

# **Espaces de travail**



**Delphine Minchella**

**Espaces**

**de**

**travail**

**Nouveaux usages  
et nouveaux enjeux**

**DUNOD**

## Mise en pages : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN 978-2-10-082073-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), 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 » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Les contributeurs

## **Delphine Minchella**

Docteur en civilisation du XVIII<sup>e</sup> siècle (Paris Panthéon-Sorbonne), docteur en sciences de gestion (Paris Dauphine-PSL) et enseignant-chercheur permanent à l'École de Management de Normandie rattachée au Métis Lab, Delphine Minchella a consacré sa dernière thèse de doctorat au rôle de la spatialité dans les changements managériaux. Elle a publié le premier ouvrage de vulgarisation sur les *flex offices* en 2020. Elle a également mené plusieurs recherches-actions et missions de recherche autour des espaces de travail et des services associés (Action Logement, Thales, EM Normandie). L'essentiel de ses travaux et publications porte sur ces deux thèmes.

## **Nicolas Cochard**

Nicolas Cochard a une formation d'historien et de géographe. Après son doctorat et treize ans d'enseignement, il rejoint le groupe Kardham pour y créer le pôle R&D dont il est responsable. À ce titre, il anime la recherche interne et tisse des partenariats avec des acteurs académiques, notamment avec la création de la chaire Workplace Management de l'ESSEC, afin de mieux comprendre les environnements de travail. Il est l'auteur du *Guide de la flexibilité de l'organisation et de l'environnement de travail* (Le Moniteur, 2021).

### **Philippe Toubin**

Philippe Toubin est ingénieur ESME Sudria (1988) et diplômé du master Management Immobilier de l'ESSEC (2014). Il a débuté sa carrière en 1988 chez SPIE TRINDEL en ayant la responsabilité des services généraux. À ce titre, il a piloté des aménagements de nouveaux sites et des réaménagements de sites vieillissants. En 2008, il quitte le groupe SPIE pour intégrer le laboratoire pharmaceutique public LFB afin de créer la direction immobilière. En 2020, il quitte le groupe LFB et, depuis 2021, réalise des missions en management de transition. Il est également membre de la RICS et de l'Association des Directeurs Immobiliers.

### **Marc Bertier**

Docteur en sociologie et architecte HMONP, il accompagne des organisations de tous secteurs d'activité dans leurs réflexions stratégiques relatives à l'environnement de travail, puis dans leurs déploiements au travers de projets innovants en tant qu'expert *workplace* chez Kardham. Il participe également à la réflexion sur l'environnement de travail par des prises de paroles régulières, notamment dans la revue *Office et Culture*. Il mène enfin une activité d'enseignement au sein du mastère Architecture intérieure de l'École Condé de Nancy.

### **Matthieu Kemdji**

Fort d'expériences professionnelles dans le secteur du conseil stratégique et organisationnel, Matthieu Kemdji est ingénieur de recherche au sein du Métis Lab de l'EM Normandie dans le cadre d'une recherche appliquée sur les tiers-lieux. Actuellement en préparation doctorale sur l'impact et les enjeux de la crise sanitaire sur l'économie des bureaux et titulaire d'un master 2 en « Globalisation et stratégie des firmes », il s'intéresse aux nouvelles formes de spatialité, qu'elles soient organisationnelles ou territoriales avec, en particulier, un regard sur les nouveaux espaces de travail, ainsi que leurs choix d'implantation.

# Sommaire

Avant-propos	9
Introduction	11
Le contexte proto-industriel : une nécessaire présence sur site	11
Porosité historique entre domicile et lieu de travail	14
Les espaces de travail aujourd’hui	16

## **PARTIE 1 – LES TROIS TEMPS DE L’ESPACE DE TRAVAIL**

Chapitre 1 – La conception d’un nouvel espace de travail	21
1. La genèse du projet	21
2. Les acteurs du projet	25
3. La place physique et symbolique du projet	27
4. Les étapes de la mise en place du projet	28
5. L’importance de la discussion	32
Chapitre 2 – La gestion des espaces de travail	35
1. L’émergence des services généraux	37
2. Le rôle des directeurs immobiliers	39
Chapitre 3 – L’usage des différents espaces	47
1. Le corps au travail	48
2. Ce que l’individu voit dans son espace de travail	49
3. L’espace comme reflet	52

