



**HAL**  
open science

## Conception et usages de l'espace – une autre lecture des risques psychosociaux

Thérèse Evette, Michael Fenker

► **To cite this version:**

Thérèse Evette, Michael Fenker. Conception et usages de l'espace – une autre lecture des risques psychosociaux. François Hubault. Risques psychosociaux: quelle réalité, quels enjeux pour le travail, Octarès Edition, pp.167-177, 2011, 9782915346893. halshs-01290519

**HAL Id: halshs-01290519**

**<https://shs.hal.science/halshs-01290519>**

Submitted on 15 Dec 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.

## **Conception et usages de l'espace – une autre lecture des risques psychosociaux**

Thérèse Evette, sociologue, Michael Fenker, architecte  
LET, Ecole nationale supérieure d'architecture de Paris - La Villette

Notre contribution soutient une idée simple : penser l'espace de travail nourrit la réflexion sur les risques psychosociaux et leur prévention. En effet, si les situations de souffrance au travail sont vécues par des individus, elles ont aussi et surtout une dimension collective. Or l'espace est une excellente entrée pour analyser les rapports de l'individu au collectif de travail et en aborder les "dimensions cachées" (Chanlat, 2000).

Il s'agit de penser l'espace dans son double caractère, physique *et* social, le premier étant trop souvent seul considéré. C'est-à-dire penser l'espace comme support et instrument des relations de travail et l'appréhender au travers des pratiques, des représentations et des significations que déploient les personnes et les groupes qui le conçoivent, le gèrent et l'utilisent (Lautier, 1999). Plusieurs enjeux centraux s'y croisent et influent sur les risques psychosociaux : la reconnaissance de l'individu par son milieu social, sa place dans l'organisation et la possibilité de construction d'un collectif de travail.

Nous éclairerons les enjeux de l'espace en matière de risques psychosociaux en partant des positions complémentaires mais conflictuelles des concepteurs et gestionnaires des bâtiments, d'une part, et des utilisateurs, responsables et agents occupants des lieux de travail, d'autre part. Dans un premier temps, nous examinons les aspects organisationnels et fonctionnels de l'espace en tant qu'enjeux de la conception architecturale et de la gestion des bâtiments. Dans un deuxième temps, nous abordons la dimension sociale de l'espace à partir des pratiques managériales en matière de « ressource spatiale » et du vécu des utilisateurs. Ces deux entrées mettent en lumière les conséquences des visions restreintes de l'espace de travail adoptées par les entreprises et le rôle de l'espace dans les situations de souffrance au travail.

### **1. Fonctions et organisation de l'espace : les enjeux de la conception**

L'approche par l'espace appelle une lecture des stratégies et des savoirs qui concourent à la conception des bâtiments et des lieux de travail. En effet, si la valeur fonctionnelle et symbolique des espaces bâtis s'apprécie dans et par les usages, elle dépend aussi des modes de pensée et d'action de ceux qui participent à leur conception et à leur gestion.

Deux stratégies paraissent significatives de la manière dont ces acteurs appréhendent la relation entre la forme spatiale et les activités organisées. Elles concernent la production actuelle des bâtiments d'entreprise et leur interférence avec les usages : l'une envisage l'espace comme un outil d'ajustement face aux incertitudes contextuelles et à la pression des coûts, l'autre conçoit l'espace comme une modalité particulière d'organisation du travail.

#### **1.1. L'espace est un outil d'ajustement économique et fonctionnel**

La prise en compte plus rigoureuse des coûts fixes dans l'analyse des résultats d'une activité conduit à une pression accrue pour maîtriser les coûts liés à l'immobilier (construction, exploitation, taxes, etc.). Une façon usuelle d'obtenir une diminution directe des coûts

