



Chaire R#I
Réseaux et innovations



L'aménagement des espaces pour la performance et le bien être au travail

Jean-Pierre Bouchez

Les Cahiers de la Chaire R#I

Direction de publication : Professeur Christophe ASSENS
Titulaire de la Chaire
christophe.assens@uvsq.fr

Coordination des Cahiers : Emmanuel AMAN-MORIN
Ingénieur de recherche
emmanuel.aman-morin@uvsq.fr

Comment citer la publication Jean-Pierre Bouchez. L'aménagement des espaces pour la performance et le bien être au travail ?. *Les Cahiers de la Chaire Réseaux et Innovations*, 5, 2023. (hal-04264783)

Lien HAL : <https://hal.uvsq.fr/hal-04264783>

© Chaire R#I (Réseaux et Innovations), 2023

Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L.122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal

L'aménagement des espaces pour la performance et le bien être au travail ?

Cahier n°5-2023

Présentation de l'auteur



Titulaire d'un PHD et d'une HDR en sciences de gestion, Jean-Pierre Bouchez est créateur de Planet S@voir, directeur de recherche à l'université de Paris-Saclay et à ce titre, consultant, conférencier et chercheur. Il est intervenu auprès de plus d'une centaine d'organisations en France et à l'étranger. Il a été auparavant dirigeant au sein de grands groupes industriels et l'auteur ou le co-auteur d'une dizaine d'ouvrages, ainsi que de plusieurs dizaines de publications académiques et professionnelles. Lauréat du Prix Manpower HEC (mention spéciale). Il publie régulièrement des points de vue dans les grands médias français (Le Monde, Les Echos, La Tribune). Ses travaux portent notamment sur l'économie du savoir, l'innovation collaborative et les espaces de travail. Pour aller plus loin : <https://www.jeanpierrebouchez.com>

L'AMENAGEMENT DES ESPACES POUR LA PERFORMANCE ET LE BIEN ÊTRE AU TRAVAIL

Nous nous proposons dans cette contribution de mettre à l'épreuve l'hypothèse selon laquelle la construction de l'articulation entre le bien-être et la performance, constitue une tentation conditionnellement accessible au sein des espaces tertiaires ouverts dans le cadre des organisations.

De manière à fixer d'emblée le cadre de cette approche, nous présenterons un schéma temporel structurant, positionné à la fin de cette contribution, permettant d'analyser la trajectoire des différents épisodes spatiaux organisationnels, qui se sont déployés entre la fin du XXème siècle et le début du XXIème siècle. L'indispensable référence au passé récent apparaissant comme éclaircur et annonciateur des pratiques contemporaines et partant, de celles en émergence dans la période post-Covid. Elle mettra par la même occasion en exergue la combinaison entre ces variables que sont l'organisation du travail et les pratiques managériales au regard des espaces de travail.

Une seconde partie visera à saisir cette articulation en appréhendant le sens des deux termes protéiformes de bien-être et performance (BE&P dans la suite du texte).

Une troisième partie abordera les conditions nécessairement complémentaires et exigeantes associées à la construction de cette combinaison entre BE&P, à savoir la maturité organisationnelle et l'attractivité spatiale.

Afin d'étayer de manière illustrative cette hypothèse, la dernière partie présentera sur la base de notre schéma structurant quelques-uns des épisodes spatiaux notables et significatifs de la construction de cette articulation..

I. Un schéma structurant construit autour de deux variables combinées pour saisir, *via* leur médiane, la dynamique de la trajectoire vers l'articulation des notions de bien-être et de performance (BE&P).

Les composantes du schéma permettant d'appréhender cette dynamique comportent deux variables combinées autour de deux axes, sous forme d'abscisse et d'ordonnée, issus d'un point d'ancrage initial et se déployant dans le cadre de deux tendances temporellement lourdes (autonomie et flexibilité), et d'une médiane articulant et illustrant cette trajectoire. Les trois composantes de ce schéma sont précisément présentées dans les points qui suivent.

1.1. Un point d'ancrage initial autour de la notion de « non-lieux ».

Ces deux axes prennent ainsi leur point de départ autour de la notion de « non-lieux » en référence à Marc Augé. Pour cet anthropologue, en effet, le lieu « s'accomplit par la parole (...), la connivence et l'intimité complice des locuteurs », en comprenant une dimension « identitaire et relationnelle », à l'opposé des « non-lieux » tels les aéroports, les gares, les grandes chaînes hôtelières, les parcs de loisirs et les grandes surfaces de la distribution. En d'autres termes, on considérera qu'un « lieu de vie » n'existe que par les personnes qui le ressentent et interagissent activement en son sein. Adaptée et appliquée aux espaces de travail tertiaires « ouverts », cette notion s'appréhende comme un espace réglé, interchangeable au regard des emplacements des usagers, et particulièrement limitative en termes d'interactions et de sociabilité. Elle rend donc toute appropriation spatiale quasi impossible.

