



**HAL**  
open science

# La circulation des savoirs financiers dans l'aménagement des bureaux

Alexandre Butin

► **To cite this version:**

Alexandre Butin. La circulation des savoirs financiers dans l'aménagement des bureaux. 10e Congrès de l'Association Française de Sociologie, Association Française de Sociologie, Jul 2023, Lyon, France. hal-04129451v2

**HAL Id: hal-04129451**

**<https://hal.science/hal-04129451v2>**

Submitted on 16 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.

# LA CIRCULATION DES SAVOIRS FINANCIERS DANS L'AMÉNAGEMENT DES BUREAUX

Alexandre Butin<sup>1</sup>

## **Communication pour le RT30 « Sociologie de la gestion »**

### Axe 1 - La circulation des idéaux et des dispositifs managériaux

#### **Résumé**

La circulation d'idéologies financières est de plus en plus importante dans la gestion des espaces de travail. Ces préoccupations financières se retrouvent dans le travail des aménageur·ses de bureaux qui vont proposer à leurs clients de *mesurer* l'occupation des bureaux et des missions de *conduite de changement*. Ces prestations doivent permettre la mise en place de nouvelles formes d'organisation spatiale des bureaux favorisant une gestion plus flexible du parc immobilier.

---

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

## Introduction

*« On voit qu'il a maintenant une stratégie. À présent, les discussions sur le télétravail sont toujours associées à des réorganisations des espaces de travail, avec en ligne de mire des économies sur les coûts d'exploitation, notamment les surfaces des locaux ».*

Entretien avec Sophie Binet dans Sociologies Pratiques (Brulois & Schütz, 2021)

Avec le développement du télétravail, les entreprises cherchent à repenser l'occupation de leur espace de bureaux pour en limiter les coûts. Une des solutions proposées par les professionnels de l'immobilier et des services généraux est l'aménagement des bureaux en *flex-office*. Cela consiste en un aménagement de l'espace où « les postes de travail ne sont pas nominatifs et sont moins nombreux que les salarié·es auxquels ils sont destinés » (Schütz & Noûs, 2021). Ces dernière·s vont donc se déplacer dans divers espaces aux fonctions spécifiques (*salle de réunion, box pour téléphoner, salle projet, etc.*) selon l'activité qu'il·elles ont à réaliser. Cette circulation des salarié·es dans les bureaux permet de limiter les espaces faiblement occupés. L'entreprise peut ainsi réduire la surface de ces locaux.

Cette recherche de performance immobilière n'a pas toujours été la priorité dans l'aménagement d'espace de travail. Les bureaux paysagés et le *panel system* étaient pensés pour améliorer la circulation de l'information entre les salarié·es (Pillon, 2016). Ce n'est que dans les années 1980, avec les *non-territorial office*, que les logiques immobilières deviennent de plus en plus présente dans l'aménagement des bureaux.

Cette circulation de savoir immobilier s'accélère à partir des années 1990 avec la financiarisation du secteur de l'immobilier de bureau qui prend la forme d'un investissement de banques et de grands groupes industriels américains dans l'immobilier d'entreprise (Nappi-Choulet, 2013). Les immeubles de bureaux deviennent ainsi un « actif financier comme les autres » (Duros, 2022) que les entreprises cherchent à rendre flexible pour s'adapter aux aléas du marché. De nombreuses entreprises d'aménagement vont être rachetées par des acteurs de l'immobilier, comme JLL, Colliers ou CBRE, et participer à la diffusion d'idéologie financière dans l'aménagement des bureaux. Dans ce secteur immobilier financiarisé, le *flex-office* apparaît comme une « mode immobilière » qui participe à l'obsolescence des immeubles de bureaux pour construire de nouveaux immeubles considérés comme plus rentables et au développement de nouveaux produits tels que les « coworkings » (Duros, 2022).

Dans cette communication, je souhaite revenir sur la circulation des savoirs de cette immobilier financiarisée dans l'aménagement de bureaux. En m'intéressant plus particulièrement au travail des aménageur·ses de bureaux. Ces professionnel·les vont réaliser des *mesures d'occupation* pour permettre à leur clients d'estimer le nombre de postes de travail qu'elle peut mutualiser dans un aménagement les bureaux en *flex-office*.

A ces méthodes de conception s'ajoutent parfois des missions de *conduite du changement* pour faire *adhérer* les salarié·es (Benedetto-Meyer & Willemez, 2017) aux projets d'aménagement. Ces missions peuvent s'apparenter à un dispositif d'enrôlement qui cherche l'acceptation mais aussi la participation des travailleur·ses (Dujarier, 2015) à la mise en place d'un aménagement en *flex-office*.

