

MAG RH 23  
LEARNING SHOW



MAG RH 23  
RUBRIQUE A BRAC

## LE TRAVAIL ET SES ESPACES



### JEAN-PIERRE **BOUCHEZ**

Ancien DRH, Jean-Pierre Bouchez, titulaire d'un PHD et d'une HDR en sciences de gestion, 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 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, Forbes France). Ses travaux portent notamment sur l'économie du savoir, l'innovation collaborative, les espaces de travail et d'une manière générale sur les New Ways of Working.

### ***Qu'est-ce qui vous a amené à écrire sur les espaces de travail?***

Ce thème m'a interpellé car il a émergé récemment dans l'actualité avec la pandémie et s'est installé depuis dans le débat public. J'ai souhaité l'approfondir à travers une perspective temporelle, combinée avec une approche pluridisciplinaire, car ce sujet mobilise l'histoire, l'économie, la sociologie, l'organisation, le management, etc. Je le traite en m'appuyant sur trois éléments structurants combinés qui traversent le temps : les espaces de travail donc et leurs différentes formes, l'organisation du travail, et la posture de la hiérarchie. Et j'inscris cette réflexion dans un contexte environnemental changeant.

### ***Qu'est-ce qui caractérise les espaces de travail de l'aube de la révolution industrielle à la fin du XIXème siècle ?***

Cette période de première révolution industrielle qui s'étale entre les années 1780 et 1880, marquée par la machine à vapeur et le métier à tisser, consacre l'avènement de deux modèles. Le plus ancien, qui remonte au moins au XVIIIème siècle, est qualifié de proto-industrialisation. Il se définit comme un écosystème régional de flexibilité externe: un centre –l'atelier pivot géré par un « marchand-fabricant »- souvent implanté dans une ville, mobilise en périphérie, des travailleurs ruraux, ou proto-ouvriers qui travaillent le plus souvent à domicile. Ceux-ci fournissent leur force de travail durant la morte saison pour accroître leurs revenus et sont placés sous la dépendance du « marchand-fabricant ». Le second modèle que l'on trouve notamment dans les grands établissements des principaux secteurs industriels se caractérise par une supervision hiérarchique embryonnaire vis-à-vis d'ouvriers dans l'ensemble assez largement qualifiés et autonomes. L'espace usinier est le plus souvent dépourvu de clôture, avec quelques exceptions notables comme l'usine du Creusot.

### ***Comment évolue la situation avec la seconde révolution industrielle?***

S'étalant entre les années 1880 et la fin des années 1960, les caractéristiques des espaces de travail durant cette seconde révolution industrielle s'inscrivent bien souvent en contrepoint du modèle précédent. Ses nouveaux usages émergents (électricité, acier, automobile, machines de bureaux, etc.), contribuent largement à rationaliser et à déqualifier durablement le travail des usines (sous l'influence de Taylor, puis de Ford) et des bureaux. Les grands espaces, notamment

tertiaires, à l'exemple des fameux pools dactylographiques des années 1930, sont assimilables à des « non lieux », pour reprendre l'expression de l'anthropologue Marc Augé. La hiérarchie y occupe désormais une place centrale, tant au sein de l'usine que des bureaux, singulièrement exerçant un contrôle souvent tâtilon. Enfin, logiquement l'espace usinier se clôture. Au tournant des années 60-70, deux innovations spatiales font évoluer ce modèle, ouvrant la voie aux espaces enrichis de la période contemporaine. D'abord les bureaux dits paysagers, qui outre l'attention portée au confort des employés à travers une distanciation physique, instaurent une logique de circulation horizontale plus efficace des flux d'informations entre collègues, plutôt que sur des critères hiérarchiques non forcément pertinents, traduisant une volonté d'efficacité organisationnelle entre pairs. Puis IBM lance en 1971 une expérience confidentielle de configuration « non territoriale », sans bureaux cloisonnés ni fixes, complétés par des zones de calme et de retrait.