1.2. Un premier axe horizontal (abscisse) émanant des « non-lieux », au sens d'espaces rigides et rationnels, vers des espaces flexibles, multiples et interactifs.

L'abscisse se déploie entre cet ancrage de « non-lieux » et celui d'espaces flexibles et multiples à l'image de l'acronyme ATAWAD (« *Any time, any where, any device* ») marque déposée et promue par Xavier Dalloz depuis 2002. Il correspond en définitive à une forme de flexibilité généralisée poussée à son terme.

1.3. Un second axe vertical (ordonnée) émanant également des « non-lieux », au sens d'espaces « sous contrôle », vers des espaces « libérés » reposant sur des logiques de confiance et d'autonomie.

L'ordonnée s'étend donc pour sa part également des « non-lieux », ici considérés comme des espaces sous contrôle et surveillance (par les hiérarchiques et les pairs), vers des espaces plus « libérés », fondés sur la confiance, l'autonomie et l'interactivité entre les occupants.

1.4. Une médiane ciblée, évoluant toujours des « non-lieux » vers la notion de lieu de vie interactifs, tendant à articuler bien être et performance.

De manière à combiner et à articuler une dynamique temporelle interactive entre ces deux axes, cette médiane illustrera la construction de cette trajectoire, parsemée de quelques méandres pour souligner ces épisodes spatiaux.

II. La tentation de la combinaison entre BE&P : un cheminement complexe, conditionnel et exigeant.

Dans cette seconde partie, de manière à éclairer ce pari complexe et paradoxal mais tentant, nous préciserons le sens que nous attribuons aux deux termes protéiformes et paradoxaux, BE&P, associés à cette combinaison, assimilables à un enjeu stratégique conséquent.

2.1. Retour sur deux termes protéiformes : bien-être au travail et performance.

Nous les présenterons, séparément et successivement.

2.1.1. Le bien-être au travail : un concept difficile à appréhender.

Le terme multidimensionnel et protéiforme de bien-être donne lieu à de multiples appréhensions, rendant sa définition difficilement consensuelle par la communauté académique, car non stabilisée. Pour autant, la recherche semble s'accorder pour considérer qu'il s'agit d'un construit social complexe, ancré dans une dynamique d'échange social, assimilable à un vécu subjectif de maximisation de satisfaction. On peut à cet effet considérer que le bien-être au travail se réfère à un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, au temps et à l'environnement physique du travail. Sa composante subjective associée à un ressenti ne faisant aucun doute, on peut toutefois lui reconnaître une forme d'orientation plus objective au regard d'une des dimensions constitutives relevée par ces auteurs, à savoir l'environnement physique de travail (même si elle comporte une composante subjective). On soulignera que le bien-être, qui doit tendre à s'inscrire dans la durée, est associé à la confiance et aux qualités relationnelles de soutien et de confiance entretenues avec le management.

La notion cousine de satisfaction au travail.

Il importe en effet de tenter de positionner la notion de « bien-être au travail » par rapport à celle de « satisfaction au travail ». Elles sont source de nombreux débats chez les chercheurs compte tenu de leur proximité. Certains mettent en avant le fait que la satisfaction est ressentie à court terme par les salariés, alors que le bien-être au travail s'installe à moyen-long terme et enfin que l'implication ne peut être ressentie qu'à long terme. Et que l'accumulation de satisfaction permettrait d'engendrer du bien-être au travail et que l'accumulation de bien-être au travail engendrerait à son tour de l'implication. On retiendra ainsi de manière ramassée une distinction liée à l'échelle de temps, à savoir que la satisfaction au travail, source potentielle de bien-être, s'inscrit plutôt dans le court terme, alors que le bien-être au travail, source d'implication, se déploie de manière durable. Naturellement ces notions ne sont en aucun cas assimilables au concept flou et ambigu d'injonction au bonheur propagé dans certaines firmes.

Proximités du bien-être et de satisfaction avec les notions d'autonomie, de confiance et de capital social.

De nombreux chercheurs ont souligné le lien direct entre ces notions d'autonomie et de bien-être. De même d'autres ont mis en exergue les effets potentiels de la confiance entre collègues de travail sur la performance et la satisfaction au travail. Cette confiance entre collaborateurs s'instaurant singulièrement dans le cadre d'interactions coopératives horizontales en l'absence d'autorité formelle. A contrario, de nombreuses recherches réalisées notamment au début des années 2000, soulignent que les organisations de type très hiérarchique et très procédurale contribuent à réduire l'autonomie et l'initiative des salariés. On retiendra donc de ce paragraphe l'existence d'une proximité entre les notions de bien-être/satisfaction au travail, et celles liées à la confiance et à l'autonomie (au sens du degré de contrôle que les travailleurs ont sur leur propre situation de travail.

