



HAL
open science

Une signification des mésusages de l'espace de travail : Quand le Flex-Office (Activity-Based Flexible Office) ne semble pas fonctionner

Danie Jon, Pascal Béguin, Nadia Heddad

► **To cite this version:**

Danie Jon, Pascal Béguin, Nadia Heddad. Une signification des mésusages de l'espace de travail : Quand le Flex-Office (Activity-Based Flexible Office) ne semble pas fonctionner. 22nd Triennial Congress of the International Ergonomics Association (IEA), Aug 2024, Jeju Island, Corée du Sud. hal-04594526

HAL Id: hal-04594526

<https://hal.science/hal-04594526>

Submitted on 30 May 2024

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.

Une signification des mésusages de l'espace de travail : Quand le Flex-Office (Activity-Based Flexible Office) ne semble pas fonctionner

Danie Jon^{1,2}, Pascal Béguin^{1,2,3}, Nadia Heddad⁴

¹ Université Lyon 2 Lumière, 4 bis Rue de l'Université 69007 Lyon, France

² UMR 5600 EVS-AECTT, France

³ Institut d'Etudes du Travail de Lyon, 4 bis Rue de L'Université 69007 Lyon, France

⁴ Université Paris I Panthéon-Sorbonne, 21 Rue Broca 75005 Paris, France

danie.jon@univ-lyon2.fr

pascal.beguिन@univ-lyon2.fr

nadia.heddad@icloud.com

Résumé. Le modèle du flex-office est une typologie d'aménagement de bureau de plus en plus mise en place par les organisations. La non attribution des places de travail fait du flex office un modèle d'aménagement particulièrement intéressant du point de vue de la gestion financière. Mais le flex office accompagné de ses prescriptions d'usage fait dans certains cas l'objet d'un retour négatif : les règles d'usages ne sont pas respectées. Nous tentons de proposer dans ce texte une nouvelle perspective pour comprendre ces « mésusages » en utilisant le couple de concept normes-milieu de Canguilhem et le concept de monde professionnel de Béguin.

Mots clés: Flex-Office, Normes-milieu, Espace de travail, Monde professionnel, Collectif

1 Introduction

1.1 Le flex-office, un modèle de bureaux avec des règles d'usage

Le flex-office, activity-based flexible offices AFO ou activity-based workplace ABW, sont des bureaux sans postes attribués offrant une gamme diversifiée d'espaces de travail [1]. Ces modèles de bureaux s'accompagnent d'une prescription d'usage dont la plus importante est la non attribution des postes de travail et donc la mutualisation d'une partie ou de l'ensemble des espaces de travail. Cette mutualisation s'accompagne d'autres règles d'usage et de comportements. Nous pouvons citer quelques règles parmi les plus communes telles que: la règle du *clean-desk* où il s'agit de laisser la surface du bureau vide et propre pour l'utilisateur d'après [2,3,4], l'obligation de libérer un poste de travail lorsqu'on prévoit de s'absenter pendant plus de deux heures [2,4,5], l'existence de règles plus ou moins strictes concernant les bruits engendrés par la communication (discussions, téléphone, sonneries...) [2,5], mais également l'encouragement à se déplacer d'un espace à un autre en fonction des tâches à accomplir et donc de changer de postes de travail régulièrement [2,6]. Une des règles les plus

restrictives mais rarement observée étant, la limitation du choix d'une même place de façon consécutive [2]. Les règles vont aussi impacter la prescription en termes d'organisation du travail, puisqu'elles vont au-delà des usages de l'espace. Une promotion de « bonnes façons de travailler » [4] est faite souvent durant des temps de sensibilisation des employés avant l'emménagement dans de nouveaux locaux. L'AFO est vu comme une méthode de travail qui exige des employés une façon de travailler plus indépendante, en choisissant eux-même où et avec qui ils travaillent, et pour les managers d'évaluer à la performance plutôt qu'à la présence [5]. Cependant, ces règles d'usages et de travail ne sont pas toujours respectées et les études portant sur ces espaces de travail révèlent des « échecs » notamment d'implémentation des règles, lesquelles ne sont pas suivies.