consiste à réduire les surfaces de bureaux ou à en intensifier l'occupation. La réduction des surfaces procède d'une densification du nombre de postes de travail dans un bâtiment. Elle conduit fréquemment au décloisonnement des plateaux pour libérer l'implantation des postes des contraintes de raccordement aux réseaux du bâtiment. L'objectif d'intensifier l'occupation des surfaces peut être poursuivi par l'attribution d'un poste de travail à plusieurs personnes. C'est une pratique courante dans les centres d'appel qui opèrent sur une durée journalière importante ou pour des activités avec une forte proportion d'emplois à temps partiel. Certaines entreprises ont développé cette pratique en localisant une partie des activités au domicile de leurs salariés ou chez leurs clients. Une analyse du déroulement des activités au niveau de chaque salarié leur permet de globaliser les temps de présence dans les locaux d'entreprise et de décider du nombre de postes de travail à installer. L'objectif déclaré est d'obtenir un nombre de postes inférieur au nombre de personnes rattaché au site<sup>1</sup>. Pour apprécier les implications d'une telle démarche sur les conditions de travail, il convient notamment de prendre en considération le périmètre auquel elle s'applique : par exemple, est-ce que le partage des postes s'effectue au sein d'un collectif réduit ou concerne-t-il un bâtiment entier réunissant plusieurs directions ? De quels moyens d'ajustement disposent les utilisateurs ?

L'absence de statistiques solides rend impossible une évaluation quantitative et globale de la pratique de réduction des surfaces. Certaines études affirment des chiffres qui situent la surface moyenne de bureau à 24 m<sup>2</sup> par personne dans les années 1980 et de 9 à 15 m<sup>2</sup> au milieu des années 2000<sup>2</sup>. La même période a vu une croissance significative des aménagements en bureaux ouverts. Ces chiffres ne permettent évidemment pas de saisir les disparités qu'il peut y avoir entre différents secteurs d'activité, entre différents départements d'une entreprise, entre les régions ou encore entre des localisations en centre ville et en périphérie des villes. Il est cependant communément admis que la réduction des surfaces est bel et bien un phénomène réel et que la tendance semble durable.

La maîtrise des coûts ne se traduit pas uniquement par la diminution des surfaces. Elle conduit aussi à un changement profond dans la gestion des bâtiments qui a été mise en pratique et théorisée dans le champ du facilities management. Les fonctions et utilisations, éventuellement les usages de l'espace, sont systématiquement rapportés à leur coût, et ce dès la phase de conception des bâtiments. Les bâtiments et équipements, considérés comme des moyens de production, sont assimilés les uns aux autres dans la pensée gestionnaire. Les bâtiments ne sont alors plus appréhendés selon leurs spécificités et on leur applique des notions, des méthodes, des modes de commande et d'évaluation provenant d'autres secteurs économiques.

Cette approche mène à une contractualisation de la performance des services liés à l'occupation et à l'exploitation des bâtiments. Elle mobilise des méthodes qui nécessitent une forte gestion des risques, dont on cherche la maîtrise par différentes modalités de

---

<sup>1</sup> L'entreprise Andersen Consulting (Accenture); une des premières entreprises en France à réaliser en 1995 le principe de postes de travail partagés pour son siège avenue Georges V à Paris, appliquait un taux de 1 à 4 entre le nombre de postes et le nombre de salariés rattachés aux sites.

<sup>2</sup> Elle serait passée de 23m<sup>2</sup> à 12 m<sup>2</sup> entre 1995 et 2004 (15m<sup>2</sup> en bureau individuel, 7m<sup>2</sup> en open space jusqu'à 4,5m<sup>2</sup> dans les centres d'appel), selon le directeur commercial de la société *Form'a*, cf. « Grands espaces à modeler », *Stratégie.fr* 1326 du 13/05/2004. Elle serait de 15 m<sup>2</sup> selon le cabinet Ernst and Young et, de 8 à 9 m<sup>2</sup> selon le Pdg de Majorelle, cf. Ganensia S., « Survivre en open space », *Courrier cadres*, n° 1504, 11/09/2003. Ces données sont fournies sans précision sur leur mode de construction.

normalisation (qualification ISO, best practices, *benchmarking*, etc.) qui tendent à standardiser les procédures et les processus (Roussey et Lainé, 2003). La limite de ce type d'approche réside dans la difficulté de tenir compte des évolutions de la demande, des conflits entre demandes divergentes et, évidemment, des conditions d'usage. Cette difficulté peut être d'autant plus importante que les entreprises séparent de plus en plus de façon structurelle l'instance exploitante des locaux (souvent externalisée) des services qui les utilisent.

L'espace est également appréhendé comme un outil d'ajustement aux incertitudes stratégiques et opérationnelles inhérentes à l'environnement économique. Sous la notion de flexibilité, qui recouvre le potentiel du bâtiment et des équipements à des reconfigurations des aménagements ou à des modalités d'occupation différentes, les entreprises visent à développer une capacité d'adaptation de leurs moyens productifs aux changements organisationnels de plus en plus récurrents.