Le bien-être à la rencontre de deux orientations combinées.

Au regard de cette présentation, nous retiendrons deux orientations combinées de cette notion de bien être, en considérant qu'elles doivent tendre à s'inscrire dans la durée. La première, de type plutôt objective, est associée à l'environnement physique de travail et plus spécifiquement à la qualité concrètement perçue (soulignant ainsi sa part de subjectivité) des conditions environnementales de travail, s'agissant des caractéristiques physiques comme l'évaluation qualitative d'éléments tels que la luminosité, le mobilier, l'acoustique, la configuration diversifiée des espaces, etc. La seconde orientation, de nature plus subjective, se réfère ainsi à l'appréciation ressentie de l'environnement de travail sur la base d'éléments affectifs, sociaux, relationnels et cognitifs. Cela s'agissant des échanges et des coopérations avec les différents acteurs que sont notamment les dirigeants, les managers et les collègues. Mais aussi au regard de la proximité avec la culture et les valeurs prônées et effectivement appliquées par l'organisation. On ajoutera que la qualité du travail et la qualité de l'emploi, ainsi que le sentiment d'équité, constituent assurément une composante essentielle de la perception de bien-être, de même que la sensation de se sentir reconnu. Cette perspective renvoie ainsi plus généralement au sentiment de confiance perçue à l'égard de cet environnement au cœur d'une dynamique sociale.

2.1.2. La performance au travail.

La remarque initiale formulée à propos du terme de « bien-être » peut s'appliquer également à celui de « performance », notion éminemment protéiforme, avec une double perspective émanant d'une part de la perception des employés, et d'autre part où au regard plus globalement des entreprises. Dans le premier cas, on conviendra que la performance au travail est entendue comme l'ensemble des comportements individuels (et collectifs) effectués sur une certaine période qui contribue aux objectifs organisationnels. Du côté des entreprises, une approche plus englobante et plurielle consiste à saisir la notion de performance globale (combinant les dimensions économiques, financières, sociales et environnementales). Nous aurons l'occasion de mobiliser ces deux approches cette pour étayer l'articulation entre BE&P.

2.2. Les travaux associés à l'interdépendance de la performance et du bien-être au travail.

De manière à bien saisir cette interdépendance, on distinguera successivement la perception ressentie ou perçue par les employés, élargie à des notions connexes telles que la confiance, l'autonomie ou le capital social, puis celle liée plus globalement à la performance des entreprises, en précisant ce que recouvre le terme de performance dans chacun des cas.

2.2.1. La perception ressentie par les employés entre bien-être (ou satisfaction) et performance.

Pour affiner cette perception, on opérera une seconde distinction entre ce qui relève d'une interdépendance d'ordre générale d'une part et associée à des *open spaces* de travail attractifs, d'autre part.

Bien-être, satisfaction et performance perçue de manière générale.

On relève au moins une vingtaine de recherches effectuées depuis les années 1990 conduisant à mettre en exergue une association positive, le plus souvent bien établie, entre ces deux variables que sont la performance et le bien-être. La question faisant débat relevant de la nature de la causalité entre ces variables (bidirectionnelle ou non).

Performance productive associée au bénéfice de l'usage d'espaces attractifs de type *Activity Based Working* (ABW) en terme de performance productive.

Confirmant ces perspectives, une large majorité de productions académiques tend à souligner que l'amélioration de la performance productive, fondée sur des perceptions individuelles, était le plus souvent liée à l'usage d'espaces attractifs, donc qualitatifs et diversifiés. Cela à l'image de l'*Activity Based Working* (ABW), se réfèrent à des espaces qualitatifs et diversifiés, de taille réduite, favorisant la collaboration et la concentration.

Nous mobilisons ici à dessein le terme de performance productive – non totalement satisfaisant et relativement flou – dans la mesure où les méthodologies et la nature des performances saisies et retenues (des travaux se réfèrent soit à la notion de performance, soit à celle de productivité), ne sont toutefois pas toujours comparables car saisies de manière variable, confirmant d'une certaine manière la difficulté à appréhender cette proximité complexe entre ces deux notions. D'ailleurs, la performance perçue ou ressentie, donc subjective, est rarement fidèle à la performance réelle, donc objective. Pour autant ces recherches restent à notre sens globalement convaincantes. La grande majorité des travaux académiques que nous avons pu consulter soulignent une liaison établie entre performance productive et espaces de type ABW,

2.2.2. La perception associée aux entreprises en termes de performance plus globale.

Dans cette approche complémentaire, des chercheurs ont également mis en exergue les liens entre la satisfaction des employés et les performances, sous différentes formes, des entreprises, sans qu'il s'agisse nécessairement d'espaces ouverts. Les chercheurs consultés établissent des liens entre satisfaction subjective ou bien-être des employés et contribuer à l'augmentation les résultats de l'entreprise (bénéfices, revenus, etc.).