1.2 Appropriation des espaces de travail ou appropriation des règles?

Dans la littérature, nous pouvons constater une disparité dans l'appropriation des bureaux en AFO, notamment vis-à-vis du respect des règles. Les études montrent des pratiques de « résistance » comme le fait d'occuper un poste de travail de façon continue par des marquages corporels par une présence prolongée ou des marquages matériels [3,6]. A l'inverse, il existe des comportements de désertion d'espaces [7]. Les politiques de clean-desk ont également du mal à être respectées, les règles en matière de bruit également [2]. Ces comportements sont souvent qualifiés de façon négative, par des vocabulaires exprimant une faute, comme les « détournements »[6], le « non-respect »[7] ou « mauvais usage »[2]. On peut alors se demander si ces situations d'échecs en sont réellement. Un point commun de ces études montre que ce sont les règles qui ont du mal à être appropriées et non les différents espaces de travail. Les comportements d'appropriation des espaces de travail peuvent être compris comme une résistance aux règles mais que révèlent ils d'autre ?

2 Un autre point de vue sur les « mésusages » du flex-office

2.1 Problématique

Les raisons menant aux situations de mésusages ont été documentées et cela plus du point de vue de la relation individu-espace-travail. Nous tentons cependant une autre approche pour apporter un point de vue complémentaire à ces recherches. La dimension collective du travail est pour nous à prendre en compte dans la façon dont les bureaux en flex office sont utilisés. Ainsi, comment le collectif s'organise par rapport à ses propres normes pour transformer et stabiliser un espace non attribué afin de pouvoir « l'habiter » ? Nous voulons dans ce texte tenter d'expliquer en quoi les comportements compris comme « détournements », « mésusages », « non respect des règles » peuvent être le signe d'une vitalité dans l'organisation et en particulier parmi le collectif au travail. Dans le contexte productif mais aussi social du travail, les environnements en flex-office sont particulièrement intéressants pour observer et comprendre ce qui est indispensable pour les travailleurs. Nous tentons donc de relier des éléments concernant les travailleurs, les caractéristiques de l'espace et les regroupements collectifs pour

montrer comment d'un espace standardisé et anonyme le flex office devient un milieu habité de nouvelles normes.

2.2 Contexte

Ce texte s'appuie sur des données recueillies dans une entreprise de conception en architecture installée dans des locaux situés à Paris, dont certains espaces sont en flex-office. Un an après son emménagement (en décembre 2018) dans ses nouveaux locaux, un retour d'expérience de ces espaces a été demandé pour mieux comprendre l'impact des espaces de travail en flex-office sur l'activité des travailleurs. Une étude sur les préférences d'installation et leurs motivations en lien avec l'activité a donc été menée de Février à Juillet 2020.

2.3 Méthodologie

Deux périodes d'observations ont été menées, une en février 2020 avant le confinement suite à la crise pandémique de la COVID-19 et une seconde après le premier confinement en juillet 2020. Pour les deux périodes d'observations, une notation systématique de l'occupation de chacune des places des espaces en flex office a été effectuée, deux fois par jour et sur une semaine entière. 18 entretiens semi-directifs ont également été effectués puis analysés grâce à une grille d'analyse. Une analyse des données de l'entreprise (effectif, historique...) et le recoupement avec les observations et les entretiens ont permis de créer une cartographie d'occupation des espaces de travail par métiers. Des données sur les types de comportements d'occupation des postes de travail ont pu être distinguées par métier.

3 Résultats

Les résultats montrent que l'occupation des espaces de travail ne correspond pas ou peu à leur usage prescrit. Des regroupements selon métiers ont été constatés peu importe la prescription initiale des espaces. 66% des travailleurs restent dans le même open-space et ne changent pas d'espace de travail. Parmi eux, 27% occupent le même poste de travail quotidiennement. Nous pouvons donc dire que le l'usage des espaces en AFO ne correspond pas à ce qui était attendu initialement. Cependant nous remarquons également que ces nouveaux usages (par opposition à mésusages) des espaces de travail sont beaucoup plus compatibles avec le travail de ses occupants. Par ailleurs, nous faisons un constat similaire à Babapour [8] qui distingue trois phases d'appropriation des espaces de travail en flex-office: une phase de première rencontre, puis d'exploration suivie d'une phase stable. Nous proposons de donner un autre point de vue que nous espérons être complémentaire concernant ces trois phases par rapport à la manière dont l'espace est occupé. Ainsi nous proposons (i) une occupation de l'espace selon des critères, (ii) suivie de l'investissement de l'espace par des tactiques d'installation, enfin, (iii) une stabilisation collective en transformant les normes de l'environnement pour en faire un milieu. Pour ce dernier point, grâce au concept de milieu de Canguilhem (2013) une situation pouvant paraître comme un échec de l'AFO en termes d'usage peut être vue comme le symptôme de collectifs (au pluriel) vivants.

