



**HAL**  
open science

## Faire circuler l'activité dans les bureaux en flex-office

Alexandre Butin, Jeanne Fillonneau

► **To cite this version:**

Alexandre Butin, Jeanne Fillonneau. Faire circuler l'activité dans les bureaux en flex-office. 10e congrès de l'Association Française de Sociologie, Association Française de Sociologie, Jul 2023, Lyon, France. hal-04121874

**HAL Id: hal-04121874**

**<https://hal.science/hal-04121874>**

Submitted on 8 Jun 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.

# FAIRE CIRCULER L'ACTIVITÉ DANS LES BUREAUX EN FLEX-OFFICE ?

Alexandre Butin<sup>1</sup> et Jeanne Fillonneau<sup>2</sup>

Communication pour le RT23 « Travail, activité, technique » au 10e congrès de l'Association Française de Sociologie.

Axe 1 - Faire circuler l'activité

## Résumé

Le *flex-office* apparaît comme une solution pour les entreprises qui cherchent à réduire la surface de leurs locaux. Dans ce modèle d'aménagement, les salarié.es ne disposent plus de postes de travail attribués et sont amené.es à circuler entre différents types de lieux en fonction du travail qu'il-elles ont à réaliser. Mais cette injonction à la circulation reste un élément de discours de ces promoteurs, négligeant la prise en compte de l'activité réelle et les particularités du travail au profit d'objectifs immobiliers prégnants.

## **Introduction : Le flex-office une injonction à la circulation**

Le *flex-office* est un aménagement de l'espace de travail où « les postes de travail ne sont pas nominatifs et sont moins nombreux que les salarié.es auxquels ils sont destinés » (Schütz & Noûs, 2021). Il permet de répondre aux besoins des entreprises en matière de réduction des coûts (Butin, 2022) et à la demande de modernisation du management par une conception renouvelée du travail (Donis, Taskin, 2017).

Dans ce nouvel aménagement, les bureaux sont pensés comme espaces « collaboratifs » et leur occupation repose sur une vision typologique de l'activité autour du concept de *l'activity-based-working* (Aroles, Cecez-Kecmanovic, Dale, Kingma, Mitec, 2021). Les salarié.es sont amené.es à se déplacer dans différents types de lieux (salle de réunion, salle de

---

<sup>1</sup> Doctorant CIFRE à l'IDHES, Université Paris-Nanterre.

<sup>2</sup> Doctorante contractuelle au LATTIS, Université Gustave Eiffel.

concentration, box, etc.) en fonction de la tâche qu'il·elles ont à réaliser et ainsi favoriser les « bruits de couloir » (Pillon, 2016).

Le *flex-office* apparaît donc comme un dispositif de gestion (Boussard, 2008) où l'espace va contribuer à organiser et planifier l'activité des travailleur·ses (Ughetto, 2018) qui se doivent de devenir mobiles. Dans cette communication, nous souhaitons alors revenir sur l'injonction à la circulation qui se déploie dans les bureaux en *flex-office*, en croisant deux études que nous avons réalisées.

## **Partie 1 : Quelle circulation concrète de l'activité en flex-office ?**

La première enquête permet de présenter la manière dont les salarié·es travaillent en *flex-office*. Elle a été réalisée dans le cadre d'un mémoire de master 2 auprès des salarié·es d'une entreprise ayant récemment adopté le dispositif. L'ensemble de travailleur·es est donc soumis aux mêmes normes d'occupation de l'espace imposant des formes de circulation à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

La première forme d'injonction consiste en une circulation vers l'extérieur de l'entreprise, les salarié·es sont amené·es à travailler chez leurs client·es, à domicile où dans divers lieux. Elle concerne principalement la population dite *nomade*, composée de consultant·es et commerciaux·ales. Avant la crise sanitaire, les *nomades* étaient les seul·es à être en *flex-office*.