III. Des conditions nécessairement complémentaires et exigeantes associées à l'articulation entre BE&P : maturité organisationnelle et attractivité spatiale.

Ces conditions complémentaires et combinées, nécessaires et même déterminantes, sont en effet de notre point de vue de deux ordres, et concernent donc la maturité organisationnelle et l'attractivité spatiale.

3.1. (La question) De la maturité des entreprises.

L'usage de cette notion à propos des organisations peut paraître impropre ou inadapté. Il n'empêche qu'elle est mobilisée, tant par des chercheurs que par certains praticiens. Cette notion nous paraît en effet constituer une variable déterminante dans le cadre d'un environnement de travail professionnel de qualité. Nous évoquerons successivement ses composantes et ses différents niveaux de maturation.

Des composantes plurielles combinées.

On définira la maturité d'une entreprise, de manière ramassée, par une volonté et une capacité réelle, effectivement assumée de dirigeants éclairés et de leurs équipes, à faire évoluer significativement l'organisation du travail et son environnement, cela dans ses différentes composantes plurielles, le plus souvent combinées. Il s'agit principalement des composantes culturelles (prônées et intériorisées), managériales, techno-numériques, et organisationnelles, notamment selon deux axes combinés. D'une part en abaissant, autant que faire se peut, les niveaux de responsabilisation et donc d'initiative des managers des différents échelons (en particulier les managers de proximité), ainsi que de leurs collaborateurs, et d'autre part, en accroissant les coopérations transversales et réticulaires – au-delà des simples discours incantatoires ou des injonctions contradictoires aux effets d'affichages souvent contreproductifs. On complétera ce propos en soulignant que ces conditions s'accompagnent fréquemment, de la part de dirigeants éclairés, du bénéfice d'un environnement spatial qualitatif approprié de type ABW ayant vocation à faciliter le déploiement de ces deux composantes évoquées, en encourageant divers usages tels que la collaboration, la socialisation, la réflexion, etc. (voir point 3.1.)

Niveaux de maturité.

On peut à cet égard esquisser deux niveaux de maturité polaires, qui seront singulièrement mis en exergue à l'occasion de la crise pandémique autour d'une zone intermédiaire.

Le plus abouti est associé aux entreprises éclairées, souvent de taille significative, qui avaient déjà intériorisé culturellement le management par la confiance et la responsabilisation. Mais on peut aussi y adjoindre, dans cette perspective, les firmes qui ont su intelligemment saisir les opportunités associées à cette situation pandémique pour reconsidérer leur façon

de travailler en octroyant progressive-ment et de manière accompagnée, notamment au personnel de terrain, l'autono-mie nécessaire pour imaginer des réponses appropriées.

À l'opposé de cette approche offensive et de manière poussée, on trouve des entreprises qui ont choisi une posture de type défensif sous la forme d'un retour à l'ordre et d'une reprise en main. Ce peut être notamment le cas des managers « petits chefs » craignant l'autonomisation acquise durant cette période par certains de leurs collaborateurs et leur perte de contrôle associée. Cela renvoie à une forme de culture du présentéisme (et non de l'activité réelle) associée à la logique industrielle du monde d'hier.

Entre ces deux polarités, il existe naturellement une zone de niveau intermédiaire, assez large, que l'on qualifiera d'adaptative et/ou de réactive. On peut légitimement penser, à la lumière notamment de la pandémie et de l'accroissement notable du travail hybride, que des entreprises saisiront cette opportunité potentielle pour déployer des dynamiques visant à accroître leur niveau de maturité plurielle.

Maturation organisationnelle

Elle repose sur la volonté affirmée et la capacité des acteurs (singulièrement des dirigeants, mais aussi de managers et de collaborateurs) à initialiser, faire partager et déployer un modèle référent de maturité en cohérence avec les ambitions et les enjeux stratégiques de la firme. La pandémie, a incontestablement constitué un élément déclencheur. Mais d'autres facteurs peuvent naturellement entrer en compte (changements de dirigeants, réorientations stratégiques, prises de conscience révélatrices liées à des rencontres opportunes et des lectures éclairan-tes, etc.). De ce point de vue, la dimension culturelle et ses valeurs associées, affirmées et effectivement pratiquées, par les dirigeants et leurs équipes, ou en voie d'évolution significative, peuvent constituer un levier déterminant. La confiance constituant un atout indispensable pour réaliser des changements de ce type. Soulignons enfin qu'au regard des niveaux de maturité, des variables complémentaires doivent naturellement être mobilisées, telles la nature des activités, le niveau de responsabilité, l'âge et le sexe, la localisation géographique, la taille d'entreprises, etc.