## PARTIE 2 – LES NOUVEAUX ESPACES DE TRAVAIL

Chapitre 4 – L' <i>activity based working</i>	59
1. Les nouveaux modes de travail	59
2. L'utilisation de l'espace en fonction de l'activité	62
3. L'accélération de l'ABW	69
4. L'ABW au service de toutes les performances ?	72
Chapitre 5 – Le <i>flex office</i>	77
1. Le travail mobile	78
2. Le <i>flex office</i> comme nouveau paradigme englobant ?	80
3. Les opportunités liées au <i>flex office</i>	81
4. Le <i>flex office</i> n'est pas un effet de mode	84
Chapitre 6 – Le <i>coworking</i> et les tiers-lieux	87
1. Deux projets pour un même objet	88
2. « Re »définition conceptuelle : le tiers-lieu	90
3. Tiers-lieux de « liens »	95
4. Tiers-lieux de « lieux »	102
Conclusion	111
Que sera le bureau de demain ?	111
Vers un recentrage sur nos activités professionnelles ?	117
Bibliographie	119
Table des matières	125



# Avant-propos

*Delphine Minchella*

Entre autres bouleversements majeurs, la crise sanitaire de Covid-19 aura placé la question des espaces de travail sur le devant de la scène, d'abord en imposant au plus grand nombre un télétravail à marche forcée pendant plusieurs mois, puis en invitant les entreprises à repenser leurs espaces de travail post-Covid. Quelles leçons retenir de ces mois de télétravail ? Est-il finalement si nécessaire d'imposer un présentiel sur site cinq jours sur sept pour avoir des collaborateurs impliqués dans leur mission ? N'est-ce pas un moment opportun pour revoir sa stratégie autour de l'espace qui est à la fois une dépense considérable pour toutes les organisations (tant pour son acquisition que pour son entretien), un instrument de management qui peut permettre une meilleure communication interne et plus de collaboration, et aussi l'incarnation de l'entreprise : la matérialisation de son identité, de ses valeurs et de la considération qu'elle a pour ses employés ? La simple évocation de ces trois dimensions laisse déjà deviner toute la complexité du sujet des espaces de travail.

Ce livre est un ouvrage collectif rédigé à la fois par des enseignants-chercheurs de grandes écoles, experts de la question, et des professionnels du secteur dont l'objet est justement de revenir avec exhaustivité sur les espaces de travail, en traitant de ce qu'ils impliquent (leurs avantages, leurs risques et leurs enjeux en termes de management et de stratégie d'entreprise). Notre ouvrage s'adresse donc en priorité aux managers soucieux de comprendre l'impact de leurs choix en matière d'aménagement et d'organisation spatiale du travail.

Néanmoins, comme nous avons eu tous à cœur de rédiger un texte véritablement accessible, quiconque s'intéresse aux espaces de travail y trouvera une base à la fois complète et facile d'accès pour mieux comprendre leurs enjeux.

Notre approche s'est ainsi envisagée en deux grandes parties. La première articule les trois temps de tout espace de travail : entre le temps de la conception, celui de la gestion et enfin l'usage, c'est-à-dire la façon dont les individus évoluent dans ces lieux de vie dédiés au travail. Puis, la seconde partie revient en profondeur sur les nouveaux types d'espaces que nous évoquerons sommairement dans l'introduction : l'*activity based working*, le *flex office*, le *coworking* et les tiers-lieux.

Avec la crise sanitaire mondiale de Covid-19, une vaste remise en question des espaces de travail a été amorcée et plus que jamais les entreprises doivent se saisir de cette question pour se réinventer et considérer de nouvelles façons d'organiser le travail en leur sein, mais aussi à l'extérieur de leurs murs. Notre ouvrage propose de revenir sur les possibilités qui s'offrent à elles, pour les accompagner dans leurs nécessaires réflexions.

# Introduction

*Delphine Minchella*

Avant d’aller plus loin, un bref retour sur l’histoire du travail et de ses lieux paraît essentiel afin de mieux appréhender le contexte actuel, car travailler dans un endroit conçu pour et avec des horaires déterminés est en réalité un phénomène relativement récent.