Les données présentées dans cette communication s'appuient sur deux enquêtes ethnographiques menées dans des entreprises d'aménagement de bureaux. Ces enquêtes ont été réalisées dans le cadre d'une thèse CIFRE où j'ai pu observer le travail des professionnel·les (consultant·es, architectes, programmistes, etc.) de ces entreprises. Ces professionnel·les participent par leur travail dans la conception des plans d'aménagement à la diffusion des savoir financières de l'immobilier.

## 1. La mesure d'occupation, la production d'indicateurs financiers

La *mesure d'occupation* est réalisée au moment de la phase de programmation d'un projet d'aménagement qui consiste à définir les besoins de la *maîtrise d'ouvrage* (MOA)<sup>2</sup>. Elle est utilisée dans l'étude capacitaire de l'immeuble, où l'on cherche à déterminer si la surface des locaux est suffisante pour accueillir les salarié·es.

Pour réaliser les mesures d'occupation, il est possible d'utiliser des capteurs de présence placés sous les tables, ou sur les murs, ou encore faire des *relevés d'occupation*. Ces dernières se déroulent sur plusieurs jours ou semaines, durant lesquels une personne passe plusieurs par jour dans les bureaux pour faire noter les places occupées ou libres. Ces *relevés* se font à l'aide d'une application (numérique) où figure le plan du bâtiment avec les emplacements de toutes les positions<sup>3</sup> 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 la position). Le type *d'activité au poste* peut également être renseigné. Sur l'application que j'ai utilisé il était possible d'indiquer si la personne était au téléphone, en train d'écrire ou de discuter.

Les données recueillies par ces *relevés d'occupation* vont permettre de concevoir les plans de *space-planning*, c'est-à-dire les plans d'organisation des bureaux qui indiquent où vont être placés les différentes équipes dans les locaux et l'emplacement des différents types de salles de travail (*bureaux fermés ou partagés, salles de réunion, reprographie, etc.*). Sur les projets en *flex-office*, le *taux d'occupation* est également utilisé pour définir le *taux de flex(ibilité)*, c'est-à-dire le nombre de postes de travail qu'il est possible de mutualiser. Un *taux de flex* de 0,6 signifie qu'il y a 0,6 postes de travail pour un salarié·es.

L'indicateur *d'activités au poste* sert aux aménageur·ses à proposer une *typologie d'espaces de travail*, c'est à dire différents types de salles adaptées à une activité spécifique, pour contraindre les salariés à se déplacer dans les espaces de bureaux selon le travail qu'il·elles ont à réaliser, permettant d'optimiser l'occupation de chaque espace et ainsi de réduire la surface de bureaux.

---

<sup>2</sup> La maîtrise d'ouvrage est un terme issu du secteur de l'aménagement urbain et qui désigne la personne physique ou morale pour qui est réalisé le projet. Lors d'un aménagement, la MOA est l'entreprise ou l'administration qui veut refaire ces bureaux.

<sup>3</sup> 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.)

Le *taux d'occupation* et les *activités au poste* constituent des « indicateurs prégnants » dans la mise en place d'aménagement des espaces de travail en *flex-office*. C'est-à-dire qui « [...] jouent le rôle d'étendards avec lesquels une organisation ou des groupes d'acteurs revendiquent et assoient leurs positions [...] » (Boussard, 2001. p. 533-534). Ainsi les aménageur·ses en privilégiant cette méthode dans la phase de programmation des bureaux, il·elles participent à la diffusion d'une logique immobilière qui consiste à réduire les coûts des bureaux.

## **2. La conduite du changement, un dispositif d'enrôlement aux logiques immobilière**

Si les savoir immobilier semblent faire consensus parmi les professionnel·les de l'immobilier et de l'environnement de travail, les salarié·es restent assez méfiant à la mise en place d'aménagement en *flex-office*, comme on peut le voir dans cet extrait terrain où j'ai été interpellé par un salarié·es, lors d'un *relevé d'occupation* que j'ai réalisé dans le cadre de mes enquêtes ethnographiques.

*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-assoir, comme pour me faire signe qu'il était présent et que son bureau n'était pas vide.*

Note de terrain du 21/03/2017

Cette réaction lors des *relevés d'occupation* traduit une méfiance des salarié·es vis-à-vis d'une direction qui cherche par l'aménagement des bureaux à appliquer une nouvelle forme de rationalité aux travail. La quantification de l'usage des espaces permet de justifier la réduction des postes de travail en proposant d'aménager les bureaux en *flex-office* où chaque activité est associée à un lieu spécifique .