3.2. De l'attractivité spatiale.

La seconde condition est associée à la volonté cohérente de dirigeants et de leurs équipes de positionner leurs projets immobiliers (dès que l'occasion se présente, tel un déménagement) dans le cadre d'un réaménagement spatial qualitatif, si possible attractif. Les espaces qualitatifs et interactifs de type ABW, bien pensés souvent proches des espaces de type « villes en miniature », qui seront présentés dans le point 4.3.2, en constituent l'illustration la plus probante.

3.3. Un pari potentiellement réaliste

À la lumière de ces présentations académiques et d'observations rappelées, établissant le lien entre bien-être (ou satisfaction) et performance au sens où ces termes ont été appréhendés, on peut légitimement penser que leur interdépendance constitue une tentation réaliste, ainsi qu'un enjeu stratégique pertinent. Cela bien sûr en s'assurant que les conditions de maturité organisationnelles soient réunies ou en voie de l'être, combinées en l'espèce à l'usage d'espaces ouverts, attractifs, diversifiés et qualitatifs.

4. Retours temporels illustratifs autour de ce cheminement, entre rationalisations et innovations

Pour étayer cette analyse, nous l'illustrerons sur la base de notre schéma présenté au début de cet épilogue conclusif, et positionné à la fin de ce texte, en mettant pour mémoire en exergue cette trajectoire sous la forme d'une médiane combinant la dynamique temporelle interactive entre ces deux axes, horizontal et vertical. Le schéma proposé fait ainsi apparaître le cheminement de cette trajectoire à travers différents méandres, entre les « non-lieux » (point d'ancrage de départ) et les « lieux de vie » interactifs, tendant à s'assimiler à cette forme interdépendante de BE&P recherchée. Les différents épisodes spatiaux marquants, venant donc illustrer la dynamique de cette perspective temporelle. Ces épisodes tendent à évoluer d'approches rationalisées (à l'exemple typique des *pools* d'employés, dans la première partie du XX^e siècle) vers des orientations plus innovantes, notamment depuis le début des années soixante. Pour la clarté de la présentation de ce schéma, les épisodes spatiaux considérés comme plutôt innovants seront positionnés au-dessus de la ligne médiane, et inversement, ceux marqués par la rationalité, en dessous de cette même ligne. Enfin, les épisodes combinant des dimensions innovantes et rationnelles (à l'image du *flex office*) seront positionnés « à cheval » sur cette médiane.

4.1. Les années 1890-1940 : dimensions contrastées et combinées entre innovation et rationalisation spatiales

Deux épisodes seront ici rappelés, faisant référence d'une part, aux premières innovations spatiales tertiaires, soulignant dans le même temps leurs limites très contemporaines, et d'autre part, à la rationalisation spatiale associée à un contrôle hiérarchique très marqué.

4.1.1. Les aménagements spatiaux et architecturaux novateurs des premiers immeubles tertiaires aux États-Unis, et leurs limites très contemporaines

Bien qu'il s'agisse de réalisations assez emblématiques et mises en visibilité, comment ne pas être frappé, dès la fin du XIX^e siècle, par une forme de confort spatial pour les employés de la *Burlington and Missouri Road* telle qu'elle apparaît dans les clichés de l'époque. Cela singulièrement à travers la luminosité des espaces ouverts, notamment *via* une cour intérieure avec un toit en verre, et de vastes fenêtres, l'ensemble permettant en contrepartie un contrôle social durable et toujours d'actualité des pairs et des supérieurs hiérarchiques. C'est le grand architecte Frank Lloyd Wright (1867-1959) qui conçut le *Larkin Building* à Buffalo (érigé entre en 1903 et 1906) et le siège social de la *Johnson Wax Company* (édifié entre 1936 et 1939). La distanciation relative entre les employés travaillant au sein du premier bâtiment, l'ergonomie avancée des postes de travail, accompagnée du bénéfice de l'air conditionné en 1920 et ceux du siège social du second confirme ce minimum de confort. Il amorce ainsi les formes d'open spaces à venir. S'agissant en effet de la *Johnson Wax Company*, les clichés de l'époque font apparaître un espace au large volume, lumineux, avec des tables de travail espacées, qui n'ont que peu à voir avec la perspective rationnelle des *pool* dactylographiques des employés des usines Renault.

Cependant, dans les deux cas (notamment pour le *Larking Building*), des limites par ailleurs durables sont bien présentes et réelles. Outre les formes de contrôle social déjà évoquées, on relèvera en particulier l'existence de nuisances sonores et l'absence de réelle appropriation spatiale.