## Le contexte proto-industriel : une nécessaire présence sur site

Avant la Révolution industrielle, la France est fondamentalement paysanne. Grâce au décret royal de 1762, les paysans ont désormais le droit de fabriquer des étoffes ou des pièces de métallurgie sans faire partie d’une corporation (ils disposaient déjà d’un droit similaire avec la blanchisserie). Pour l’écrasante majorité des individus, le travail, quel qu’il soit, s’effectue à domicile, y compris pour les ouvriers-artisans. En effet, dans une logique de manufacture éclatée<sup>1</sup>, les négociants-commanditaires disposant de matières premières et de capital proposaient aux individus – forts du savoir-faire nécessaire – des missions de production à réaliser à domicile (pensons aux femmes et aux travaux d’aiguille). Ensemble, ils s’entendaient sur le délai de livraison, sur la quantité de matières premières confiée et de produit fini attendu, ainsi que sur la rétribution pour la main-d’œuvre. Puis, lorsque la mission arrivait à son terme, les négociants-commanditaires revenaient récupérer les pièces réalisées et payer leur dû.

---

1. BIHR A., 2019, *Le Premier âge du capitalisme (1415-1763)*, tome 2, *La Marche de l’Europe Occidentale vers le capitalisme*, Paris, Syllepse.

Ainsi, nul besoin pour eux de mobiliser un capital important en organisant un lieu spécifique à la production, car ce système de manufacture éclatée permettait une grande souplesse en faisant travailler la main-d'œuvre chez elle et à son rythme, pourvu que le délai soit maintenu, et uniquement lorsqu'il existait un besoin. De manière peut-être plus surprenante encore, sous l'Ancien Régime, les commis des ministères travaillaient eux aussi fréquemment depuis leur domicile<sup>2</sup>.

Avec l'avènement de la Révolution industrielle et l'invention de machines de plus en plus imposantes et complexes faites pour produire en série, il devint alors nécessaire d'imposer aux individus de venir œuvrer dans un lieu spécifique. Rapidement, dans la configuration de ces lieux dédiés au travail, le souci de surveillance et de contrôle des mouvements des travailleurs s'y lit de manière constante : peu ou pas de cloisonnement, les ouvriers et les employés de bureau sans grade sont placés constamment sous l'œil d'un surveillant ou d'un chef. Par cette observation continue, on tente alors de tout prévenir : le vol, l'oisiveté, les discussions, ou encore les comportements jugés inappropriés.

## Cas d'entreprise

### L'Agence centrale de la Société Générale en 1912

#### **Assurer la sûreté des locaux avant les technologies**

Avant les caméras de surveillance et les systèmes de contrôle d'accès automatisés, les entreprises comptaient à la fois sur la vigilance des salariés chargés du filtrage des entrées et sur la discipline de leurs employés pour assurer une bonne gestion de la sûreté des locaux. Mais c'est grâce à l'étude de sources primaires et, pour le cas que nous exposons ici, un règlement intérieur rédigé en 1912, que nous pouvons mieux cerner la stratégie complexe qui était alors mise en œuvre.

Nous sommes au cœur du quartier d'affaires de Paris, plus précisément à l'Agence centrale de la Société Générale qui accueille à la fois deux populations bien distinctes : ses clients au rez-de-chaussée et ses employés de bureau sur les cinq étages supérieurs. Le bâtiment est vaste, emblématique et prestigieux.

2. LABARDIN P., 2009, *L'Essentiel de l'histoire de la gestion*, Paris, Gualino.

La sécurité y est donc un enjeu fort, car il en va de la confiance du public, et nous sommes à une époque où les gens sont encore réticents à l'idée de déposer leurs biens et fortune dans les coffres d'une banque.

Les rédacteurs du règlement ont donc élaboré des plans pour définir par quelles entrées le personnel accéderait aux locaux afin de placer le plus judicieusement possible les « garçons », les « grooms », les « brigadiers » et autres « surveillants ». Leur objectif est de couvrir toute la surface du rez-de-chaussée et tous doivent être à la fois physionomistes et vigilants. La moindre suspicion est automatiquement remontée au supérieur. L'impressionnante entrée du perron central est quant à elle réservée à la clientèle et aux cadres de l'entreprise. Deux autres entrées, plus modestes et discrètes, sont destinées aux simples employés : l'une pour les femmes, l'autre pour les hommes. Enfin, tous les employés doivent intégrer l'entreprise entre 9 h et 9 h 15. Passée cette heure, les portes sont closes, exceptées celles du perron central.

