



HAL
open science

Étude du bien-être et de l'implication dans un contexte de distribution des espaces de travail

Pascal Hénon

► **To cite this version:**

Pascal Hénon. Étude du bien-être et de l'implication dans un contexte de distribution des espaces de travail. Gestion et management. Université du Littoral Côte d'Opale, 2022. Français. NNT : 2022DUNK0628 . tel-04186729

HAL Id: tel-04186729

<https://theses.hal.science/tel-04186729>

Submitted on 24 Aug 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.



Thèse de Doctorat

*Mention Sciences de la Société
Spécialité Science de Gestion*

présentée à l'École Doctorale en Sciences Humaines et Sociales (ED 586)

de l'Université du Littoral et de la Côte d'Opale

par

Pascal HÉNON

pour obtenir le grade de Docteur de l'Université du Littoral et de la Côte
d'Opale

*Étude du bien-être et de l'implication dans un contexte de
distribution des espaces du travail*

Soutenue le 23/11/2022, après avis des rapporteurs, devant le jury d'examen :

Mme Julie HERMANS, Professeure, UC Louvain

Mme Caroline RUILLER, Maître de Conférences, IGRIAE Rennes

Mme Dominique PEYRAT-GUILLARD, Professeure, UA Angers

M. Jordane CREUSIER, Professeur, ULCO

M. Laurent TASKIN, Professeur, UC Louvain

Présidente

Rapporteur

Rapporteur

Directeur de thèse

Co-directeur



REMERCIEMENTS

Je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de cette thèse.

Je tiens à remercier vivement messieurs les Professeurs CREUSIER et TASKIN, qui, en tant que directeur de thèse, se sont toujours montrés à l'écoute et très disponibles tout au long de la réalisation de cette thèse, ainsi que pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'ils ont bien voulu me consacrer et sans qui ce travail n'aurait jamais vu le jour.

Également, une nécessaire reconnaissance est due aux collègues doctorants de l'Université du Littoral Côte d'Opale, du Lab4Hum de Louvain-la-Neuve (Belgique), et de l'EDSHS d'Amiens qui ont permis de faciliter ces trois années. Une mention particulière est apportée à Léa et Alicia, doctorantes d'Amiens, pour leur aide durant cette dernière année.

Un remerciement particulier est également donné aux différentes personnes qui ont accepté de répondre à mes sollicitations d'entretiens ou au questionnaire, et sans qui cette thèse n'aurait pu aboutir.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis, qui m'ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de cette thèse. Je n'oublie pas ma famille pour leur contribution, leur soutien et leur patience.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	3
TABLE DES MATIÈRES	4
TABLE DES TABLEAUX	10
TABLE DES FIGURES	12
TABLE DES ABRÉVIATIONS	13
PARTIE INTRODUCTIVE	14
1. Contextualisation historique	15
1.1 Management et salariat durant l'Antiquité et le Moyen Âge	15
1.2 Les bureaux des époques modernes et contemporaines	16
1.3 Distribution et hybridation du travail	19
2. Méthode de recherche et posture épistémologique	20
2.1 Approche méthodologique	20
2.2 Design de recherche	22
2.3 Posture épistémologique.....	23
3. Problématique et présentation de la structure générale de la thèse	24
PARTIE I – PHASE EXPLORATOIRE	27
Chapitre 1 – Revue de littérature	29
1. Espaces de travail	30
1.1 Au bureau	30
1.1.1 Bureaux individuels	30
1.1.1.1 Historique.....	30
1.1.1.2 Définitions et caractéristiques	31
1.1.1.3 Effets organisationnels	32
1.1.2 Open spaces	32
1.1.2.1 Historique.....	32
1.1.2.2 Définitions et caractéristiques	34
1.1.2.3 Effets organisationnels	34
1.1.3 Bureaux partagés.....	35
1.1.3.1 Historique.....	35
1.1.3.2 Définitions et caractéristiques	36

1.1.3.3	Effets organisationnels	37
1.1.4	Activity-based flexible office	39
1.1.4.1	Historique.....	39
1.1.4.2	Définitions et caractéristiques	39
1.1.4.3	Effets organisationnels	40
1.1.5	Synthèse	41
1.2	Hors bureau	44
1.2.1	Télétravail à domicile	45
1.2.1.1	Historique.....	45
1.2.1.2	Définitions et caractéristiques	47
1.2.1.3	Effets organisationnels	47
1.2.2	Espaces de coworking.....	49
1.2.2.1	Historique.....	49
1.2.2.2	Définitions et caractéristiques	49
1.2.2.3	Effets organisationnels	52
1.2.3	Tiers lieux	54
1.2.3.1	Historique.....	54
1.2.3.2	Définitions et caractéristiques	55
1.2.3.3	Effets organisationnels	56
1.2.4	Synthèse.....	57
1.3	Synthèse.....	59
1.3.1	Historique	59
1.3.2	Caractéristiques.....	60
2.	Problématisation de la recherche.....	61
2.1	Distribution des espaces	61
2.2	Effets de la distribution	63
2.2.1	L'appropriation de l'espace de travail	63
2.2.2	La personnalisation de l'espace de travail	64
2.2.3	Identité au travail	66
2.2.4	Proximités au travail	67
	<i>Chapitre 2 – Phase méthodologique.....</i>	<i>71</i>
1.	Méthodologie.....	71
1.1	Sélection des répondants	72
1.2	Taille de l'échantillon.....	75
1.3	L'entretien semi-dirigé.....	76
2.	Le déroulement des entretiens	77
2.1	Typologie des personnes interrogées.....	77

2.2	Réalisation des entretiens	79
3.	La retranscription des données	79
4.	Méthode d'analyse des résultats	79
4.1	Analyse de données continue	80
4.2	Une analyse thématique catégorielle	80
5.	Thèmes et catégories mis en avant par les entretiens	81
5.1	Thèmes	82
5.2	Catégories	84
Chapitre 3 – Résultats		86
1.	Thèmes.....	86
1.1	Les avantages des différents espaces de travail.....	86
1.1.1	Les bureaux individuels	86
1.1.2	Les bureaux partagés	87
1.1.3	Les open spaces	88
1.1.4	Le domicile des personnes interrogées	89
1.1.5	Les espaces de coworking.....	91
1.1.6	Les tiers lieux.....	92
1.2	Les inconvénients des différents espaces de travail	93
1.2.1	Les bureaux individuels	93
1.2.2	Les bureaux partagés	94
1.2.3	Les open spaces	94
1.2.4	Le domicile des personnes interrogées	95
1.2.5	Les espaces de coworking.....	97
1.2.6	Les tiers lieux.....	97
1.2.7	Synthèse	98
1.3	Les motivations pour la distribution des espaces	99
1.3.1	Le développement du lien social.....	99
1.3.2	La complémentarité des lieux	101
1.3.3	Par obligation.....	102
1.4	Les effets de la distribution des espaces.....	102
1.4.1	La modification de l'autonomie.....	102
1.4.2	La modification de la flexibilité.....	103
1.5	Conclusion.....	104
2.	Catégories.....	105
2.1	Le délitement des proximités sociales	105
2.1.1	La perte de liens	105