La seconde forme d'injonction est une circulation à l'intérieur des locaux avec d'un côté la suppression du poste attribué et de l'autre des aménagements de l'espace pensés selon différents usages théoriques. Avec le développement du télétravail, cette circulation va être appliquée également à la population dite *sédentaire*, tels que les ressources humaines, la finance ou les juristes (Benedetto-Meyer, Boboc, 2021).

Toutefois, il a été possible de montrer que les logiques d'appropriation de l'espace tendent à réduire la circulation de l'activité prescrite. Se déploient alors des normes professionnelles (Boussard, 2005) et des logiques d'appropriation s'inscrivant dans une recherche de stabilité pour contourner cette injonction. Ces normes professionnelles de contournement se déploient différemment selon que les salarié·es sont *nomades* ou *sédentaires*, autrement dit selon que la circulation est partie prenante ou non du contenu de leur activité.

On pourrait s'attendre à ce que les salarié·es *sédentaires* aient plus de mal à s'adapter à cette nouvelle injonction à la circulation, contrairement aux salarié·es *nomades* déjà habitué·es à ce mode de travail. Pourtant, l'enquête montre l'inverse.

« Oui à peu près en général les 2 jours de télétravail on les cale sur les mêmes jours. (...) donc je peux organiser en fait mes jours de présence et de télétravail un mois à l'avance. (...) Finalement, je suis toujours à la même place, donc j'ai pas grand chose à dire contre le flex office tant que j'ai ma place ! » (Marion, 30 ans, responsable RH, département RH, 3 ans chez P&M)

Comme l'explique Marion, responsable des ressources humaines, son organisation est stable sur la semaine, voire sur le mois. Cette anticipation des besoins d'occupation rend aisée la

possibilité de s'approprier le *flex-office* et de contourner l'injonction à la circulation. (Lai, Ianeva, Bobillier Chaumon, Abitan, 2021). Par un travail d'organisation collectif (de Terssac, 2003), de l'anticipation et un contenu stable de l'activité, les salarié-es *sédentaires* s'approprient collectivement l'espace de travail. Ils-elles recréent un système de bureaux attitrés, adapté à leur activité, qui repose sur une alternance prévue à l'avance avec le télétravail. Pour les *nomades*, en revanche, la tâche s'avère moins évidente.

*« C'est une vraie discipline à avoir que les gens n'ont pas, et que même moi je n'ai pas ! (...). Le soir je rentre chez moi il est 19h-20h, je regarde ce que j'ai comme rendez-vous le lendemain, si j'ai besoin de venir au bureau, bah je vais décider d'aller au bureau. (...) C'est au jour le jour. Dans notre métier, tu ne sais que le soir ou le matin si tu vas passer au bureau. (...) Il y a des jours où tout le monde peut-être en rdv, par exemple là on est 3 sur le plateau. Et peut-être que cet aprem, y'aura pas de places ! » (Ilan, 30 ans, consultant, département Agence, 3 ans chez P&M)*

Comme l'explique Ilan, consultant, les *nomades* sont soumis-es aux fluctuations de la demande des clients et tentent - avec difficultés - de s'organiser selon des flux irréguliers de circulation entre l'extérieur et l'intérieur de l'entreprise. Ils-elles ne peuvent anticiper leurs besoins d'occupation de l'espace. La présence des personnes est incertaine, la situation de travail dans l'entreprise est aléatoire et s'ajuste au jour le jour, voire à l'heure près.