Animés par le souci de partager les enjeux majeurs de leur direction générale, les responsables d'exploitation pensent la relation entre fonctionnalité du bâtiment et finalité entrepreneuriale grâce la notion de flexibilité. Celle-ci peut être envisagée dans la perspective d'adapter l'organisation spatiale à des activités de travail futures et singulières, plus ou moins identifiables. Elle peut aussi fonctionner comme un instrument pour pérenniser une situation de changements permanents. Dans le premier cas, elle assure la pérennité fonctionnelle du bâtiment. Dans le deuxième cas, elle est envisagée comme un outil de *reengineering*. C'est l'idée qu'avance Becker à travers son analyse de la contribution de la flexibilité du parc immobilier au développement de "l'agilité" organisationnelle. Son expression ultime serait « la capacité de réfuter le changement comme dérangement ad-hoc et d'en faire une condition fondamentale du comportement organisationnel » (Becker 2001, p.28).

Le fonctionnement du Technocentre de Renault à Guyancourt est une illustration de cette position. En effet, le principe de redistribution continue des postes de travail est pleinement assumé dès la création du site et fait partie de la stratégie managériale. Il vise à satisfaire l'évolution des besoins en ressources humaines des différents projets industriels qui cohabitent dans le même bâtiment. Pour assurer une capacité d'intervention rapide sur la réaffectation des postes de travail, Renault a mis en place un aménagement en espace ouvert d'une grande homogénéité au niveau du mobilier et des équipements. Ainsi, l'aspect matériel du déménagement se limite au déplacement d'un caisson contenant des documents personnels. L'adaptation du système téléphonique et informatique à cette réaffectation est gérée à distance et un logiciel permet de connaître à chaque instant l'état des attributions de poste.

Dévoilés ces dernières années après une série de suicides, les problèmes de stress au travail auxquels sont confrontés les employés du site ne semblent pas a priori liés à la configuration des espaces. L'enquête réalisée par un cabinet externe pour expertiser les risques psychosociaux laisse penser que ce sont plutôt les modes de gestion et la surcharge de travail, qui seraient en cause. Une étude que nous avons menée précédemment indiquait seulement que la gestion des espaces était source de tension entre les chefs de projet – les utilisateurs – et les gestionnaires des locaux, illustrant la tension constitutive entre deux positions soumises à des objectifs différents : la performance productive et la performance immobilière.

\*\*\*

Les approches qui appréhendent l'espace comme outil d'ajustement sont ainsi orientées par des objectifs financiers et fonctionnels. Bien qu'elles ne soient pas fondamentalement

incompatibles avec une prise en compte des usages et des spécificités du travail à l'échelle de l'individu ou du collectif, force est de constater qu'une recherche d'équilibre entre les deux aspects est difficile. Une pratique courante consiste en effet à limiter l'analyse du travail aux aspects qui concourent à la fonction d'ajustement de l'espace : le temps de présence, les tâches et activités récurrentes, les besoins quantifiables, etc.

Le risque est que les fonctions de flexibilité et de réduction des surfaces, aussi essentielles soient-elles, laissent peu de place à une adaptation précise des lieux aux besoins des utilisateurs. Nous avons vu que ces fonctions ont un effet de standardisation important sur les configurations des plateaux dans les bâtiments limitant d'autant les repères physiques et symboliques offerts par les lieux de travail à leurs utilisateurs.

Ce risque est renforcé par la question du retour sur investissement : il est en effet relativement aisé de démontrer l'intérêt financier de la flexibilité et de la densification – contrairement à l'évaluation de leur incidence sur le travail – et de faire valoir la place de la gestion immobilière dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Avec la diffusion des méthodes du facilities management, cette logique pourrait donc accroître son autonomie vis-à-vis de la question du travail, au détriment de celle-ci.

## **1.2. L'espace comme modalité particulière d'organisation du travail**

L'hypothèse qui sous-tend la recherche d'adéquation entre l'espace et l'organisation du travail est développée à partir des travaux de l'école socio-technique. Elle suggère que la performance d'une organisation dépend de la qualité de l'interaction entre le système technique, dont les bâtiments et les équipements, et le système social. En présence des contraintes des deux systèmes qui agissent les uns sur les autres, c'est l'élaboration d'un compromis qui contribue à améliorer des conditions de réalisation de l'activité de travail (Duffy, 1992).