2.1.2	La formalisation des échanges	107
2.2	La neutralité des bureaux.....	108
2.2.1	L’anonymisation des espaces.....	108
2.2.2	L’appropriation des espaces.....	109
2.3	Valorisation du métier dans le rapport au travail	110
2.3.1	Communauté de travail	110
2.3.2	Communauté de pratique	111
2.3.3	Connaissance de l’entreprise et de son projet	111
2.4	Vision du bureau individuel	112
2.4.1	Attachement au bureau individuel	112
2.4.2	Détachement du bureau individuel	113
2.5	Conclusion.....	114
3.	Conclusions	115
	<i>PARTIE II – PHASE CONFIRMATOIRE</i>	<i>119</i>
	<i>Chapitre 4 – Revue de littérature</i>	<i>120</i>
1.	Le bien-être	120
1.1	Les racines historiques de l’étude du bien-être	120
1.1.1	Les philosophes antiques	121
1.1.1.1	L’eudémonisme.....	121
1.1.1.2	L’hédonisme.....	122
1.1.1.3	Les théoriciens chrétiens	122
1.1.2	Le bonheur médiéval	123
1.1.3	Les penseurs de l’époque moderne	123
1.1.3.1	Le bonheur anglo-saxon	124
1.1.3.2	Le bonheur philosophique français	124
1.1.3.3	Le bonheur de Spinoza et Kant	125
1.1.4	L’étude contemporaine du bien-être	126
1.1.4.1	Les constitutions des XIX ^e et XX ^e siècles.....	126
1.1.4.2	Le bien-être actuel.....	127
1.2	Le bien-être au travail.....	130
1.2.1	Un concept de la psychologie positive.....	130
1.2.2	Conceptualisation du bien-être au travail.....	132
1.2.2.1	Le bien-être au travail de ROBERT (2007).....	137
1.2.2.2	Le bien-être au travail de DAGENAI-DESMARAI (2010).....	138
1.2.2.3	Le bien-être au travail de BIÉTRY et CREUSIER (2013)	140
1.2.2.4	Le bien-être au travail d’ABORD DE CHATILLON et RICHARD (2015)	140
1.2.2.5	Synthèse des différents modèles conceptuels du bien-être au travail.....	141

1.2.3	Hypothèses de recherche pour le bien-être au travail	143
2.	L'implication au travail	151
2.1	Les travaux de MOWDAY, PORTER et STEERS	151
2.2	Le modèle tridimensionnel de MEYER et ALLEN	153
2.3	L'implication envers des cibles de KLEIN et al. (2012).....	155
2.3.1	Implication envers les collègues.	159
2.3.2	Implication envers le supérieur	160
2.4	Hypothèses de recherche pour l'implication au travail.	161
Chapitre 5 – Phase méthodologique		167
1.	Collecte des données.....	167
1.1	Données de contrôle	168
1.2	Type et nombre d'espaces	171
2.	Validation des échelles	174
2.1	La méthode des équations structurelles	174
2.2	L'alpha de Cronbach	177
2.3	La matrice de corrélation.....	178
3.	Méthodes pour tester les hypothèses	179
3.1	ANOVAs.....	180
3.2	Test t.....	180
Chapitre 6 – Résultats		183
1.	Résultats du bien-être au travail.....	183
1.1	Validation de la proposition P ₁	183
1.1.1	Validation de l'hypothèse H _{1a}	184
1.1.2	Validation de l'hypothèse H _{1b}	184
1.1.3	Validation de l'hypothèse H _{1c}	187
1.2	Validation de la proposition P ₂	189
1.2.1	Validation de l'hypothèse H _{2a}	189
1.2.2	Validation de l'hypothèse H _{2b}	190
1.2.3	Validation de l'hypothèse H _{2c}	191
2.	Résultats de l'implication envers le supérieur et envers les collègues.....	192
2.1	Validation de la proposition P ₃	193
2.1.1	Validation de l'hypothèse H _{3a}	193
2.1.2	Validation de l'hypothèse H _{3b}	194
2.1.2.1	Hypothèse traitée pour l'implication envers le supérieur	194

2.1.2.2	Hypothèse traitée pour l'implication envers les collègues	196
2.1.3	Validation de l'hypothèse H _{3c}	199
2.1.3.1	Hypothèse traitée pour l'implication envers le supérieur	199
2.1.3.2	Hypothèse traitée pour l'implication envers les collègues	200
2.2	Validation de la proposition P ₄	202
2.2.1	Validation de l'hypothèse H _{4a}	202
2.2.2	Validation de l'hypothèse H _{4b}	203
2.2.3	Validation de l'hypothèse H _{4c}	204
3.	Synthèse.....	205
<i>PARTIE INTEGRATIVE</i>		209
<i>Chapitre 7 – Discussion</i>		210
1.	Retours analytiques.....	210
1.1	Le contexte de la recherche	210
1.2	L'interdisciplinarité de la recherche.....	211
2.	Contribution méthodologique	213
3.	Contributions théoriques.....	215
3.1	La territorialisation des espaces.....	216
3.2	Le travail hybride	218
3.3	Le bien-être au travail.....	220
3.4	L'implication au travail	222
3.5	Les liens sociaux	223
3.6	L'autonomie	226
4.	Limites et voies de recherche.....	227
4.1	Les limites	227
4.2	Les voies de recherche.....	228
5.	Contributions managériales	228
5.1	Les combinaisons du travail distribué	228
5.2	Le maintien des rapports sociaux	231
<i>CONCLUSION</i>		234
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>		237
<i>TABLE DES ANNEXES</i>.....		256

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition des espaces de travail en France.....	42
Tableau 2 : Synthèse des bureaux	43
Tableau 3 : Définitions des espaces de coworking	51
Tableau 4 : Bons voisins et bons partenaires dans les espaces de coworking	54
Tableau 5 : Synthèse des espaces hors bureaux	58
Tableau 6 : Synthèse des bureaux	60
Tableau 7 : Les différentes formes de proximité.....	68
Tableau 8 : Répartition des interviewés par tranches d'âges	73
Tableau 9 : Répartition des espaces de travail des interviewés.....	74
Tableau 10 : Caractérisation de l'échantillon.....	75
Tableau 11 : Descriptif de la conduite d'entretien	76
Tableau 12 : Typologie récapitulative des personnes interrogées.....	78
Tableau 13 : Arbre thématique.....	83
Tableau 14 : Les catégories de codage.....	84
Tableau 15 : Avantages et inconvénients des espaces de travail	99
Tableau 16 : Attributs des concepts du bien-être	129
Tableau 17 : Synthèse des modèles du bien-être au travail.....	142
Tableau 18 : Avantages et inconvénients des espaces de travail	144
Tableau 19 : Typologie de l'implication organisationnelle	152
Tableau 20 : Continuum de H. J. KLEIN, MOLLOY, et BRINSFIELD (2012).....	156
Tableau 21 : Niveau d'implication des espaces de travail	162
Tableau 22 : Comparaison des échelles	174
Tableau 23 : Indice d'ajustement des échelles	175
Tableau 24 : Les forces et les significativités des échelles	177
Tableau 25 : Mesure des Alpha de Cronbach des échelles de mesure	178
Tableau 26 : Matrice de corrélation des mesures	179
Tableau 27 : Sous-divisions des hypothèses H_{1b} et H_{3b}	181
Tableau 28 : Groupes mobilisés pour les sous-divisions des propositions de P_2 et P_4	182
Tableau 29 : Test de H_{1a}	184
Tableau 30 : Test de H_{1b}	185
Tableau 31 : Bien-être en fonction de la présence ou non d'un espace dominant	185
Tableau 32 : Seconde partie du test de H_{1b}	186