*« Le problème du flex-office c'est lorsque t'arrives au travail et que t'as pas de place ! (...) Et du coup notre équipe on n'est plus ensemble et on est dispersé sur tout l'étage. (...) Et c'est pas mal ennuyeux parce que tu vas te poser dans des postes de passage où t'es pas à l'aise. T'es mal positionné t'as pas de prise pour ton PC, t'as pas de doubles écrans, c'est pas fait pour. » (Ilan, 30 ans, consultant, département Agence, 3 ans chez P&M)*

Alors, dans l'entreprise étudiée, ce sont les métiers mouvants, de commerce ou de conseil, qui subissent le plus le *flex-office* au détriment de leurs conditions matérielles de travail largement affectées par un inconfort. Manque de place, équipement inadapté, éloignement de leurs équipes, etc. L'espace et son organisation s'avèrent alors insuffisants pour répondre aux besoins de leur travail, et contrairement aux *sédentaires*, ils-elles ne compensent pas en contournant collectivement ces difficultés.

Comment expliquer que des règles d'injonction à la circulation soient imposées aux salarié-es, sans que les spécificités de leurs activités ne soient étudiées dans la manière dont sont pensés à la fois l'aménagement et les règles qui encadrent son occupation ?

## **Partie 2 : Pour quelle perception de la circulation de l'activité dans la conception de l'espace de travail ?**

La deuxième étude, reposant sur deux enquêtes ethnographiques qui ont été menées dans des entreprises d'aménagement de bureaux lors d'une recherche en thèse CIFRE, permet de proposer une explication au manque d'intérêt porté à l'activité réelle lors de la mise en place d'un aménagement en *flex-office*. Ces enquêtes ont permis d'analyser le travail des professionnel·les de l'aménagement de bureaux, et nous renseignent sur les limites de prise en compte de la circulation des personnes dans la conception des espaces en *flex-office*.

Sur les projets d'aménagement, un indicateur apparaît comme prégnant (Boussard, 2001) dans la conception des bureaux, c'est leur *taux d'occupation*. C'est-à-dire le pourcentage moyen de positions occupées d'un bâtiment ou d'un plateau.

Cet indicateur est obtenu par la réalisation d'une *mesure d'occupation* qui consiste soit à placer des capteurs de présence sous les bureaux et dans les salles de réunion, soit à faire un comptage manuel. Dans ce dernier cas, la *mesure d'occupation* se déroule sur plusieurs jours ou semaines, durant lesquels une personne passe plusieurs fois par jour dans les bureaux pour faire des *relevés d'occupation*. Ces relevés se font en utilisant une application (numérique) où figure le plan du bâtiment avec les emplacements de toutes les positions 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).

Les applications de *mesure d'occupation* permettent aussi de renseigner le *type d'activité au poste* que réalisent les salarié·es au moment du *relevé*. Cela consiste généralement à indiquer si la personne réalise une *activité téléphonique*, *activité informatique*, *activité écrite* et *discussion*. Bien que ces données soient complétées par des entretiens avec des responsables de services et des *managers* d'équipe, et sur certains projets, par des questionnaires adressés aux salarié·es, cette « analyse » de l'activité du travail se limite à une liste de tâches ou à des manières d'occuper les espaces de bureau.

Cette compréhension limitée de l'activité s'explique par l'usage qu'en font les professionnel·les de l'aménagement lors de la conception des plans. Ces données ne visent pas à comprendre le rôle de l'espace dans l'activité du travail ou les pratiques professionnelles des acteur·trices. Sur les projets d'aménagement des bureaux en *flex-office*, le *taux d'occupation* permet de calculer le *taux de flexibilité* des bureaux, c'est-à-dire le nombre de postes de

travail disponibles par salarié·es et ainsi d'estimer le nombre de postes de travail qu'il est possible de réduire. Un *taux de flexibilité* de 0,7 (postes de travail par salarié·es) signifie qu'il est possible de supprimer 30% des postes de travail (si tous les salarié·es disposaient d'un poste attribué avant le projet).

La liste des *activités* permet quant à elle de penser l'injonction à la circulation des bureaux en *flex-office*. Les aménageur·ses vont pouvoir proposer une *typologie d'espaces* (salles de réunion, bureaux partagés, box de travail, etc) en fonction de la tâche ou des tâches que réalisent les salarié·es. Ces derniers doivent ainsi se déplacer dans les espaces de bureaux selon le travail qu'il·elles ont à réaliser. Les différentes contraintes et besoins qui pourraient s'exprimer en termes de circulation selon les spécificités des métiers ne sont pas questionnés. L'aménagement et les règles d'occupation de l'espace sont souvent uniformisés afin de poursuivre une seule et même finalité.