L'introduction du bureau paysager au début des années 1960 marque la mise en pratique de cette hypothèse. Le fonctionnement de l'entreprise est envisagé comme un système qui doit assurer le meilleur traitement possible de l'information et permettre la liaison entre les entités et les personnes. Le bâtiment est structuré de façon à ce que rien ne puisse entraver ce circuit et que le cheminement de l'information (à l'époque pensé en fonction du circuit du papier) soit le plus direct. Cela aboutit à la création de grands plateaux pouvant regrouper plusieurs centaines de personnes, aménagés sans cloisons, équipés de planchers techniques et de mobiliers modulables pour permettre une adaptation aux reconfigurations du circuit.

Le bureau paysager représentait un changement radical dans l'approche des bureaux. C'était la première fois qu'on appréhendait la conception sous l'angle de l'activité de travail et qu'on pensait le bâtiment et son aménagement comme un outil d'organisation du travail. Depuis lors, l'apparition de nouveaux modèles d'organisation du travail ont conduit à inventer de nouvelles formes d'aménagement. La succession de ces formes peut être analysée comme le produit de représentations à chaque fois différentes de l'espace, liées à l'évolution du travail et à une nouvelle façon de penser la performance (Fischer et Vischer, 1997).

Aujourd'hui, l'open space est devenu une configuration de référence majeure pour les entreprises engagées dans une réflexion sur leur cadre bâti. L'open space reprend l'idée de la proximité des personnes (combinée avec l'absence de barrières physiques et la transparence

d'un bout à l'autre des bâtiments) comme moyen d'améliorer l'efficacité au travail, en s'appuyant sur l'hypothèse d'une relation entre la réduction des distances entre les personnes, la communication et la performance. A cette représentation s'ajoute une autre, celle de la mobilité des personnes, que l'aménagement peut supporter voir encourager, pour améliorer la coopération à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise (Fenker, 1998).

Ce qui a profondément changé par rapport à des approches plus anciennes qui tenaient compte de l'existence de différentes échelles de communication, c'est le fait que les modes de gestion actuels diluent et dénaturent le lien de subordination unissant l'entreprise à ses salariés. Ainsi certaines entreprises organisent de moins en moins l'exécution du travail, laissant les employés libres de définir le contenu concret de leur travail et la séquence des tâches à accomplir. Cette autonomisation met les employés sous pression pour atteindre, de leur propre initiative, les objectifs fixés par l'employeur et les place dans une situation de prestataire de service interne. Parallèlement, l'employé est enfermé dans de nouvelles formes de dépendance et d'interdépendance, lui imposant une obligation de résultats à l'égard de ses objectifs et de ses collègues. On comprend que la proximité organisée sur les plateaux ouverts représente une approche fort simple des exigences et contraintes imposées par la hiérarchie, d'autant plus qu'elle prive les personnes d'une marge de manœuvre dans l'organisation de leur activité.

\*\*\*

La diffusion de ces formes d'aménagement, érigées comme modèles, pose un double problème : celui de la validité des principes qui les fondent et celui du manque de critique et de discernement dont font preuve les entreprises lorsqu'elles adoptent ces modèles.

Malgré un niveau d'efficacité communément admis, notamment en ce qui concerne les conditions de confort physique (éclairage, température) et la flexibilité offerte, les modèles reposent en grande partie sur des croyances. Ainsi, rarement entreprises ou chercheurs ont pu vérifier que l'augmentation de la communication contribue à l'amélioration de sa qualité et à l'efficacité du travail.

Le débat actuel autour de l'open space montre que peu de responsables d'entreprises remettent en question ce modèle. L'imitation de principes qui peuvent paraître comme ayant fait leur preuve au regard de leur degré de diffusion est privilégiée au détriment d'une analyse des modes de travail et des usages actuels et à venir.