Tableau 33 : Bien-être selon la présence de certains espaces de travail	186
Tableau 34 : Bien-être selon les couples d'espaces	187
Tableau 35 : Bien-être selon les deux couples conservés	188
Tableau 36 : Test de H_{2a}	189
Tableau 37 : Test de H_{2b}	190
Tableau 38 : Bien-être au travail des espaces mixtes.....	190
Tableau 39 : Test de H_{2c}	191
Tableau 40 : Bien-être au travail lors de la présence d'espaces aux effets positifs	191
Tableau 41 : Test de H_{3a}	193
Tableau 42 : Test de H_{3b} pour l'implication envers le supérieur	194
Tableau 43 : Implication envers le supérieur avec la présence d'un espace dominant.....	195
Tableau 44 : Second test de H_{3b} pour l'implication envers le supérieur	195
Tableau 45 : Implication envers le supérieur en bureau partagé dominant.....	196
Tableau 46 : Test de H_{3b} pour l'implication envers les collègues.....	197
Tableau 47 : Implication envers l'équipe en fonction de la présence d'un espace dominant	197
Tableau 48 : Test de H_{3b} pour l'implication envers les collègues.....	198
Tableau 49 : Implication envers l'équipe selon la présence de certains espaces de travail ...	198
Tableau 50 : Implication envers le supérieur selon les couples d'espaces.....	200
Tableau 51 : Implication envers l'équipe selon les couples d'espaces	200
Tableau 52 : Implication envers les collègues selon les deux couples retenus	201
Tableau 53 : Test de H_{4a}	202
Tableau 54 : Implication envers l'équipe pour les combinaisons négatives	203
Tableau 55 : Test de H_{4b}	203
Tableau 56 : Implication envers les collègues des combinaisons mixtes	204
Tableau 57 : Test de H_{4c}	205
Tableau 58 : Synthèse des hypothèses et de leur validation	206
Tableau 59 : Tableau récapitulatif des hypothèses H_{2b} et H_{5b}	207
Tableau 60 : Résultats des hypothèses testées	208
Tableau 61 : Synthèse des combinaisons d'espaces pour les managers	231

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Chronologie de la thèse	22
Figure 2 : Le design de recherche	23
Figure 3 : Plan de thèse	25
Figure 4 : Espaces de travail utilisés régulièrement ou occasionnellement hors du bureau	45
Figure 5 : Les espaces de coworking entre travail à domicile et travail traditionnel	52
Figure 6 : Évolution des espaces au fil du temps	59
Figure 7 : Processus d'analyse des données	80
Figure 8 : Processus d'analyse thématique	81
Figure 9 : Hiérarchie des différents construits sur l'état psychologique	128
Figure 10 : Cartographie de la psychologie positive	131
Figure 11 : Schéma explication du bien-être au travail	133
Figure 12 : Les trois principaux axes pour la mesure du bien-être affectif selon WARR	134
Figure 13 : Le modèle du bien-être à cinq facteurs de DANIELS	134
Figure 14 : Le modèle de recherche de la santé organisationnelle de COTTON et HART	136
Figure 15 : Représentation du bien-être au travail de ROBERT	137
Figure 16 : Les cinq composantes du bien-être psychologique au travail	139
Figure 17 : Le modèle d'implication organisationnelle à trois composantes	154
Figure 18 : Modèle de processus d'implication envers toute cible en milieu de travail	158
Figure 19 : Répartition par âge de l'échantillon	168
Figure 20 : Répartition par statut de l'échantillon	169
Figure 21 : Répartition par ancienneté de l'échantillon	170
Figure 22 : Répartition par niveau d'étude de l'échantillon	170
Figure 23 : Répartition par genre de l'échantillon	171
Figure 24 : Répartition par type d'espace de travail de l'échantillon	172
Figure 25 : Répartition par nombre d'espace de l'échantillon	172
Figure 26 : Les combinaisons d'espaces les plus représentées	173
Figure 27 : Modélisation de la structure des échelles de mesure	176
Figure 28 : Architecture du régime de justice	212
Figure 29 : Schéma illustratif de la méthode mixte séquentielle	214

TABLE DES ABRÉVIATIONS

AB	<i>Activity-based office</i>
BI	Bureau individuel
BP	Bureau partagé
CW	Espace de <i>coworking</i>
DM	Domicile
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OS	<i>Open space</i>
TL	Tiers lieu

PARTIE INTRODUCTIVE

Cette recherche s'inscrit dans un contexte particulier, dans une période marquée par la pandémie de COVID-19 qui a forcé les populations à modifier leurs comportements au quotidien. Du fait des différents confinements et de la peur de la propagation, les gouvernements et les entreprises ont opté pour un développement rapide et forcé du travail hybride avec un dénominateur commun : le télétravail à domicile. C'est dans ce contexte que s'inscrit cette recherche, bien que le sujet et les thèmes évoqués fussent choisis avant l'émergence de la maladie, qui a donc provoqué une multiplication des possibilités d'étude.

Évoluant dans un monde dans lequel les enjeux écologiques deviennent de plus en plus importants avec la raréfaction des énergies fossiles et la hausse de leurs prix, les entreprises et leurs salariés doivent agir de concert afin d'organiser au mieux les contrats de travail. De plus en plus, le travail hybride se développe autour du télétravail à domicile, notamment grâce au développement des technologies de la communication et de l'informatique au tournant des années 1980. Les entreprises vont donc se tourner vers un modèle hybride qui correspond à leurs besoins et attentes (BRUNELLE et FORTIN, 2022). Parmi les différents enjeux présents dans cette modification du travail traditionnel se trouve la question du bien-être au travail des salariés et de leur implication. Depuis quelques années, les organisations se sont penchées sur le bien-être au travail de leurs employés, en témoignent les dizaines de sites internet traitant du sujet ou les différentes offres de *team building* ou de *coaching* pour améliorer les sentiments des individus au sein de leur sphère professionnelle. Cette question se renouvelle dès lors que les employés sont confrontés à plusieurs espaces de travail et, donc, à plusieurs sources pouvant générer, ou non, du bien-être. Il en est de même pour l'implication au travail, dont la manière de traiter ce sujet a récemment évolué en se focalisant d'avantages sur les cibles, comme le manager ou l'équipe de travail. Ces deux questionnements permettent notamment aux entreprises d'améliorer leur productivité, ce qui en fait deux questions de choix pour les organisations.