### **Dans la période post-industrielle à partir des années 1980, survient une nouvelle révolution des espaces de travail...**

Dans ce nouveau contexte socio-économique, on assiste alors un basculement progressif

mais durable vers la quasi-généralisation de nouvelles formes de flexibilité temporelle et spatiale. De grandes firmes entreprennent de combiner et d'alterner l'innovation et la rationalisation en ce domaine. L'arrivée du flex office dans les années 1990 illustre cette combinaison. L'innovation spatiale, inspirée de l'exemple d'IBM et étendue à grande échelle fait en quelque sorte tomber les murs. L'objectif avec ces nouveaux aménagements est de faciliter la communication et la collaboration entre employés. Le flex office vise en outre à réduire les coûts en réduisant les surfaces puisqu'il n'y a plus de bureaux attribués. A partir des années 2010, ce modèle se prolonge avec l'avènement d'espaces de travail enrichis et diversifiés qualifiés d'ABW (Activity Based Working), s'inspirant des « lieux de vie ». Reposant sur des principes analogues à ceux du flex office (notamment la non-territorialisation des bureaux), ces espaces s'en distinguent par la recherche d'un enrichissement qualitatif et interactif, combiné avec le rattachement des équipes à des « territoires ». Dans ce cadre, les collaborateurs utilisent au cours de la journée les espaces dédiés à certains types d'activités (individuelles ou collectives) en fonction de leurs besoins à un moment donné. Cela se traduit par l'essor des espaces dédiés à des usages spécifiques.

### **Vers une nouvelle articulation du bien-être et de la performance ?**

Cet ouvrage est le premier à proposer une analyse historique, contemporaine et prospective approfondie des espaces de travail au regard du management et de l'organisation. Il offre des perspectives pour le futur et sollicite à cet égard une quinzaine d'experts pour éclairer sur les trajectoires possibles dans cette période post-pandémique.

Son originalité tient en une double approche :

- Une étude approfondie de la dimension temporelle afin d'appréhender les mutations successives.
- Un cadre d'étude pluridisciplinaire mobilisant la sociologie, l'histoire, l'économie, l'organisation, le management.

« Ce livre illustre la puissance des transformations du travail du XXI<sup>e</sup> siècle, nouvelle révolution en cours. Il porte la vision d'une ville polycentrique et multi-servicielle où le travail se reconfigure et se combine avec une décentralisation territoriale remodelant profondément l'univers spatial du travail. »

**Carlos Moreno**, Professeur, Directeur Scientifique et cofondateur de la Chaire Entrepreneurial Territoire Innovation de l'IAE Paris.

« L'analyse du bien-être au travail accorde souvent peu de place à l'agencement physique des espaces de travail. Cet ouvrage très documenté fait exception et met en lumière cet aspect trop méconnu, grâce à sa double perspective historique et pluridisciplinaire. »

**Thierry Weil**, Professeur à l'école des Mines de Paris et animateur de la Chaire Futurs de l'industrie et du travail.



**Jean-Pierre Bouchez**, titulaire d'un PHD et d'une HDR en sciences de gestion, 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. Auteur d'une dizaine d'ouvrages, il publie régulièrement des points de vue dans les grands médias français (Le Monde, Les Echos, La Tribune) et est chroniqueur pour Forbes France.

Retrouvez l'auteur sur son blog <https://www.jeanpierrebouchez.com>

ISBN : 978-2-8073-3701-5  
ISSN : 1781-4944



deboeck B  
SUPERIEUR

[www.deboecksuperieur.com](http://www.deboecksuperieur.com)

Méthodes  
& Recherches  
Management

Méthodes  
& Recherches  
Management

Le travail et ses espaces  
Jean-Pierre BOUCHEZ

Jean-Pierre BOUCHEZ

# Le travail et ses espaces

Le pari du bien-être et de la performance



B

deboeck B  
SUPERIEUR

### **Dans quelle mesure la rationalisation des espaces de travail impacte-t-elle la qualité de vie au travail et la performance ?**