Une fois les portes passées, les « simples » employés doivent suivre un chemin imposé qui mène directement aux vestiaires où ils laissent leurs effets personnels. Quelques minutes plus tard, les portes des vestiaires sont également fermées à clé. Les employés sont ensuite invités à emprunter des escaliers de service dans l'ordre et le silence, toujours sous le regard des surveillants. Les discussions ou les marches trop vives sont prohibées, sous peine de voir son nom rapporté au chef du personnel. Puis, une fois arrivé devant sa salle de travail aux parois vitrées, chacun doit signer une feuille de présence située sur le bureau du chef de service. Dès que tout le monde est à son poste de travail, dans une disposition comparable à celle d'une salle de classe avec des rangées de petits bureaux faisant face à celui – plus grand – du supérieur, un autre surveillant passe relever la feuille de présence. Pendant les heures de travail, il est possible d'aller aux toilettes, néanmoins il est recommandé de ne pas s'y attarder et un « garçon » rattaché à la surveillance du lieu s'assure que la règle est bien suivie. Les mêmes instructions sont à suivre pour sortir pour le déjeuner (à heure fixe) et pour le départ à la fin de journée. Dans les couloirs et les escaliers du personnel désormais vides, les surveillants exécutent leurs rondes.

Avec le développement des théories de l'Organisation scientifique du travail au début du xx<sup>e</sup> siècle, l'intuition que l'espace de travail peut répondre à des problématiques managériales et organisationnelles se manifeste avec des propositions d'aménagement que l'on retrouve encore aujourd'hui. Citons en premier lieu Frederick Taylor qui, dans son ouvrage de 1911 *Les Principes de direction scientifique*, plaide pour un poste de

travail rationalisé où tous les outils nécessaires à la tâche ont une place déterminée, afin que les travailleurs n'aient plus de prétextes pour se déplacer. On ressert le poste de travail pour réduire les mouvements, dans la recherche constante d'une meilleure productivité. Un autre exemple parlant est celui des usines de cette même période, alors confrontées à un problème majeur de ressources humaines. Les ouvriers sont très volatils et peuvent quitter leur poste du jour au lendemain, ce qui est particulièrement problématique pour ceux qui possèdent le plus de connaissances et de compétences, puisque ce sont les plus durs à remplacer. Pour neutraliser cela, l'organisation spatiale de la ligne de montage vient offrir une alternative intéressante : en découpant le travail des ouvriers en tâches élémentaires et en n'en confiant qu'une par ouvrier, ce dernier devient *de facto* très aisément remplaçable et le temps de formation de son successeur est drastiquement réduit.

On le voit bien, le management est alors intimement lié à l'espace de l'entreprise.

### Porosité historique entre domicile et lieu de travail

Faire venir les travailleurs sur site et, de fait, déterminer où doit s'arrêter la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés, est une question qui a beaucoup évolué au fil des siècles. Historiquement, les domestiques – qui représentaient une part importante de la population féminine active avant l'industrialisation – recevaient en plus d'un salaire, le gîte et le couvert, y compris les jours chômés. Au XIX<sup>e</sup> siècle, cela était laissé à l'appréciation de l'employeur. L'étude du *Résumé du règlement général ; Institutions philanthropiques en faveur du personnel du Bon Marché*, publiée en 1894, nous fournit d'intéressantes informations quant à la façon dont les vendeurs et les ouvriers de ce premier grand magasin français étaient traités. Nous y voyons aussi à quel point la séparation entre lieu de travail et lieu de vie personnel était difficile à cerner.

En premier lieu, on déjeunait dans les réfectoires du magasin et de manière gratuite, midi et soir. Un petit-déjeuner était également offert aux « *employés logés par la Maison* ». Qui étaient-ils ? Il s'agissait soit de

« *demoiselles* » n'ayant pas de famille à Paris ou de jeunes gens « *ne pouvant pas habiter chez leurs parents* ». Deux adresses au cœur de Paris leur étaient alors proposées : rue de Babylone et rue du Bac. Tous disposaient d'une chambre « *dont le service était fait gratuitement* » et d'un salon commun avec piano et jeux de société.