1. Contextualisation historique

Le bureau a connu de nombreuses modifications au cours du temps et des époques, et il n'a pas toujours été le nom du lieu de travail que l'on connaît aujourd'hui. Son origine se trouve dans la « *bure* », qui est une étoffe de laine grossière pouvant être utilisée pour la confection des vêtements monastiques, les robes de bure. Cette étoffe, posée sur les tables à écrire, pouvait également permettre d'isoler le parchemin sur lequel on écrivait afin d'éviter de le détériorer (RHEIMS, 1990, cité par MONJARET, 2002). Ensuite, du fait de plusieurs métonymies, le mot « bureau » désignant le tapis de table a été utilisé pour la table à écrire, puis la pièce dans laquelle elle se trouvait, puis l'ensemble des meubles de cette pièce, jusqu'aux activités s'y exerçant, les pouvoirs s'y rattachant et les services s'y rendant (PEREC, 1989, cité par MONJARET, 2002).

1.1 Management et salariat durant l'Antiquité et le Moyen Âge

Le premier cas de management étudié peut être crédité à SEXTUS FRONTINUS, *curator aquarum* qui, afin de maintenir et développer le réseau hydraulique, disposait de 700 architectes, ingénieurs, ouvriers publics, crieurs et gardiens. Dans l'Empire romain, la fonction précède la localisation. Ainsi, le travail était centré sur la maison, le magasin ou l'entrepôt, où une zone pouvait être mise de côté pour la tenue de dossiers selon les besoins (HAIGH, 2012). Le salariat apparaît dès le Moyen Âge (période historique allant du V^{ème} au XV^{ème} siècle après J.-C.). Les monastères sont les premiers lieux à rationaliser le travail. Vers 530, BENOÎT DE NURSIE fonde dans le Latium italien l'abbaye de Monte Cassino, dans laquelle il rédige une règle de vie monastique, reprise par la suite dans les différentes abbayes de l'ordre des Bénédictins. Elle réglait la journée des moines en la divisant entre les prières, les lectures, les traductions et les ouvrages d'art. La division de la journée nécessite alors la division de l'espace (HAIGH, 2012). À l'époque, les bureaux sont présents et utilisés dans les monastères, notamment dans les *scriptoria*. Chaque abbaye dispose, en effet, d'une pièce destinée à la production d'écrits. Les moines copistes y travaillent debout, dans le silence et l'isolement le plus total. Le bureau des moines copistes se compose d'une unité autonome avec un banc, une desserte, un pupitre incliné, un espace de rangement et d'un plateau surélevé. L'austérité des

lieux impose un message clair : c'est la place pour travailler (HAIGH, 2012). Le *scriptorium* peut être de différentes tailles, selon l'importance de l'abbaye. Dans les plus petites, c'est l'endroit dans lequel les livres et manuscrits importants de la vie liturgique et abbatiale sont actualisés. Dans les plus grandes abbayes, le *scriptorium* est un centre de production dans lequel les moines recopient les savoirs antiques et les grands ouvrages contemporains afin de garnir les bibliothèques de l'établissement ou de ses filiales. Avec la diffusion de la chrétienté en Europe, les ordres religieux ont développé de grandes aptitudes organisationnelles. Ainsi, les Cisterciens créent les premières grandes conférences : au XII^{ème} siècle, des centaines de représentants de monastères européens se réunissent en l'abbaye de Cîteaux pour célébrer les fêtes de la sainte Croix (HAIGH, 2012). Durant le XIII^{ème} siècle, puis avec l'invention de l'imprimerie au siècle suivant, la production passe du monde religieux au monde commercial et scientifique. Ce changement est dû à une modification des mentalités. Jusqu'alors, le travail avait pour fin de pourvoir à la *necessitas*, qui légitime l'activité et permet de déroger à quelques règles édictées par l'Église. Ainsi, en cas de *necessitas*, le travail dominical peut être toléré, les prêtres peuvent travailler, ou les voleurs peuvent être excusés. Raymond DE PEÑAFORT, qui sera par la suite archevêque de Barcelone puis canonisé, écrit ainsi au début du XIII^{ème} siècle : « Si quelqu'un vole de la nourriture, de la boisson, ou des vêtements à cause de la nécessité de la faim, de la soif, ou du froid, commet-il vraiment un vol ? – Il ne commet ni un vol, ni un péché s'il agit à cause de la nécessité » (LE GOFF, 1982). Ce qui est péché est alors de se procurer, ou chercher à se procurer, plus que le nécessaire. L'idée du profit ne devient plus immorale à partir du milieu du XIII^{ème} siècle. ALBERT LE GRAND et THOMAS D'AQUIN, deux Docteurs de l'Église, insistent ainsi sur le fait que le prix juste des denrées est le prix compétitif, dirigé par les besoins humains plus que par le travail investi (DE KERF, 2014), ce qui provoque le développement de l'entrepreneuriat. Les marchands disposent de tables de travail pour leur comptabilité, où l'on compute (du latin *computare*, calculer), qui donneront *computer* chez les Anglo-saxons.

1.2 Les bureaux des époques modernes et contemporaines

Durant les XVII^{ème} et XVIII^{ème} siècles, le bureau devient également utile pour les intellectuels et les artistes qui s'isolent dans des bureaux indépendants pour réaliser leurs projets. C'est également au cours du XVIII^{ème} siècle que le travail à domicile atteint son apogée avec la création, sous l'Ancien Régime, de bassins d'activités spécialisés. Le travail à domicile