Les grandes entreprises éclairées ont saisi les bénéfices associés à la recherche du bien-être et de la qualité de vie au travail de leur collaborateurs pour tenter d'augmenter leur performance, à l'occasion de relocalisation ou de réaménagement de leurs sites. De nos jours, elle s'inspirent le plus souvent des formes d'Activity Based Working. Nokia à Massy, la Banque populaire Rives de Paris, le nouveau siège groupe BPCE à Paris, ou le campus M de Capgemini à Meudon s'inscrivent dans cette tendance. Mais il s'agit le plus souvent d'employeurs à forte notoriété, localisés dans des métropoles et qui veulent attirer de jeunes diplômés. Cette tendance s'observe aussi dans l'aménagement d'espaces de coworking qui séduisent des PME et TPE car ils peuvent y faire venir leurs collaborateurs en télétravail ou à l'occasion de réunions et bénéficier d'un environnement plutôt qualitatif. De grands groupes « dépaissent » d'ailleurs certains de leur services dans ces PME/TPE pour y apprendre à travailler autrement. Ces tendances ne sauraient être pour autant généralisables: n'oublions pas que selon diverses études, seulement un tiers des activités sont télétravaillables.

### **Les représentants du personnel ont-ils aujourd'hui voix au chapitre en ce qui concerne l'aménagement des locaux ?**

Dès lors que ce projet impacte les conditions de travail, ce qui est pratiquement toujours le cas, les entreprises ont l'obligation légale d'informer et de consulter les instances représentatives adéquates à partir d'un certain seuil d'effectif. Depuis une vingtaine d'années, la participation des usagers, autrefois assez largement ignorée, est devenue incontournable dans les grandes firmes. L'attention portée aux suggestions et aux recommandations émises par les futurs utilisateurs, contribue à favoriser leur acceptabilité du projet et faciliter son appropriation.

### **Les impératifs de rentabilité peuvent-ils dégrader la qualité de l'aménagement des bureaux dans les villes où l'espace est rare et cher ?**

Ces impératifs peuvent bien sûr exister. Pour autant, ce sont en majorité des sièges de grands groupes dotés de moyens conséquents qui se positionnent dans les quartiers d'affaires et misant généralement sur des environnements de travail de qualité. Ce sont des lieux de pouvoirs, des centres de décisions,

qui bénéficient d'une « atmosphère » urbaine, intellectuelle, technologique, financière attractive, en dépit des externalités négatives (bruit, pollution, coûts immobiliers, fiscalité...).

### **Les grandes organisations des secteurs secondaires et tertiaires misent-elles encore aujourd'hui sur les aménagements d'espaces de travail pour contrôler ce dernier ?**

Le contrôle des salariés dans les grands espaces, tant par leurs pairs que par la hiérarchie, constitue une constante depuis les premiers immeubles tertiaires construits à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle à Chicago. Il faudrait assurément encore remonter beaucoup plus loin... Mais le développement du télétravail change la donne instaurant la possibilité d'un contrôle technologique. Certains employeurs mettent en place donc une cybersurveillance via des logiciels qui permettent de contrôler l'activité précise des télétravailleurs. On peut alors contrôler le travail à partir de l'usage de l'ordinateur (suivi du temps, historique du navigateur, enregistrement des frappes de clavier, etc.), la présence (contrôle des heures de connexion, conversation audio fréquente, etc.), surveiller l'espace de travail via une webcam ou des captures d'écran. Cet « espionnage », face sombre du télétravail, assez conséquente selon les études révèle un manque évident de confiance. Il demeure toutefois légal sous la condition que les télétravailleurs en aient été informés par leur employeur et qu'une déclaration soit effectuée auprès de la CNIL.

### **A quoi peut-on s'attendre dans le futur ?**

Le travail hybride est destiné à se déployer durablement et les tendances décelées dans les entreprises les plus matures sur le plan managérial, technologique et organisationnel se diffusent dans le tissu économique. Déjà, nombre d'employeurs ont su saisir les opportunités découlant de la pandémie pour reconsidérer la manière de travailler et gagner en maturité. A l'opposé, des entreprises dont la culture managériale est imprégnée de conservatisme sont tentées par le retour à l'ordre ancien et par une reprise en main. Mais c'est une posture assurément perdante...