3.1 Trois « manières » de faire avec l'espace

Il y aurait donc trois manières d'occuper l'espace, ceci en fonction de l'intention portée à l'occupation et de la façon dont celle-ci est mise en place.

Occupation de l'espace. La première manière est celle de l'occupation d'un poste de travail. Il s'agit du choix d'un poste de travail pour y prendre place. Cet acte qui semble à priori simple s'opère par rapport à des critères d'installation motivés par des préférences individuelles mais aussi par l'activité. Les critères individuels sont de l'ordre des ambiances physiques, de luminosité, de température et de bruit, cependant ce qui nous intéresse plus particulièrement sont les critères liés à l'activité de travail. Il émerge de nos entretiens 18 critères d'installation orientant l'occupation d'un poste de travail. Parmi les plus critères les plus récurrents, nous pouvons citer: être installé à proximité de son équipe (entité métier, ou équipe projet); avoir accès aux outils de travail; Retrouver des « marques », « repères » et « habitudes »; à proximité d'une personne par affinité ou de confiance (ressource sociale); travailler de façon plus « pratique »; à proximité d'une personne décisionnaire. L'occupation d'un poste est donc corrélé à des conditions de travail recherchées par les travailleurs, à la fois dans une recherche de confort (critères individuels) mais aussi d'efficacité dans la réalisation du travail (avoir un accès facilité aux outils de travail, aux informations par la présence des coéquipiers). Par la recherche de proximité avec des collègues que ce soit pour l'aspect social et affectif ou l'aspect informatif et décisionnel, le choix d'un poste de travail est souvent lié à la présence d'*autres*. Les critères individuels nous semblent donc moins décisifs que ce besoin d'altérité participant à la réalisation du travail.

Investissement de l'espace. La seconde manière est d'investir un espace. Cette action suppose une tactique d'investissement d'un territoire plus ou moins grand, composé d'un ou plusieurs postes de travail voire jusqu'à un open-space entier. Ces tactiques sont mises à exécution souvent en groupe d'au moins deux personnes. Elles sont mises en place assez rapidement durant les premières semaines post-emménagement, par des marquages corporels et matériels. La présence continue dans à un poste ou un espace donné par les mêmes personnes et de façon quotidienne nous semble être le plus représentatif de l'investissement de l'espace. Ceci peut être perçu comme un mésusage des espaces en flex-office. En effet, ces espaces ne sont pas censés être territorialisés. Cependant dans un contexte de mutualisation des espaces et des outils de travail (tels que les deuxièmes écrans), des comportements de compétition à l'accès aux ressources s'installent. Afin d'assurer l'accès aux ressources, les travailleurs s'organisent en groupe pour investir de façon prolongée et durable une ou plusieurs places. Ces ressources ne sont pas que de l'ordre matériel. Parmi les raisons évoquées à l'investissement de l'espace, est évoqué le besoin de *retrouver* une configuration spatiale et sociale déjà connue par le passé. Le fait de pouvoir retrouver un ensemble spécifique de personnes et de pratiques de travail fait partie de la configuration recherchée.

Stabilisation collective. La troisième manière est de stabiliser collectivement un espace investi. La stabilisation consiste en la transformation des règles, normes d'usage

et de conditions de travail d'un espace entier par un groupement de personnes. Ces groupements peuvent être composés de membres d'un même métier ou non. L'analyse des groupements à travers les deux périodes d'observation en février puis juin 2020 ont permis de mettre en évidence une constante, celle des groupements de pairs (voir fig.1). Les groupes de pairs 1, 2 et 3 sont restés tels quels avant et après période de confinement durant une période au moins supérieure à deux ans (2019 et 2020). Le maintien et la stabilité à travers le temps malgré les périodes de confinement entre les deux périodes d'observation, pourraient témoigner de normes transformées, différentes des règles initiales.