À côté de ce logement et des repas, des consultations médicales gratuites étaient disponibles pour l'ensemble du personnel et des allocations pour les femmes venant d'avoir un enfant étaient prévues. Par ailleurs, une caisse de prévoyance fut fondée en 1876 pour « *assurer à chacun de nos employés la sécurité d'un petit capital qu'il puisse retrouver au jour de la vieillesse ou qui, en cas de décès, puisse profiter aux siens* ». Selon Aristide Boucicaut, cette caisse de prévoyance devait « *montrer d'une manière effective quelle est l'étroite solidarité qui doit les unir à la Maison. Ils comprendront mieux que l'activité de leur travail, le soin des intérêts de la Maison, l'économie du matériel mis à leur disposition, sont autant de devoirs qui tournent au profit de chacun* ». Dix ans plus tard, Madame Boucicaut complètera la disposition de son époux en instituant une caisse de retraite, « *désirant que cette caisse fonctionne sans aucune retenue sur les appointements des employés, Madame Boucicaut, pour sa dotation, a prélevé un million de sa fortune personnelle. [...] Préoccupée d'assurer après elle d'une manière certaine l'avenir des employés et le fonctionnement de la caisse, Madame Boucicaut vient de faire [...] donation d'une autre somme de quatre millions* ». Enfin, dans le registre de l'éducation, dès 1872, des cours du soir – là encore totalement gratuits – sont proposés aux employés, femmes comme hommes : anglais, musique, chant et escrime sont au programme. Pour l'anglais, les élèves les plus « *méritants sont envoyés à Londres, aux frais de la Maison, pour un séjour de six mois, afin de se perfectionner* ».

Nous sommes ici dans un pur esprit paternaliste, où le chef d'entreprise protège, nourrit et éduque ses employés, dans une logique familiale, avec la recherche d'un attachement affectif réciproque fort. C'est donc sans surprise que, dans ce contexte, le mot « maison » remplace aisément celui d'« entreprise » et que ces deux sphères se confondent l'une dans l'autre.

## L'espace, un instrument historique du management

Il est fréquent de présenter les GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft) comme précurseurs en matière d'aménagements destinés au bien-être et au divertissement de leurs employés. Salles de sport, de massage, de détente, de sieste, restauration de qualité, potagers, espaces verts, buanderie, tout cela paraît être à la pointe du progrès social. Pourtant, l'ensemble de ces dispositions – et beaucoup d'autres – existaient déjà pour les familles des ouvriers de Jean-Baptiste André Godin (1817-1888) à Guise, il y a environ 160 ans.

D'origine sociale modeste, mais ayant fait fortune rapidement avec son entreprise de poêles en fonte, Godin, resté profondément marqué par les affres de la pauvreté, entend proposer à ses ouvriers et leurs familles « des équivalents de la richesse ». Dès 1858, il fait bâtir à proximité de son usine un Familistère : un ensemble architectural calqué sur le corps central du Château de Versailles, abritant des appartements alliant hygiène et confort, dignes des habitations de la haute bourgeoisie de l'époque. Point de décoration ostentatoire à l'intérieur, mais de l'eau courante et potable, une ventilation bien pensée et du chauffage en hiver. Les services y sont nombreux : nourricerie et pouponnat pour que les ouvriers n'aient plus à se soucier de faire garder leurs bébés, écoles, buanderies, potagers, théâtre, mais aussi bains et piscine couverte chauffée.

S'il est indéniable que Godin avait à cœur d'améliorer le sort de ses employés (dont l'âpreté de la vie au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle n'est plus à démontrer), pour autant le Familistère était aussi un excellent moyen de fidéliser cette main-d'œuvre ouvrière qui était, à l'époque, particulièrement instable. Il s'agissait donc déjà de développer des aménagements spatiaux capables de retenir les employés et d'en attirer d'autres.

## Les espaces de travail aujourd'hui

Depuis une dizaine d'années environ, on assiste à un changement de paradigme majeur avec l'émergence de nouveaux espaces de travail qui proposent d'en finir avec les aménagements du passé hérités des postes de travail d'usine. Dans cette perspective, les bureaux ne sont désormais plus personnels mais s'envisagent avec un usage à la journée, on parle alors de *flex office*, de *flex work*, de nomadisme ou encore de bureaux dynamiques.