est prédominant dans le commerce, que ce soit dans les milieux ruraux ou urbains. Le producteur travaillant de chez lui dépend ainsi du marchand qui commande, achète et revend le produit fini, souvent en ayant fourni au préalable la matière première. Les premiers bureaux commerciaux apparaissent d'ailleurs à la fin du XIX^{ème} siècle aux États-Unis. L'invention des moyens de communication comme le téléphone, le télégraphe, ou encore les chemins de fer, permet aux entreprises de déplacer leurs activités administratives et de gestion en dehors de leurs lieux de production. Le taylorisme s'implante également dans ces activités bureaucratiques, dans lesquelles les employés sont placés en ligne. Les bureaux individuels sont alors réservés aux supérieurs hiérarchiques, les employés travaillant dans de grands espaces bruyants, souvent mal éclairés pour les personnes figurant en bas de la hiérarchie, afin qu'il soit plus simple pour les surveiller. L'isolement et la concentration sont favorisés par des fenêtres disposées en hauteur, au-dessus des travailleurs. Bien que le XIX^{ème} siècle soit le siècle des révolutions industrielles, il coïncide également avec l'âge d'or du travail à domicile. Le secteur textile, dans lequel la mécanisation est parfois incomplète, profite du travail à domicile. Un lien se maintient ainsi entre les industriels rationalisant les productions dans leurs ateliers et les travailleurs à domicile qui pallient aux insuffisances. En effet, l'industrie de la soierie de Lyon montre, durant les années 1870, une grande capacité à s'adapter aux marchés intérieurs, grâce à la délocalisation de ses moyens de production en campagne, mais également en ayant recours au travail à domicile ou dans de petits ateliers (CARON, 1985). Il faut cependant attendre la loi de 1957 pour que les travailleurs à domicile français puissent disposer des mêmes droits que les salariés en entreprise. Une autre évolution a lieu après la Seconde Guerre mondiale avec l'apparition dans les années 1950 dans les pays nordiques et en Allemagne des *bürolandschaft*, les bureaux-paysage, qui rappellent les salles de pool de dactylos du début du XX^{ème} siècle (MONJARET, 2002). Ce modèle est remis en cause dès les années 1970 aux États-Unis, notamment par les fabricants de mobiliers. En suivant les préceptes du designer américain Robert PROPST pour l'entreprise Herman MILLER, les organisations adoptent des bureaux reconfigurables, organisés en *panel system*, consistant en plusieurs cellules individuelles, les *cubicles*, accolées permettant des aménagements diversifiés, mais pouvant offrir tout de même une zone de protection pour les salariés. Une plus grande flexibilité se met en place à la fin des années 1980 avec les *non-territorial offices* et les différentes formes de *combi-office*. C'est ainsi que STONE et LUCHETTI vont, en 1985, créer la notion d'*activity-based office* afin de laisser le choix aux salariés de choisir l'environnement dans lequel ils veulent interagir. Ils veulent ainsi « remettre en question les façons habituelles de penser les bureaux », tout en amenant les managers à « intégrer l'aménagement physique, la conception et les communications pour

appuyer les objectifs organisationnels » (PILLON, 2016). Les années 1990 vont connaître plusieurs tendances, avec une spécialisation plus grande des bureaux, composés d'espaces dédiés au travail personnel, aux réunions, aux rencontres, ou de libre-service pour la création de bureaux de passage. Les espaces deviennent également plus flexibles, puisqu'ils sont pensés pour être réaménagés facilement, selon les besoins du travail et des équipes. Aujourd'hui, ce que les bureaux ont longtemps cherché dans des aménagements flexibles et recomposables est réalisable. Les espaces de *coworking* ou les tiers lieux sont des espaces permettant l'externalisation des activités et des salariés selon les besoins (PILLON, 2016).

Les bureaux n'ont pas toujours été installés dans des lieux spécialisés. C'est au XVIII^{ème} siècle qu'a lieu la modification des hôtels particuliers aristocratiques. Ils passent de lieux servant à la fois de logement et de lieu de travail aux bureaux dont les aménagements normalisés et rationalisés devaient exprimer l'égalité. Ensuite vient la création de bâtiments administratifs dont l'architecture monumentale symbolise le pouvoir tout puissant de l'État (MONJARET, 2002). Le XIX^{ème} siècle voit ces phénomènes s'accroître, mais les lieux de travail communs restent situés dans des bâtiments à double fonction. Il n'est ainsi pas rare de voir un même immeuble offrir des habitations et des lieux de travail, les besoins des bureaux étant encore modestes. Sous le Second Empire (1851-1870), à la suite de l'expansion du système bancaire, se développe la demande en espace de travail qui conduit à la création d'un quartier d'affaires à Paris entre l'Opéra et la Bourse. Le XX^{ème} siècle voit les immeubles de bureaux être de plus en plus nombreux du fait de l'essor du secteur tertiaire. La modernisation de ce secteur, ainsi que l'émergence de l'informatisation et de la télécommunication, permet la construction d'immeubles spécialisés et incite les entreprises à déplacer leurs sièges sociaux hors de leurs sites de production. De nouveaux quartiers d'affaires voient ainsi le jour, comme celui de La Défense située à Paris.

Au cours des siècles, les bâtiments de bureaux se sont modifiés et ont évolué, entraînant avec eux l'évolution de leur morphologie spatiale interne (MONJARET, 2002).

1.3 Distribution et hybridation du travail

Désormais, le travail s'effectue de plus en plus dans différents lieux, et non plus dans un seul et même espace, mélangeant ainsi le présentiel et le distanciel : le travail hybride. Au centre de ces combinaisons d'espaces se trouve le télétravail qui est défini, en France, par le ministère de l'Économie comme étant « une forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication » (CANIVENC et CAHIER, 2021), qui peut donc prendre différentes formes et avoir lieu dans différents espaces. Cependant, un salarié travaillant depuis les locaux de son entreprise et une personne travaillant depuis son domicile disposent des mêmes droits, et notamment en ce qui concerne le temps de travail (MINÉ, 2020). Aujourd'hui, les chercheurs, les dirigeants et les salariés tendent à s'accorder sur une formule autour des 2 à 3 jours par semaine (CANIVENC et CAHIER, 2021; ABORD DE CHATILLON *et al.*, 2022). Cette distribution des espaces permettrait « d'accroître le sentiment d'autonomie, la motivation au travail, l'implication organisationnelle et la satisfaction professionnelle » (VAYRE, 2019). La crise sanitaire a permis une augmentation des salariés disposant d'heures de télétravail, et un peu plus du tiers des personnes travaillant actuellement en France ont commencé à télétravailler du fait de la pandémie (MINÉ, 2020). Les effets organisationnels qui dépendent de chacun des espaces de travail sont bien connus, mais ceux concernant les diverses combinaisons pouvant constituer le travail hybride le sont moins, bien que plusieurs études ont été publiées depuis quelques années. Il en est de même pour les études sur le bien-être et sur l'implication au travail qui s'intéressent aux espaces de travail pris individuellement, ou au travail et aux entreprises au général, mais peu aux combinaisons d'espaces et à leurs différences.

Les termes de distribution des espaces de travail et d'hybridation des espaces sont utilisés dans cette recherche comme étant des synonymes. Le travail hybride n'est, en effet, qu'une forme de distribution des espaces comportant des lieux de travail au sein de l'entreprise, et d'autres en télétravail (domicile, espace de *coworking*, tiers-lieux...).

2. Méthode de recherche et posture épistémologique

2.1 Approche méthodologique

Ce travail de recherche utilise une méthode mixte, c'est-à-dire combiner les méthodes qualitatives et quantitatives. Ainsi, cette méthode fait notamment intervenir les designs de recherche des deux méthodes combinées, et elle permet d'améliorer et de compléter les différentes méthodes prises séparément (JOHNSON, ONWUEGBUZIE, et TURNER, 2007; WALTON *et al.*, 2020). Bien qu'elle ne soit pas nouvelle, puisque les premiers exemples datent des années 1980, cette méthodologie mixte se développe grandement et, en sciences sociales, elle peut être aperçue comme étant un troisième mouvement méthodologique à côté des méthodologies plus classiques (TASHAKKORI et TEDDLIE, 2010; BOUVILLE et SCHMIDT, 2018).