4.1.2. La rationalisation spatiale tertiaire des années 1920 et suivantes

Pour autant, des espaces tertiaires très rationalisés, quasiment usiniers, sous étroite surveillance et contrôle hiérarchique réglementaire, apparaissent singulièrement à travers

les illustrations de *pools* dactylographiques des employés de Renault, traduisant un phénomène de « taylorisation du travail bureaucratique ». Ces propos ont été prolongés par des recherches analysant et décryptant de manière étayée les formes et modalités de contrôle rigoureuses des employés de la société Pont-à-Mousson, dans les années 1920-1930. Cela concerne en particulier : la stricte limitation des déplacements des employés, l'emplacement judicieux de la hiérarchie pour exercer cette surveillance, puis le positionnement d'huissiers à l'entrée et la sortie des bâtiments pour surveiller le respect des horaires, combiné avec l'installation d'une sonnerie. On est alors très proche de la notion évoquée d'espaces de type « non-lieux ».

4.2. La période des années 1960 et ses tentatives d'innovations marquantes non généralisées dans l'immédiat.

Deux innovations marquantes mais d'ampleurs différentes sont apparues au cours de cette période : les bureaux paysagers (à la fin des années 1950) et le *non territorial office* (ou déterritorialisation) expérimenté par IBM au tout début des années 1970. Mais des formes tertiaires régressives apparaissent, à l'image du *Cubicle*.

4.2.1. Les « bureaux paysagers », concept interdisciplinaire avant leur détournement.

La conception initiale de cette première configuration « paysagère », initialisée à la fin des années 1950, articulait plusieurs approches combinées. L'ouverture spatiale des décors paysagers, la forte distanciation physique entre collègues, soulignant l'attention portée au confort des employés. Sur le plan organisationnel, la logique d'une circulation horizontale plus efficace des flux d'informations entre collègues, plutôt que sur des critères hiérarchiques non forcément pertinents, traduisait une volonté d'efficacité entre pairs. Cela surtout dans le cadre d'un véritable projet social original tendant ainsi à remettre en cause ou du moins à relativiser la position statutaire verticale associée à son statut et à son rang formellement attribués.

En dépit de succès incontestablement prometteurs dans les années 1960 et 1970 au sein de grandes firmes, on assiste malheureusement à un détournement et une dégradation de leurs usages à la fin des années 1980 à travers la contraction de leur espace, générant des nuisances sonores et un manque d'intimité pénibles.

4.2.2. Le *Cubicle*, comme forme de régression spatiale.

Durant cette même période, d'autres aménagements spatiaux – à l'image du *Cubicle* à la fin des années 1960 –, font leur apparition. Toutefois en dépit de leurs succès initiaux, ils apparaissent sous la forme de juxtaposition de petites pièces miniatures, tel un espace « en boîte », rigide et cloisonné, leur conférant une posture spatiale régressive, n'incitant pas aux interactions. Cela singulièrement au regard de l'esprit des bureaux paysagers. En particulier, la taille des espaces était à nouveau associée au positionnement hiérarchique et au statut des personnes. Le film *Playtime*, réalisé et interprété par Jacques Tati (1967), montre le comédien qui, attendant un rendez-vous important, se perd dans un labyrinthe de bureaux de type *Cubicle*, et finit par se retrouver dans une exposition...

4.2.3. L'espace expérimental « non territorial » d'IBM.

La seconde innovation spatiale marquante est relative à l'expérience menée au sein de la compagnie IBM en 1971, sous l'appellation de configuration « non territoriale » (espace expérimental sans bureaux cloisonnés, ni postes attribués, complétés par deux zones de calme et de retrait). Financée par la firme de Armonk, elle a été décrite et étudiée par des chercheurs du MIT, elle avait pour objectif d'évaluer l'impact d'un réaménagement radical des bureaux sur le comportement au travail, la communication et les performances des collaborateurs concernés dans le cadre de cette nouvelle configuration. Menée volontairement à petite échelle – une quinzaine d'ingénieurs produits, « cobayes non

territoriaux », – précisément parce que passant un temps conséquent en dehors de leur bureau.

Le bilan de cette expérience très novatrice se révèle en définitive, du point de vue des usagers, assez largement positif. Les ingénieurs produits de cette équipe expérimentale ont manifesté leur préférence pour ce nouvel agencement spatial, n'envisageant pas de se retrouver dans le cadre d'un aménagement classique. La facilité de communication, et donc de coordination, répartie de manière plus homogène et croissante au sein du service a constitué un facteur de satisfaction. Cependant, aucun accroissement mesurable de l'efficacité durant la période de la recherche n'a pu être observé¹. Cette expérience resta confidentielle et ne fut pas généralisée au sein d'IBM compte tenu notamment de la lourdeur des équipements informatiques fixes à l'époque. Elle ouvre pour autant largement la voie aux innovations contemporaines à grande échelle, dont la plus représentative est constituée par l'*Activity Based Working*.

