres d'appels. *Sociologie du travail*, *58*(Vol. 58-n° 1), 57‑ 79. https://doi.org/10.4000/sdt.308

Cihuelo, J., & Piotrowski, A. (2021). De la réappropriation à distance des espaces d'échanges informels. L'expérience du télétravail en situation de confinement. *Sociologies pratiques*, *43*(2), 51‑ 61.

Diard, C., & Hachard, V. (2021). Mise en œuvre du télétravail : Une relation managériale réinventée ? *Annales des Mines - Gerer et comprendre*, *144*(2), 38‑ 52.

Dujarier, M.-A. (2015). *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail.* (2e éd.). La Découverte.

Fischer, G.-N. (1998). 20. Espace de travail et appropriation. In M. De Coster & F. Pichault, *Traité de sociologie du travail* (p. 600). De Boeck Supérieur. https://www-cairn-info.faraway.parisnanterre.fr/traite-de-sociologie-du-travail--9782804127558-page-475.htm

Fischer, G.-N., & Fousse, C. (2002). Espaces de travail et communication – Une lecture psychosociale. *Communication et organisation*, *21*, Article 21. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2651

Fischer, G.-N., & Vischer, J. (1998). *L'évaluation des environnements de travail. La méthode diagnostique*. Presse Universitaire de Montréal.

Gagneur, M. L., & Noûs, C. (2021). Ne pas accéder au télétravail. Les normes organisationnelles de l'autonomie pour des cadres de la banque. *Sociologies pratiques*, *43*(2), 29‑ 40.

Hallépée, S., & Mauroux, A. (2019). *Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ?* Insee. https://www.insee.fr/fr/statistiques/4126590#onglet-3

Haute, T., & Noûs, C. (2021). Le télétravail, frein à la représentation et à l'action collective en entreprise ? *Sociologies pratiques*, *43*(2), 63‑ 72.

Hughes, E. C. (1996). *Un regard sociologique. Textes rassemblés et présentés par J.M. Chapoulie.* (Edition de l'EHESS).

Jacquot, L. (2017). Management par les dispositifs et dispositions à manager. *Savoir/Agir*, *40*(2), 13‑ 20.

Nappi-Choulet, I. (2013a). La financiarisation du marché immobilier français : De la crise des années 1990 à la crise des subprimes de 2008. *Revue d'economie financiere*, *N° 110*(2), 189‑ 206.

Nappi-Choulet, I. (2013b). *L'immobilier d'entreprise, analyse économique des marchés* (2e éd.). Economia.

Pillon, T. (2016). Retour sur quelques modèles d'organisation des bureaux de 1945 à aujourd'hui. *La nouvelle revue du travail*, *9*, Article 9. https://doi.org/10.4000/nrt.2860

Schütz, G., & Noûs, C. (2021). Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations. *Sociologies pratiques*, *43*(2), 1‑ 12.

Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, *Vol. 82*(1), 1‑ 39.