L'usage d'une approche mixte permet d'avoir des opportunités de recherche, mais peut également être la source de défis supplémentaires, notamment au sujet des positionnements épistémologiques qui peuvent se retrouver en opposition. Ainsi, PLUYE et HONG (2014) vont prendre l'exemple de l'empirisme logique pour le quantitatif et du constructivisme pour le qualitatifs qui sont incompatibles. Cependant, l'utilisation des méthodes mixtes se base davantage sur « les connaissances qu'elle fournit plutôt que sur la pureté épistémologique qu'elle offre » (MILES et HUBERMAN, 1984; BOUVILLE et SCHMIDT, 2018), pouvant donc permettre de créer plus de connaissances sur une même recherche en combinant divers paradigmes. En outre, la mise en place des méthodologies qualitatives et quantitatives dans une même étude en sciences de gestion peut permettre d'étudier des phénomènes complexes et de mettre en lumière des éléments de recherches futures (BOUVILLE et SCHMIDT, 2018). Les études en méthodes mixtes menées en sciences de gestion utilisent les deux méthodologies afin de mettre en place une « triangulation où les deux méthodes sont utilisées pour trianguler les résultats sur un sujet unique » (CRESWELL et PLANO CLARK, 2017; BOUVILLE et SCHMIDT, 2018). Lorsque les méthodologies qualitatives et quantitatives sont utilisées de façon combinées, elles se complètent et forment une recherche plus robuste (IVANKOVA, CRESWELL, et STICK, 2006).

La littérature recense une quarantaine de méthodes mixtes différentes (TASHAKKORI et TEDDLIE, 2010; IVANKOVA, CRESWELL, et STICK, 2006), mais CRESWELL *et al.* (2003) ont mis en évidence les six combinaisons les plus utilisées dans les recherches. L'une d'entre elles est la méthode mixte en design séquentiel exploratoire qui a été utilisée pour cette recherche, puisqu'il implique de réaliser dans un premier temps une phase qualitative puis une phase quantitative en deuxième lieu, avant de passer au traitement des différents résultats récoltés (IVANKOVA, CRESWELL, et STICK, 2006). La mobilisation d'une méthode mixte séquentielle est opportune pour cette recherche. En effet, au début de cette thèse, fin 2019, les données sur le bien-être au travail et sur l'implication dans le monde du travail hybride n'étaient pas nombreuses. La première phase, qualitative, repose sur des entretiens menés à distance afin de connaître les éléments qui sont modifiés lorsque la distribution des espaces a lieu. La seconde phase, quantitative, a demandé une nouvelle collecte de données par des questionnaires distribués sur les réseaux sociaux (MORVANNOU *et al.*, 2019). Cette méthodologie a permis, en partant du thème général des effets organisationnels, de dégager deux grands thèmes modifiés lorsqu'il y a une multiplication des espaces de travail : le bien-être et l'implication. Grâce à cela, la seconde partie a pu récolter et analyser les données de ces thèmes. Cela permet aux différentes parties de se compléter. Une chronologie a donc pu être établie.

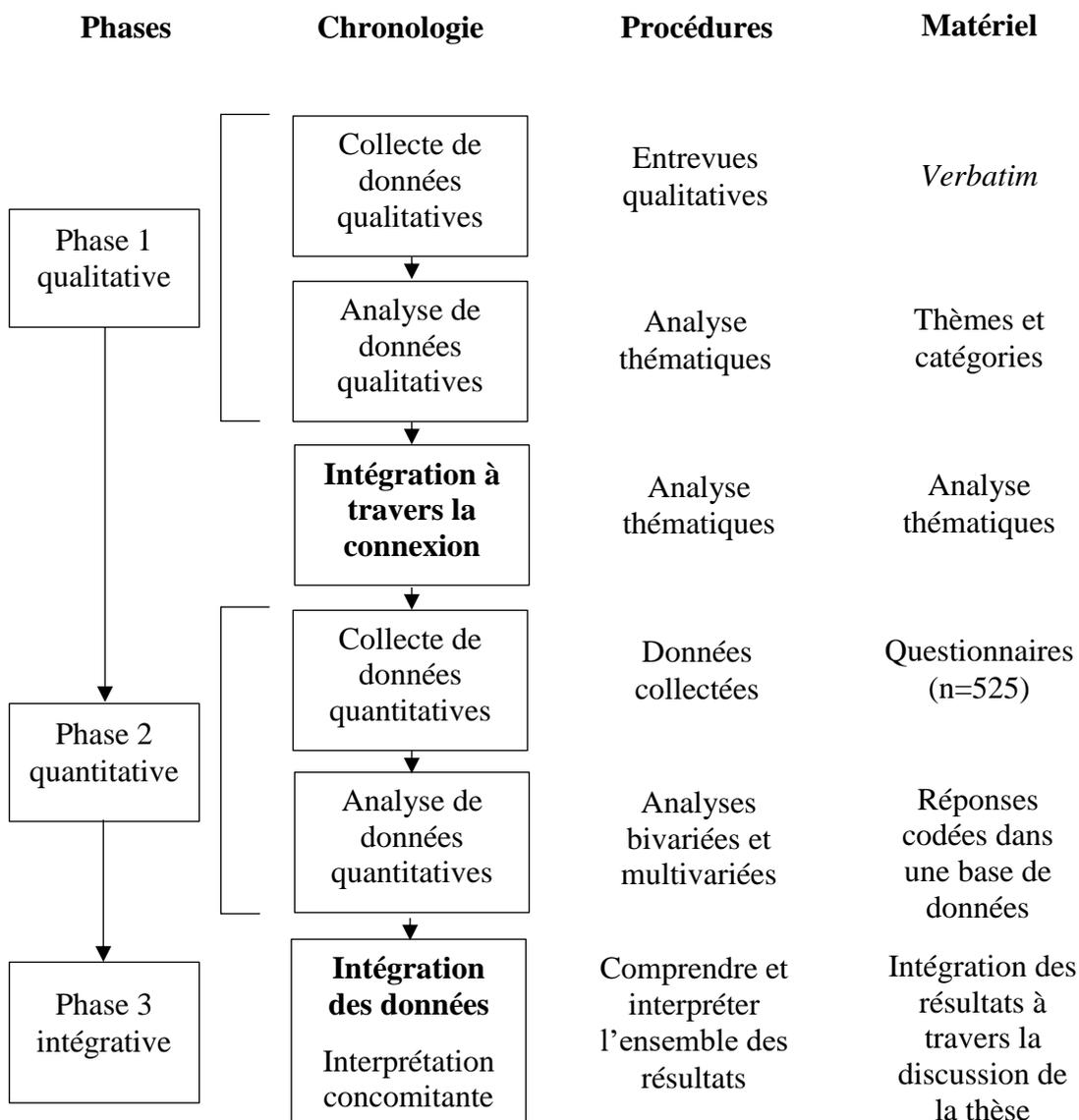


Figure 1 : Chronologie de la thèse

Source : MORVANNOU *et al.*, 2019

2.2 Design de recherche

Le design de recherche, également appelé architecture de recherche, est ce qui permet de mettre en mouvement les différents éléments et parties qui constituent la recherche : la problématique, la littérature, les données, les analyses et les résultats (ROYER et ZARLOWSKI, 2014). Pour les méthodes mixtes, plusieurs designs de recherche existent. Celui qui est utilisé pour cette recherche est un design de type exploratoire, qui se base sur une conception

séquentielle et qui utilise une méthodologie qualitative afin de trouver les thèmes, et les utiliser pour créer des éléments permettant de générer des données analysées quantitativement.