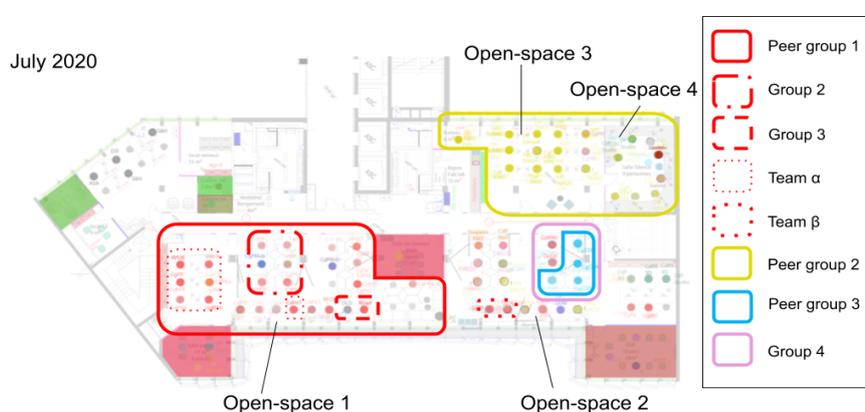


Fig. 1. Groupements identifiés lors de la seconde période d'observation en juillet 2020.

L'open-space 1 et 3 font l'objet de normes transformées plus spécifiques. Par exemple pour l'open-space 1, les règles prescrites sont les suivantes: Respect d'un niveau sonore bas pour ne pas déranger les autres collègues; changer de poste de travail en fonction de la tâche; laisser la surface des tables propres; téléphoner hors de la salle; ne pas laisser d'affaires personnelles dans l'espace de travail. Dans cet open-space se sont regroupés des concepteurs en architecture. Les règles ou normes transformées sont les suivantes: pouvoir parler à voix haute; pouvoir rester dans la même salle ou garder le même poste quotidiennement, pouvoir laisser des dossiers sur des tables aménagées pour cet usage, laisser des affichages sur les murs, possibilité de discuter et parler au téléphone au poste de travail, possibilité de réaliser des réunions improvisées dans l'open-space, laisser des affaires personnelles. Ainsi les normes transformées sont propices aux pratiques du métier de concepteur, qui ont besoin d'un haut niveau de communication à la fois entre membres d'une équipe et avec le client ou les prestataires au téléphone. La stabilisation collective d'un espace de travail permet donc de transformer les règles d'usage et les pratiques d'un espace en fonction des besoins de l'activité. L'association collective spatiale par des groupements permet cette transformation des normes et assure des formes de pratique propice à des conditions satisfaisantes pour réaliser le travail.

3.2 **Transformer les normes de l'environnement, faire du milieu un lieu réel: le symptôme de collectifs vivants**

Dans les travaux de Canguilhem [9] sur le milieu du vivant, le couple conceptuel milieu-norme de vie nous intéresse pour discuter des transformations de l'environnement par le sujet. Pour Canguilhem, « l'organisme, le vivant, n'est pas jeté dans un environnement auquel il doit se plier ». Le vivant aurait donc pour propriété de ne pas s'abandonner à un environnement, mais « d'édicter des normes, dont l'édification doit toujours se comprendre comme la conquête et l'appropriation d'un espace extérieur qui s'en trouve ainsi transformé »[9]. De plus, selon lui, « les milieux dans lesquels les vivants se trouvent placés sont découpés par eux, centrés sur eux » [9], faisant de l'Homme en particulier « un créateur de configurations géographiques ». L'Homme créateur de configurations géographiques serait donc dans un rapport à l'environnement spatial créatif, pragmatique et transformant ainsi un espace en un lieu en y insufflant fonctions, sens et moyens de l'action. Dans le couple milieu-normes, les normes seraient donc des règles faisant référence pour le sujet. Ces références, ensemble de règles donc normes de vie sont celles qui permettent au sujet de maintenir un état de santé. Le flex-office a pour principe le déplacement des travailleurs à travers les différents espaces selon les caractéristiques des tâches à effectuer. Cependant nous constatons une tendance à rester à la même place ou dans le même open-space chez les travailleurs. Lautier [10] dans un texte intitulé « Espace prescrit, lieu réel » explique que de la même manière dont on décrit la distance entre le travail prescrit et le travail réel, il existe une distance entre l'espace conçu et l'espace vécu [11] et pratiqué par les usagers. Le constat de cet écart entre espace prescrit et lieu réel dans la façon dont les espaces en flex-office sont utilisés peut être perçu dans un premier temps comme un échec. Or, nous pensons que l'écart constaté et la stabilisation de « lieux réels » montrent un tout autre aspect des collectifs. Par le regroupement spontané entre pairs en des lieux fixes et stables. Ces lieux, milieux issus d'une transformation des normes induites par le groupement stable de pairs permettent au travailleur d'y réaliser leur travail selon des: valeurs; manières de penser; manières de faire et d'agir; ressources d'action associés à des artefacts; le tout relatif à un objet. Ces cinq éléments constitutifs du concept de monde professionnel [12]: « un ensemble d'arrière-plans conceptuel, axiologique et praxique qui forment système avec l'objet de l'action. ». Ces lieux réels, milieux issus d'une transformation des normes et induits par des groupements stables de pairs sont donc le résultat spatial de monde professionnel. Ainsi le fait que des espaces entiers se trouvent utilisés autrement ou en tout cas mobilisés autrement que selon les règles initiales et ce par la volonté d'un collectif au sens de rassemblement, montre une vitalité de ces collectifs. La réappropriation collective des espaces montre une « [affirmation] de la présence de la vie et d'une vitalité dans l'ordre humain »[12] et au sein d'un monde professionnel garant de conditions de travail permettant d'aboutir à la réalisation et travail.