## **2. L'espace dans les situations de travail**

Ainsi le regard porté sur les modes de pensée et de faire des concepteurs et des gestionnaires des bâtiments d'entreprise manifeste la faible considération qu'ils portent à l'activité de travail et aux personnes utilisatrices. Ce n'est pas le cas des gestionnaires des ressources humaines qui, de leur côté, ont développé une approche de l'espace en termes de ressource. Les principes qui guident leur approche révèlent cependant une vision par trop mécaniste de l'influence de l'espace sur les comportements et conduisent à des pratiques porteuses de risques psychosociaux. L'étude du vécu de l'espace par les utilisateurs montre à quel point celui-ci cristallise les enjeux sociaux du travail et peut nourrir la réflexion sur la prévention de tels risques. La notion d'espace social de travail permet de conclure sur une perspective sociologique qui resitue les approches respectives des concepteurs et des utilisateurs de

l'espace et offre une meilleure compréhension du rôle de l'espace dans l'activité productive et la vie au travail.

## **2.1. L'espace comme ressource de la gestion**

Lorsqu'elles s'intéressent à l'espace, les sciences de la gestion tentent d'en maîtriser les effets sur les comportements en mobilisant un certain nombre de principes. Selon Etienne Maclouf, les pratiques et les modèles de gestion s'appuient sur des concepts et des croyances à propos du comportement humain, basés sur la nécessité de satisfaire des besoins fondamentaux (théories de la motivation) (Maclouf, 2005). Par exemple « la privacité (capacité à se soustraire du regard) correspondrait au besoin de sécurité ; les relations sociales engendrées par la configuration spatiale aux besoins sociaux ; les territoires au besoin de maîtrise ou de contrôle ; les fonctions cognitives des lieux, au besoin de compréhension de l'environnement. » Sur cette base un certain nombre de fonctions sociales sont attribuées aux espaces. Ainsi, la notion de besoin d'abri ou de sécurité repose sur la croyance que les individus ont une tendance « naturelle » à s'approprier leur bureau et conduira les gestionnaires à limiter les bureaux individuels pour lutter contre des comportements jugés néfastes pour l'action collective. Ou bien encore la notion de besoin d'appartenance correspond au principe selon lequel « regrouper les individus libère une opportunité de créer des relations avec autrui et incitera à éloigner ou rapprocher physiquement des acteurs pour construire ou déconstruire 'naturellement' des groupes humains ».

Une des questions actuelles majeures de l'aménagement des bureaux, la communication, illustre bien cette approche gestionnaire. Un consensus s'établit aujourd'hui dans les entreprises pour penser que la communication joue un rôle majeur dans la performance du travail, par les échanges d'informations, les coopérations et ajustements qu'elle permet entre les individus. Elle symbolise également le dynamisme de l'organisation. C'est à ce double titre qu'elle s'est imposée comme un des objectifs essentiels de l'aménagement de l'espace de travail, et un des motifs les plus évoqués du choix des espaces ouverts, outre les objectifs économiques et d'ajustement évoqués plus haut.

Ainsi, le secrétaire général de Danone résumait assez bien un sentiment relayé dans la presse professionnelle, en indiquant que l'open space et la standardisation du mobilier cassent les logiques de clan instaurées au fil des années et que l'espace ouvert « augmente la fluidité de l'information et les échanges informels. Plus question de se faire oublier dans son coin. On communique plus et plus vite (...) L'open space est définitivement un outil de changement parce qu'il bouscule les habitudes. Il assouplit les esprits et peut devenir une plate-forme d'évolution de l'entreprise vers d'autres modes de fonctionnement, comme le travail à temps partiel » (*Courrier cadres* 1513, 13/11/2003). Les objectifs de management sont ici explicites.

Ils appellent deux types de commentaires. D'une part ils témoignent d'une vision mécaniste de l'influence de l'espace sur les comportements. En matière de communication, lors d'une intervention faite en 2000 dans une société d'assurance, on a certes pu observer que les personnels d'un même service auparavant situés dans deux ailes du bâtiment développaient une rivalité qui s'est dissipée lors de leur rapprochement dans la même aile. De même les pratiques de communication étaient plus développées dans les espaces ouverts que dans les bureaux cloisonnés, mais d'un service à l'autre, dans le même espace cloisonné, elles

variaient de façon considérable, notamment en raison du style de management et des trajectoires professionnelles des agents (Evette, 2000)<sup>3</sup>. Il n'y a en effet pas de déterminisme comportemental lié à la configuration spatiale. Le vécu de l'aménagement de l'espace étant fortement corrélé à l'activité et à la nature des relations de travail dans leurs aspects professionnels et affectifs, des configurations de bureau peuvent être, malgré leurs inconvénients, bien vécues lorsque ces situations de travail sont satisfaisantes ou sources de souffrance dans le cas contraire.