Cette représentation de l'usage des bureaux s'oppose à celle des salarié·es pour qui l'espace de travail fait l'objet de stratégies d'appropriation individuelles et collectives pour permettre de réaliser leur travail (Fischer, 1998; Cihuelo, 2016).

Ce rapport de force entre la direction et les salarié·es tend à être invisibilisé par les professionnel·les de l'aménagement qui interprètent la méfiance des salarié·es comme une forme de *résistance au changement*. Cette rhétorique professionnelle permet de désigner

toutes oppositions comme « un état d'esprit, voire à une disposition plus ou moins « naturelle » au conservatisme » (Benedetto-Meyer & Willemez, 2017, p.49) .

Pour faire face à cette *résistance*, des missions de *conduite* ou *accompagnement au changement* sont réalisées par des consultant·es appartenant à l'entreprise d'aménagement. Il·elles interviennent principalement au début d'un projet d'aménagement où ils sont amené·es à réaliser des enquêtes par questionnaire auprès des salariés et à organiser des *ateliers de co-conception*.

Concernant l'enquête par questionnaire, il peut être créé et diffusé par l'entreprise d'aménagement ou par un institut de sondage privé. Le questionnaire est envoyé en ligne et il permet de recueillir des informations sur « le niveau de satisfaction » des salarié·es concernant leurs espaces de travail actuel, leur attente vis-à-vis du projet d'aménagement et leurs besoins d'espaces ou de mobiliers en particulier.

Des *ateliers de co-conception* peuvent être organisés en parallèle de la diffusion du questionnaire. Ces ateliers sont des groupes de travail composés de salarié·es de la MOA<sup>4</sup> et peuvent porter sur différentes thématiques comme les nouvelles pratiques de travail, sur l'organisation spatiale ou encore certains ateliers proposent de faire participer les salariés à la conception de leur futur espace de travail.

Les salarié·es qui participent à l'atelier de *co-conception* sont choisis par la direction et vont être désigné·es comme étant les *ambassadeur·rices* auprès des autres salarié·es. Il·elles vont être des acteur·rices relais pour délivrer les messages et les discours de justification et d'accompagnement sur l'aménagement des bureaux (Benedetto-Meyer & Boboc, 2019). Ces ambassadeurs peuvent être considérés comme des acteurs relais dans l'organisation, c'est-à-dire des personnes dont le travail va être dans le projet d'aménagement de diffuser les savoirs immobiliers dans l'entreprise pour favoriser la mise en place d'un aménagement des bureaux en flex-office.

Ces activités de conseil sont d'autre moyen que la *mesure d'occupation* pour recueillir des informations pour la phase de programmation, mais elles constituent également des dispositifs d' enrôlement (Dujarier, 2015) qui vise l'acceptation, mais aussi la participations des salarié·es au projet d'aménagement. Elles donnent l'impression que leur avis est pris en

---

<sup>4</sup> Les salarié·es sont désignés par des responsables de leur entreprise. Il est souvent conseillé par les consultant·es que soient présent·es à ces ateliers des représentants du personnel et (anciennement) des membres du CHSCT.

compte dans les choix de conception alors que les décisions ont déjà été prises par la direction.

## **Conclusion**

Dans cette communication, nous avons pu analyser comment les savoirs de l'immobilier financier circulent dans l'aménagement des bureaux. Au moment de la conception des plans d'aménagement, la réalisation de *mesure d'occupation* permet de produire des indicateurs prégnants pour les directions d'entreprise qui ont pour objectif immobilier de réduire la surface des locaux.

Les salarié·es ne sont pas dupe de ces logiques économiques, c'est pour cela que les entreprises d'aménagement proposent des missions de *conduite de changement*. Tel un dispositif d'enrôlement, elles permettent de faire adhérer les salarié·es aux logiques immobilières, en leur promettant que leur condition de travail ne sera pas dégradée et que leur revendication a bien été prise en compte.

Le recours de plus en plus courant de ces pratiques montre l'aménagement des espaces de travail aujourd'hui est pensés pour favoriser avant tout des logiques immobilières que pour améliorer les conditions de travail des salariés.



## Bibliographie

Benedetto-Meyer, M., & Boboc, A. (2019). Accompagner la « transformation digitale » : Du flou des discours à la réalité des mises en œuvre. *Travail et emploi*, n° 159(3), 93- 118.

Benedetto-Meyer, M., & Willemez, L. (2017). « Vous prendrez en charge le côté humain du projet ». *Savoir/Agir*, N° 40(2), 45- 52.

Boussard, V. (2001). Quand les règles s'incarnent L'exemple des indicateurs prégnants. *Sociologie du travail*, 43(4), Article 4.

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

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), Article 1.

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

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.

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.

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

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.