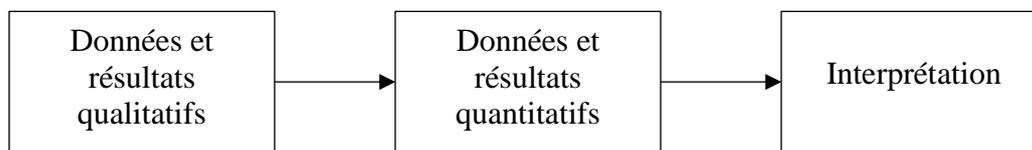


Figure 2 : Le design de recherche

Source : ALDEBERT et ROUZIÈS, 2011

Ainsi, pour cette recherche, le design de recherche se compose d'une première revue de littérature amenant à la méthodologie qualitative, puis d'une seconde revue de littérature inspirée des résultats qualitatifs, et permettant de traiter la partie quantitative.

2.3 Posture épistémologique

L'épistémologie est, littéralement, l'étude et la connaissance des sciences. Pour connaître le positionnement épistémologique d'une recherche, il faut se poser les questions vis-à-vis de la nature des connaissances produites, ainsi que son processus de production.

En 1919, WEBER mettait en évidence sa démarche de neutralité axiologique : « émettre des jugements de faits, mais aucun jugement de valeur même si un tel principe est difficile à exécuter puisque les faits dépendent eux-mêmes de l'observateur et de sa personnalité » (RASOLOFO-DISTLER et ZAWADZKI, 2011). D'autres points sont également à prendre en compte : les faits sociaux et leurs spécificités, qui sont uniques, ont un ancrage dans le temps et provoquent des actes et des pratiques sociaux (GRAWITZ, 2000). Ces éléments empêchent de connaître des recherches qui puissent être identiquement reproductibles. Hors, cela est l'une des conditions majeures au positivisme. De plus, les méthodes hypothético-déductives qui sont souvent utilisées pour les positivistes ne peuvent être utilisées pour les chercheurs qui sont confrontés directement à leur objet de recherche. Ainsi, cette recherche s'inscrit dans un positivisme modéré, comme défini par HUBERMAN et MILES en 1991 : « Nous pensons que les

phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits, mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et raisonnablement stables. Il est indubitable que ces phénomènes existent objectivement dans le monde en partie parce que les individus s'en font une représentation commune et reconnue de tous : ces perceptions sont donc cruciales lorsqu'il s'agit de comprendre pourquoi les comportements sociaux prennent telle ou telle forme. [...] Notre conviction qu'il existe des régulations sociales, amène un corollaire : notre tâche consiste à les formuler aussi précisément que possible, en restant attentif à leur portée et à leur généralité, ainsi qu'aux contingences locales et historiques qui président à leur apparition ».

Ce positivisme modéré permet de se positionner entre l'interprétativisme de la partie qualitative et du positivisme du quantitatif, permettant ainsi, concrètement, de pouvoir comprendre les phénomènes émergents, tout en étudiant les diverses données récoltées.

3. Problématique et présentation de la structure générale de la thèse

L'enjeu de cette recherche est d'étudier l'impact qu'a la distribution des espaces sur les salariés, les effets qu'elle produit et quelles sont les combinaisons d'espaces qui permettent, ou qui ne permettent pas, d'avoir ces effets. Ainsi, nous pouvons nous demander en quoi la distribution des espaces impacte les effets organisationnels des salariés.