D'autre part ces propos illustrent « les nouvelles formes de management et d'organisation du travail [qui] mobilisent directement la subjectivité individuelle tout en remettant en question le cadre dans lesquels cette subjectivité se trouvait encadrée et contenue » (Le Goff, 2005). La conception et la gestion de l'espace sont utilisées ici pour déstabiliser « [les] catégories professionnelles et [les] collectifs au sein desquels chaque salarié pouvait s'inscrire et se repérer comme membres d'un tout ordonné et hiérarchisé, fonctionnant selon une logique de l'honneur qui dicte à chaque groupe un sens du devoir et de la responsabilité. La plus grande implication subjective s'accompagne d'une insécurité identitaire, propice au désarroi. » Avec la mobilité professionnelle et spatiale, les grands open space réunissant des dizaines de personnes, fréquemment déplacées d'un poste à l'autre, sont ainsi devenus une sorte d'emblème des nouvelles formes de management. La densité qui les caractérise le plus souvent provoque des perturbations sonores et visuelles et les modalités de contrôle s'y exercent de façon particulière. Non seulement peut s'y déployer le contrôle visuel le plus traditionnel, mais de façon plus générale, l'open space, faute de frontières matérielles entre les personnes, exige un auto-contrôle permanent. Il tend ainsi à susciter des « comportements de façade » ou conduit à ériger des frontières symboliques, l'exposition permanente aux autres pouvant être source de souffrance. Toutefois, répétons-le l'open space n'exercera pas les mêmes contraintes et n'offrira pas le même support à la communication selon sa taille, sa configuration et les situations de travail qu'il accueille.

Au delà de la volonté expresse de déstabiliser les collectifs de travail dont témoigne l'exemple de Danone, et de façon plus générale, toute transformation spatiale modifie plus ou moins durablement la conscience que chacun a de sa place au sein de l'organisation. Chacun peut en effet y lire le succès du projet réformateur des initiateurs d'un nouvel aménagement. Il est donc normal que l'effet des transformations spatiales soit particulièrement mesurable sur la confiance, le soutien perçu, le contrôle (Maclouf, 2005).

## **2.2. Vécu de l'espace de travail et prévention des risques psychosociaux**

La compréhension du rôle de l'espace dans la vie de travail permet de préciser quelques éléments spécifiques de la prévention des risques psychosociaux. Celle-ci gagnera en effet à prendre en compte les critères d'appréciation de la qualité des aménagements de bureaux par les salariés. Cette approche est particulièrement utile lors de transformations organisationnelles et spatiales, périodes et événements qui ébranlent les repères, mettent en jeu la reconnaissance des personnes et des groupes ainsi que l'existence des collectifs de travail qui soutiennent l'implication personnelle des salariés. L'étude que nous avons faite dans la société d'assurance citée précédemment a relevé cinq critères majeurs de jugement d'un

---

<sup>3</sup> Une étude sur l'instauration d'espaces de groupe à la poste suédoise relevait l'accroissement de la cohésion au sein du groupe et la dégradation des relations entre les groupes et à l'échelle de l'établissement, Soderberg I. « Etude d'un changement d'organisation : Swedish telecom », in Evette, Lautier, 1994.



nouvel aménagement : le confort, l'autonomie et l'interaction, l'expérience de travail, la considération sociale et, enfin, la gestion du changement.

*Le confort* : l'espace est apprécié selon l'ergonomie du poste de travail (dimension et configuration) et de l'environnement (facteurs d'ambiance acoustique, lumineuse et climatique) et leur adéquation aux conditions concrètes de l'activité quotidienne réelle. La possibilité d'intervenir individuellement sur la disposition du mobilier et de contrôler les facteurs d'ambiance est un avantage important.

*L'autonomie et l'interaction* : les personnes sont très sensibles à l'existence d'un espace personnel, que ce soit en bureau individuel, à deux ou dans un petit open space. Elles évaluent la cohabitation avec d'autres selon la signification qu'elles attribuent aux interactions et à leur caractère choisi ou subi (par exemple : les conversations entendues sont-elles jugées utiles ?). La proximité et le voisinage sont d'autant mieux supportés qu'ils correspondent à une interdépendance réelle dans le travail. Ils contribuent alors en retour à la cohésion du groupe. Le partage d'espace est ainsi mieux vécu s'il correspond à une réciprocité des apports et des contraintes dans les interactions.