Effectivement, cette manière de penser la circulation de l'activité dans les bureaux s'inscrit dans une logique financière de l'immobilier de bureaux où l'objectif de l'aménagement est principalement de permettre aux entreprises de réduire la surface de leur locaux et d'en optimiser l'occupation. Depuis les années 1990, les bureaux tendent à devenir avant tout un « actif financier comme les autres » (Duros, 2022) et de moins en moins des espaces de production. Dès lors, ce sont surtout des intérêts immobiliers qui orientent la décision les directions d'entreprises à passer leurs salarié·es en *flex-office*.

Ainsi, pour répondre aux intérêts immobiliers des directions, l'objectif des entreprises d'aménagement est de favoriser la mise en place du *flex-office* et non pas de réaliser une analyse fine de l'activité de travail des salarié·es. Leur rôle est celui d'un intermédiaire (Boussard, 2015) sur le marché de l'immobilier qui participe à la diffusion de croyances en la valeur financière des bureaux, et non pas à la prise en considération de la complexité et de la diversité des situations de travail.

**Conclusion :**

Finally, par la combinaison de ces deux travaux, nous pouvons démontrer que la circulation entre les espaces de travail matérialisée par les aménagements en *flex-office* demeure un élément de discours négligeant la prise en compte de l'activité réelle et les particularités du travail au profit d'objectifs immobiliers prégnants. Le *flex-office* étant avant tout une « mode immobilière » qui participe à l'obsolescence des bureaux pour favoriser la construction de nouveaux immeubles et au développement de nouveaux produits tels que les « coworkings » (Duros, 2022).

Les salarié·es sont alors contraint·es de s'organiser - collectivement ou individuellement selon les marges de manœuvre que leur laissent leurs contraintes professionnelles spécifiques - dans ces espaces où l'injonction à la circulation n'est pas pensée pour leur travail. Il·elles contournent ce besoin de circuler pour refaire des lieux de travail des éléments de stabilité.

## Références bibliographiques :

Aroles J., Cecez-Kecmanovic, D., Dale K., Kingma Sytze F., Mitev N. (2021) “New ways of working (NWW) : Workplace transformation in the digital age”, *Information and Organization*, n°31.

Benedetto-Meyer, M., Boboc, A. (2021). *Sociologie du numérique au travail*. Armand Colin, 2021.

Boussard V. (2005). « Introduction : Qui fait la gestion ? A propos des figures du manager et du professionnel ». Dans, Boussard V., *Au nom de la norme, les dispositifs de gestion entre normes organisationnelles et normes professionnelles*. L’Harmattan. Logiques sociales. Sociologie de la gestion.

Boussard, V. (2001). « Quand les règles s’incarnent L’exemple des indicateurs prégnants ». *Sociologie du travail*, 43(4), Article 4. <https://doi.org/10.4000/sdt.35527>

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.

Butin, A. (2022). « L’organisation spatiale du travail à l’épreuve de la financiarisation ». *Sociologies pratiques*, 44(1), 93- 104.

Donis, C., et 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*, vol. 26,6, no. 2, pp. 73-85.

Duros, M. (2022). *L’édifice de la valeur. Sociologie de la financiarisation de l’immobilier en France (fin des années 1980-2019)*. L’Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

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>

Lai C., Ianeva M., Bobillier Chaumon M-E., Abitan, A. « Une perspective située pour penser l’appropriation des espaces de travail « par activités » », *Activités* [En ligne], 18-2 | 202

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

Ughetto P. (2018). *Organiser l’autonomie au travail*, Limoges, FYP Editions.