4.3. La période des années 1980 à nos jours et au-delà.

Deux courants significatifs se détachent durant cette période, dont le second illustre conditionnellement *la tentation de l'interdépendance entre BE&P*.

4.3.1. Le modèle de la flexibilité spatiale optimisée combinant innovation et rationalisation : le cas du *flex office*

On doit principalement à la firme Andersen Consulting, devenue Accenture d'avoir médiatisé au mitant des années 1990, cette déterritorialisation ayant pour effet de formaliser clairement la rupture entre l'individu et son espace de travail. Les effets négatifs de la rationalisation spatiale et économique des surfaces² sont notamment associés à l'appropriation quasi impossible d'un espace de travail réservé ou attitré (les espaces occupés devant être obligatoirement libérés chaque soir), mais aussi plus largement à la difficulté de forger et d'entretenir une culture d'entreprise durable à partir du moment où les collaborateurs ne travaillent pas au même endroit ni au même moment... (bien que progressivement des territoires d'équipe se reconstitueront avec le temps). Les innovations qui trouvent en partie leur origine dans l'expérimentations évoquée d'IBM, sont de plusieurs natures. Elles concernent le champ spatial (en dépit de sa rationalisation) en faisant « tomber les murs » hérités du *Cubicle* ; la logique de service, à travers l'assimilation à un concept hôtelier (bénéfice d'une conciergerie très complète, occupations d'un poste de travail associée à une charge sur le budget d'affaires du consultant, incitant à une présence chez le client), utilisation d'espaces diversifiés en fonction de leurs usages ; et inclusion symbolique des associés dans ce nouveau dispositif spatial, perdant ainsi le bénéfice statutaire de l'attribution d'un bureau individuel.

Ce modèle se généralisant progressivement en particulier dans les secteurs du conseil et de l'information. On considérera ainsi qu'il est au cœur d'une combinaison que l'on qualifiera du néologisme hybride de « ratio-*vation* », pour innovation et rationalisation (d'où son positionnement à cheval sur la médiane du schéma final).

4.3.2. Vers des environnements spatiaux associés à des « lieux de vie » plus qualitatifs et interactifs, tendant conditionnellement vers l'articulation des notions de bien-être et de performance (BE&P) : villes en miniature et *Activity based Working* (ABW).

L'amorce des espaces aménagés sous forme de « mini villes » était initialement apparu dans quelques firmes dans les années 1970 telle la compagnie d'assurance néerlandaise

1 Les performances ont été mesurées au moyen d'entretiens structurés avec des membres d'autres départements de l'entreprise, qui ont servi de « clients » internes au département expérimental.

2 Permettant de réserver 300 postes de travail au millier de consultant lors du réaménagement de la Défense au quartier des Champs Elysées.

Centraal Beheer ou l'établissement Espoo de la firme *Digital Equipment* dans les années 1980. Mais c'est en réalité la société Interpolis, au milieu des années 1990 qui est considérée comme pionnière de la forme d'ABW. Son concepteur, l'architecte Erik Veldhoen, en forgera ses caractéristiques spatiales distinctives plus qualitatives que le *flex office* qui s'imposeront progressivement sur le devant de la scène spatiale dans les décennies suivantes (notamment dans le cadre des nouveaux sièges sociaux des grandes firmes). Ainsi, on retrouvera cette proximité entre ces deux environnements (type « mini villes » et ABW), dans les années 2000 avec *Rabobank*, ou le *Solvay Ways of Working*. C'est également le cas du nouveau siège du groupe *GA Smart Building*, livré au tout début des années 2020. L'économie de ces nouveaux environnements repose ainsi sur l'existence d'espaces enrichis, au regard du *flex office* et adaptés aux différentes activités des utilisateurs. Ils prennent ainsi la forme de « quartiers », de « places publiques », « d'alcôves », « espaces de bien-être » etc.

4.3.3. S'inspirer de la vie de quartier dans le cadre environnemental élargi à la « ville du quart d'heure » : vers l'intégration et l'ouverture sur la ville ?

Cette configuration n'est pas sans rappeler la ville du quart d'heure, popularisée par Carlos Moreno, dans laquelle les différentes fonctions essentielles au quotidien (travail, commerce, santé, éducation, divertissement...) doivent toutes être situées à moins de 15 minutes de marche ou de vélo du lieu d'habitation. Pour autant, ce concept n'est pas à l'abri de certaines critiques³. Par extension, on peut considérer que cette ville du quart d'heure serait notamment déployée autour des immeubles tertiaires avec ses bistrots, ses espaces de *coworking*, ses espaces verts, etc., un peu sous la forme d'un campus urbain⁴, pouvant accueillir des commerces si les futurs locataires le souhaitent. Les quartiers d'affaires tendant ainsi à s'hybrider. Plus généralement, il devient possible en forçant un peu le trait, de considérer que les différents micros « quartiers » insérés notamment dans les espaces de type « lieux de vie », sont d'une certaine manière comparables - en modèle réduit - à des environnements urbains avec leurs parcs, leurs places, leurs quartiers commerçants, leurs bistrots, etc. Une forme encore pour partie utopique d'écosystème urbain ouvert au sein duquel les échanges de proximité entre commerces, habitants entreprises et salariés, etc. puissent s'intensifier.