*L'expérience* : l'âge et l'expérience antérieure qu'il induit contribuent à former le jugement. L'espace nouveau est apprécié par comparaison aux espaces antérieurement pratiqués. Une vie professionnelle passée exclusivement en bureau individuel rend plus difficile le partage de l'espace, alors que les plus jeunes sont plus favorables à l'espace collectif. L'expérience contribue également à l'interprétation positive ou négative du contexte d'évolution de l'activité et de l'entreprise. En particulier, le sentiment que sa trajectoire professionnelle est ascendante ou en régression interfère sur l'interprétation donnée au nouvel aménagement.

*La considération sociale* : le vécu de l'espace de travail est lié au sentiment que sa place dans l'organisation est reconnue et respectée, et que le nouvel aménagement n'y porte pas atteinte. Si d'autres marques de considération font défaut, le sentiment de dépersonnalisation peut se cristalliser sur la configuration de l'espace de travail. Le sentiment de justice<sup>4</sup> dans l'attribution des espaces de travail, vis-à-vis de ses pairs ou des catégories supérieures ou inférieures est également un élément fort de jugement. L'ordre des « places » dans l'organisation sociale est-il respecté et, s'il est modifié, va-t-il vers plus d'égalité ou plus de hiérarchie ? Les « efforts » sont-ils demandés aux seuls employés de base ou plus équitablement répartis ? La symbolique de l'aménagement joue ici un rôle majeur : la nouvelle configuration des locaux est-elle assimilée à des activités plus - ou moins - valorisées que celles exercées par la personne ?

Dernier élément de formation du jugement, qui interfère avec tous les autres : *la gestion du changement*. La façon dont les personnels sont associés au changement d'un espace de travail joue un rôle déterminant dans sa réception. L'information reçue et la crédibilité des raisons avancées pour son adoption facilitent son acceptation. Notamment est évaluée la rationalité économique lorsqu'il y a densification des postes de travail ou abandon du bureau individuel : les surfaces économisées ici sont-elles ou non utilement affectées ailleurs ? Importe également la prise en compte des questions et des observations des personnes dans la

---

<sup>4</sup> Cf. les travaux de Boltanski sur les modes de justification en situation de controverse et de François Dubet sur le sentiment de justice au travail.

définition du projet d'aménagement et dans sa mise au point lors des premiers temps d'occupation.

C'est donc un ensemble de facteurs d'ordres matériel, social et organisationnel qui caractérisent le vécu de l'espace de travail. S'y jouent tout particulièrement les modalités du rapport entre l'individu et le collectif. C'est à ce titre qu'il offre une ressource pour la prévention des risques psycho-sociaux, notamment dans les périodes de transformation rapide des situations de travail que nous connaissons actuellement.

### **2.3. L'espace de travail est un espace social**

La notion d'espace social développée par les sociologues permet de resituer les approches respectives des concepteurs et des utilisateurs de l'espace et offre une meilleure compréhension du rôle de l'espace dans l'activité productive et la vie au travail.

« Lorsqu'un groupe est inséré dans une partie de l'espace, il la transforme à son image, mais en même temps il se plie et s'adapte à des choses matérielles qui lui résistent. Il s'enferme dans le cadre qu'il a construit. L'image du milieu extérieur et des rapports stables qu'il entretient avec lui passe au premier plan de l'idée qu'il se fait de lui-même » (Halbwachs, 1968).

Ce que Halbwachs ou Henri Lefebvre (1974) établissaient de façon générale sur la relation de la société à son espace peut utilement être développé à l'échelle de l'espace de travail. Produit d'une histoire à la fois générale et singulière, l'espace de travail est le cadre où s'inscrivent et se déploient l'organisation du travail, le système hiérarchique et l'activité de même que la vie individuelle et collective. Ainsi, l'image de l'espace que construisent ses utilisateurs est constitutive de leur identité et du vécu de leur situation de travail.