4 Conclusion

Les études sur l'appropriation des bureaux en flex-office font état d'échecs d'usages avec des prescriptions d'usage données par l'organisation non respectées. Nous faisons cependant le constat que ce symptôme perçu comme négatif peut être vu comme l'indication de collectifs vivants qui s'organisent et transforment des espaces standardisés en lieu de travail et de vie. L'échec à priori du flex-office où la stabilité, la « sédentarité » est plus observé que le mouvement, met en réalité l'accent sur des collectifs qui partagent un même monde professionnel et qui maintiennent collectivement un cadre favorable à la santé. Ce qui est observé dans l'écart n'est pas le reflet d'un échec mais d'une transformation spontanée de l'environnement dans la forme la plus propice à la vie au travail, c'est-à-dire, celle qui permet d'arriver aux objectifs voulus tout en préservant les travailleurs en santé.

References

1. Jon, D.: Le Travail De Bureau dans le modèle du Flex-Office, une vision du travail réduite à la tâche. In: Doctoriales ARPEGE 2022, Paris, France (2022).
2. Babapour, M., Rolfö, L.: Policies in Activity-based Flexible Offices -'I am sloppy with clean-desking. We don't really know the rules.', *Ergonomics*, DOI 10.1080/00140139.2018.1516805 (2019).
3. Hirst, A.: Settlers, vagrants and mutual indifference: unintended consequences of hot-desking", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24 Issue: 6, pp.767-788 (2011).
4. Lai, C., Ianeva, M., Bobillier Chaumon, M-E., Abitan, A.: Understanding the appropriation of activity-based workplaces throughout a situated perspective, *Activités*, 18-2, <https://doi.org/10.4000/activites.6563> (2021).
5. Van Meel, J.: The activity-based working practice guide, ICOP (2020).
6. Donis, C., Taskin, L.: Résistance par l'espace dans le contexte de mise en œuvre de bureaux partagés, une approche par la territorialité, *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management Homme (s) & Entreprise*, 2017, no 2, p. 73-85. (2017).
7. Minchella, D., Sorreda, T.: Unmaking the place: The non-place as a practice of organizational resistance, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, no 65, p. 91-106. (2020).
8. Babapour, M.: The quest for the room of requirement: Why some activity-based flexible offices work while others do not. Gothenburg : Chalmers University of Technology, (2019).
9. Canguilhem, G.: La connaissance de la vie, Vrin, p.142-153, France (1992).
10. Lautier, F.: Ergotopiques: sur les espaces des lieux de travail. Octarès, France (1999).
11. Lefebvre, H.: The Production of Space. Blackwell, (1991)
12. Béguin, P.: Conduite de projet et fabrication collective du travail: Une approche développementale [Habilitation à Diriger des Recherches]. Université Victor Segalen Bordeaux 2 (2010).