4. La représentation schématique de cette trajectoire en ses différents méandres.

Le schéma final qui suit illustre de manière synthétique cet épilogue conclusif. Il s'appuie ainsi d'une part sur les apports et recherches que nous avons mobilisés au regard des deux notions de bien-être et de performance (BE&P) et d'autre part sur les conditions nécessaires et exigeantes pour accompagner et faciliter cette trajectoire. Les illustrations d'épisodes spatiaux, présentés précédemment, viennent enfin étayer cette perspective.

3 Par exemple : dans de nombreuses grandes villes, ce concept est déjà une réalité depuis un certain temps. Certains sociologues ne manquent pas d'avancer que cette notion est plus adaptée aux travailleurs professionnels du tertiaire au regard du télétravail qu'à ceux moins qualifiés contraints de travailler en permanence au sein de leur entreprise. Et qu'elle relève du « fantasme bobo », inaccessible à certaines catégories (personnel d'entretien, manutentionnaires, etc.). D'autres ont relevé que la création de noyaux denses de ce type peut conduire à une forme de gentrification.

4 A l'image de l'immeuble flexible écologique Black, de 50 000 m², pour le compte d'AXA IM Alts et Redman à Clichy (92).

Travail.Espaces.CEI.VC VF 3 - Lecture seule • Enregistré dans ce PC

Rechercher

Enregistrer

ccueil Insertion Dessin Conception Transitions Animations Diaporama Enregistrer Révision Affichage Aide

Colier Nouvelle diapositive Disposition Rétablir Section

Police Paragraphe

Formes Organiser Styles rapides Contour Remplissage Rechercher Remplacer Sélectionner

Édition Voix Concepteur

Autonomie ++

Innovation

Bien-être performant

Ouverture sur la ville (2020...)

« Non territorial » office (IBM 1970)

Mini-villes ABW (2010...)

Flex office (1990...)

Bureaux paysagers (1960-1980)

Cubicle (1965-1990)

Espaces tertiaires USA (1900-1940)

Pools dactylo (1900-1940)

Contrôle ++

Rationalisation

Non-lieux

Fin XIXème Siècle

XXIème Siècle

Rigidité ++

Flexibilité ++

e 1 Français (France) Accessibilité : consultez nos recommandations

Recherche

Conclusion.

La dynamique de cette trajectoire a contribué à souligner conditionnellement la construction et le déploiement progressif d'une articulation entre le bien-être et la performance, tels qu'ils ont été saisis. Cela en prenant appui tant sur la littérature que sur l'illustration d'épisodes spatiaux significatifs. Pour autant les innovations contemporaines restent le fait de grands groupes possédant une notoriété établie, attracteurs de talents diplômés et localisés souvent dans de grandes agglomérations. Ce constat constitue une première limite à la généralisation de cette hypothèse de travail. Cependant, il pourrait être pertinent de scénariser de manière prospective les perspectives d'ouverture sur la ville en prolongeant en quelque sorte les travaux de Moreno. Par ailleurs, de manière à poursuivre ce travail, il conviendrait d'approfondir les perspectives managériales et organisationnelles évoquées, nécessairement associées à l'accomplissement de tout ou partie de cette trajectoire. En particulier la combinaison des perspectives des deux axes du schéma orientées vers la flexibilité et l'autonomie devrait permettre d'approfondir ces formes écosystémiques interactive : espaces/ organisation/ mangement.

Les cahiers déjà publiés ...

Jean-Étienne Joullié. Autorité, pouvoir et managérialisme, *Les Cahiers de la Chaire Réseaux et Innovations*, 2023, 1. (hal-04044510)

Alain Bouvier. Éthique et smart cities. *Les Cahiers de la Chaire Réseaux et Innovations*, 2, 2023. (hal-04135954)

Fragkiskos Kalavasis. Décrire l'indescriptible : les schémas de la complexité dans l'éducation. *Les Cahiers de la Chaire Réseaux et Innovations*, 3, 2023. (hal-04186893)

Adrien Jean-Guy Passant. Histoire d'un pionnier. Retour sur la stratégie de réseau à ESCP Business School de 1819 à nos jours. *Les Cahiers de la Chaire Réseaux et Innovations*, 4, 2023. (hal-04208303)