Les enquêtes en milieu industriel et tertiaire ont montré que les représentations qu'une personne forme de l'espace de travail sont étroitement liées à son activité, sa position dans l'organisation et à la perception qu'elle a de sa situation professionnelle (Evette, 1982 ; Fenker 2003). Les positions ou métiers les plus autonomes ont un rapport de maîtrise de l'espace, inscrit soit dans un territoire particulier qu'elles s'approprient, soit dans un territoire plus vaste, celui de l'action qui élargit les lieux pratiqués ou les excède. Par contre les personnes occupant des positions plus contraintes et dépendantes se réfèrent à un territoire plus restreint : la place qui leur est désignée et qu'ils ne peuvent quitter, mais qui leur assure malgré tout une sécurité. La mobilité subie – le déplacement au sens propres et symbolique - est alors perçue comme porteuse de risque d'aggravation de la situation de travail.

De plus, les pratiques de l'espace, elles-mêmes liées aux activités et aux rôles occupés dans l'entreprise, marquent symboliquement les lieux. Outre les règles d'utilisation que l'activité ou que l'autorité instaurent, les usages qualifient les lieux : connus, accessibles, interdits, appropriés par les uns, évités par les autres, etc. Les représentations de l'espace reflètent ainsi la complexité et la richesse de la vie des organisations. Certaines sont partagées par tous et constituent des repères communs alors que d'autres sont propres à certaines personnes ou groupes. Ainsi l'aménagement concret de l'espace de travail est toujours chargé de sens et fait l'objet d'interprétations de la part de ses occupants. S'illustrent ainsi les liens particulièrement serrés entre l'espace et la vie de travail.

\*\*\*

On comprend dans ces conditions comment les nouvelles formes de mobilité et d'individualisation du travail, transformant et parfois détruisant les liens instaurés par les individus et les groupes à leur espace de travail, sont porteuses de risques psychosociaux spécifiques de l'aménagement et de la gestion des lieux de travail.

*A contrario*, pleinement considéré dans son caractère social, l'espace de travail peut participer à la prévention des souffrances au travail, à condition de comprendre sa dynamique particulière et la richesse des liens qu'il instaure entre les lieux concrets et les enjeux sociaux du travail.

## Références

- Becker Franklin, 2001, « Organizational agility and the knowledge infrastructure », *Journal of Corporate Real Estate*, vol 3, n° 1, pp 28-37.
- Chanlat Jean-François, 2000, *L'individu dans l'organisation Les dimensions oubliées*, Québec et Ottawa, Presses de l'Université de Laval et Eska.
- Duffy Francis, 1992, *The changing workplace*, London, Phaidon Press.
- Evette-Schalchli Thérèse, 1982, *L'espace de travail dans l'usine. L'organisation de l'espace de travail dans les ateliers industriels*, Thèse de doctorat, Paris VI.
- Evette Thérèse, 2000, *Diagnostic du bureau paysager d'un centre de gestion d'assurances*, Paris, Ensa Paris-la Villette, LET.
- Evette Thérèse, Lautier François, 1994, *De l'atelier au territoire. Le travail en quête d'espaces*, Paris, L'Harmattan.
- Fenker Michael, 2003, *L'espace : un mode de gestion de la dynamique organisationnelle*, Thèse de doctorat, Ecole Polytechnique.
- Fenker Michael, 1998, « Alternative ways of working – innovative companies » in Alexander Keith (ed.), *European Practice 1998, European Facility Management Network*, Glasgow, Arko Publishers, pp. 77-81.
- Fischer Gustave-Nicolas, Vischer Jacqueline, 1997, *L'évaluation des environnements de travail. La méthode diagnostique*, Montréal, Presse de l'Université de Montréal.
- Halbwachs Maurice, 1968, *La mémoire collective*, Paris, PUF.
- Lautier François, 1999, *Ergotopiques. Sur les espaces des lieux de travail*, Toulouse, Octares.
- Lefebvre Henri, 1974, *La production de l'espace*, Paris, Anthropos.
- Le Goff Jean-Pierre, 2008, "Stress et harcèlement. Sortir de la psychologie", *Cadres Cfdt*, 428, mars, pp. 29-36.
- Maclouf Etienne, 2005, "Les sources d'autonomie de la ressource comme limites à l'instrumentation en gestion – le cas des espaces de travail", 16e conférence de l'AGRH-Paris-Dauphine 15 et 16 septembre.
- Roussey Annie, Lainé Antoine, 2003, *Facilities management immobilier*, Saint Denis La Plaine, Afnor.