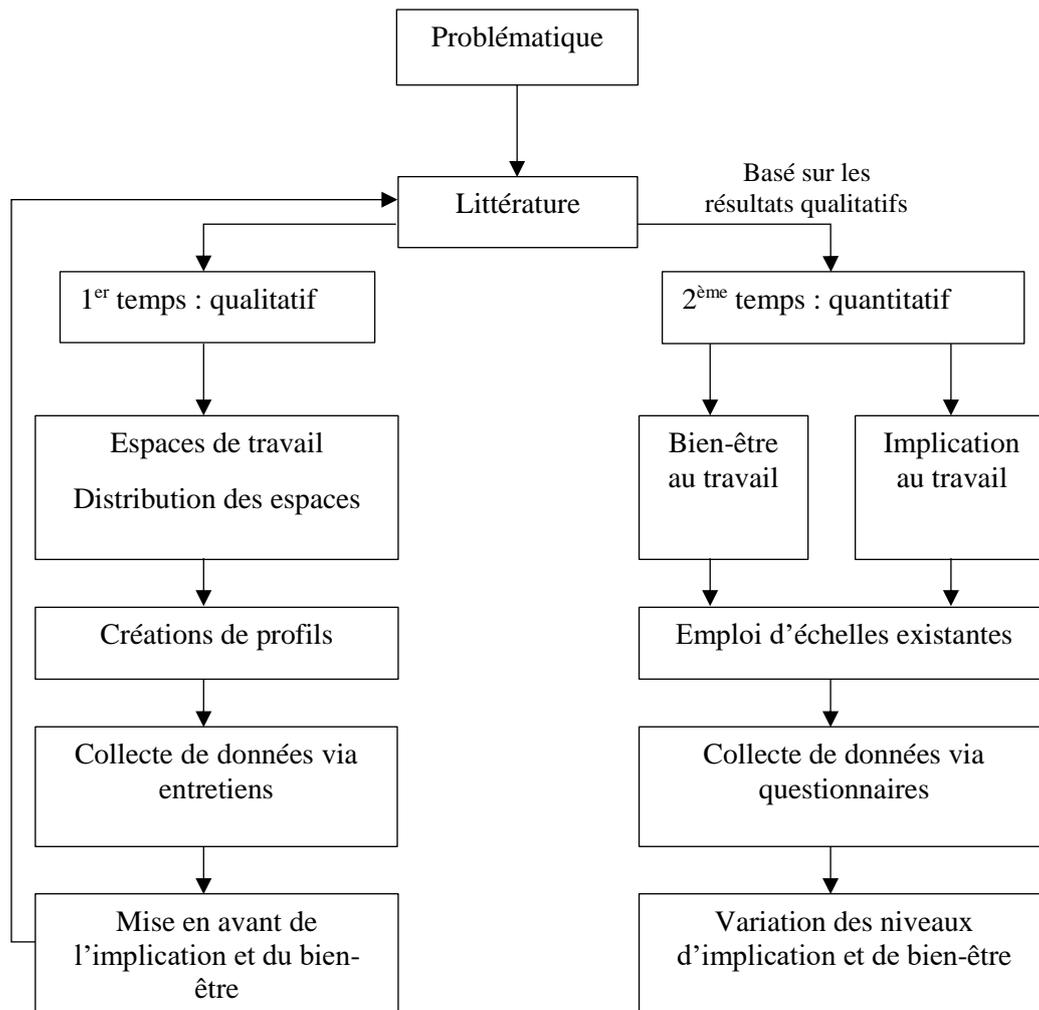


Figure 3 : Plan de thèse

Trois grandes parties constituent donc ce manuscrit. La première partie, comprenant les trois premiers chapitres, étudie qualitativement les espaces de travail. Ainsi, le premier chapitre permet de mettre en place une revue de littérature sur les différents espaces de travail traités, à savoir les bureaux individuels, les bureaux collectifs, les *open spaces*, les *activity-based flexible office*, les espaces de *coworking*, les tiers lieux et le télétravail. Chacun de ces espaces y est défini en trois temps. Tout d'abord, un historique permet de replacer le lieu dans le temps, avant de le définir et de mettre en avant les différentes caractéristiques qui le composent puis, dans un dernier temps, de décrire les effets organisationnels qui lui sont inhérents. Ces différents lieux sont également décomposés en deux entités : les espaces se trouvant au sein du bureau de l'entreprise, et les espaces y étant extérieurs. Chacun de ces deux ensembles possède une synthèse permettant de comparer entre eux les différents espaces, avant d'avoir une synthèse générale, agrémentée d'une frise chronologique, en fin de premier point. La seconde partie de

ce premier chapitre permet une problématisation de la recherche en introduisant les concepts de distribution des espaces et de rapports au travail, dont quatre sous-dimensions sont mises en avant : les notions de personnalisation, d'appropriation, d'identité et de proximité. Les deuxièmes et troisièmes chapitres de cette partie qualitative représentent les chapitres méthodologiques et de résultats. Une méthodologie inductive à caractère exploratoire est utilisée pour cette partie. Notre méthodologie qualitative s'articule autour d'un guide d'entretien de huit questions ayant pour thème central le rapport au travail des personnes interviewées lorsqu'elles fréquentent plusieurs espaces de travail différents. Le troisième chapitre présente les résultats obtenus grâce aux différents entretiens.

La seconde partie de cette thèse est également composée de trois chapitres, qui vont traiter de la partie quantitative de la recherche, grâce à une méthodologie déductive permettant de rechercher les éléments mis en avant dans la partie précédente grâce à une étude quantitative. Le quatrième chapitre permet ainsi de mettre en place une seconde revue de littérature, qui reprend les principaux enseignements de la partie qualitative. Ainsi, ce second état de l'art permet d'approfondir les notions de bien-être au travail et d'implication, en partant de l'origine de ces concepts pour arriver à ce qu'ils sont actuellement, avec les principales échelles existantes et utilisées par la suite. Des hypothèses émaillent cette littérature afin de préparer le terrain pour l'étude quantitative. À la suite de ce chapitre se trouve la méthodologie quantitative qui explique les différentes échelles retenues, leurs validités, mais également les différentes catégories permettant de classer les réponses des salariés, telles que l'âge, l'ancienneté au poste ou encore le statut du répondant. Cette partie permet également d'expliquer les différents processus utilisés afin d'analyser ces données : des tests ANOVA et des tests t. Le sixième chapitre montre ainsi les différents résultats obtenus suite au traitement statistique des quatre propositions et des douze sous-hypothèses, et leurs conclusions sur la validité de chacune de ces questionnements.

La troisième partie est constituée de la discussion, permettant de montrer les différents enjeux, enseignements et apports de ce document, ainsi que de la conclusion générale mettant un point final à cette recherche. À la toute fin se situent également les annexes, ainsi que la bibliographie reprenant les différents auteurs cités tout au long du manuscrit.

PARTIE I – PHASE EXPLORATOIRE

<i>Chapitre 1 – Revue de littérature</i>	29
1. Espaces de travail	30
1.1 Au bureau	30
1.2 Hors bureau	44
1.3 Synthèse.....	59
2. Problématisation de la recherche	61
2.1 Distribution des espaces	61
2.2 Effets de la distribution	63
<i>Chapitre 2 – Phase méthodologique</i>	71
1. Méthodologie	71
1.1 Sélection des répondants	72
1.2 Taille de l'échantillon.....	75
1.3 L'entretien semi-dirigé	76
2. Le déroulement des entretiens	77
2.1 Typologie des personnes interrogées.....	77
2.2 Réalisation des entretiens	79
3. La retranscription des données	79
4. Méthode d'analyse des résultats	79
4.1 Analyse de données continue	80
4.2 Une analyse thématique catégorielle	80
5. Thèmes et catégories mis en avant par les entretiens	81
5.1 Thèmes	82
5.2 Catégories.....	84
<i>Chapitre 3 – Résultats</i>	86
1. Thèmes	86
1.1 Les avantages des différents espaces de travail.....	86
1.2 Les inconvénients des différents espaces de travail	93
1.3 Les motivations pour la distribution des espaces	99
1.4 Les effets de la distribution des espaces.....	102

1.5	Conclusion.....	104
2.	Catégories.....	105
2.1	Le délitement des proximités sociales	105
2.2	La neutralité des bureaux.....	108
2.3	Valorisation du métier dans le rapport au travail	110
2.4	Vision du bureau individuel	112
2.5	Conclusion.....	114
3.	Conclusions	115

Chapitre 1 – Revue de littérature

Aujourd'hui, l'économie, autrefois dominée par la fabrication, est tournée vers les services, qui représentent les trois quarts des emplois des économies développées, et la majorité d'entre eux se trouvant être des employés de bureau (MORRISON et MACKY, 2017). Les murs de l'entreprise, situés à la périphérie des centres urbains, renferment essentiellement, aujourd'hui, des bureaux. Le travail tertiaire s'est transformé et la production est devenue de plus en plus immatérielle (BARON, 2011), provoquant, lors des dernières décennies, des changements importants dans les espaces physiques qui peuvent désormais accueillir de nombreux employés de bureau. Jusqu'au début du XXI^{ème} siècle, les cols blancs restaient attachés à leur bureau et au mobilier qui le composait, parce que les outils de leur travail étaient fixes, à un seul endroit (MORRISON et MACKY, 2017). « Les fonctionnalités techniques de l'espace nécessaires au travail, comme un plateau, un fauteuil ergonomique, un écran, une prise ou une connexion Internet » sont de moins en moins exigeantes en localisation et en surfaces, notamment grâce au recours aux NTIC et aux outils nomades (BARON, 2011). Cette situation, associée au coût élevé des locaux, a encouragé les entreprises à développer le travail à distance et l'utilisation souple des bureaux, qui reposent sur les NTIC et sur des postes de travail interchangeables (MORRISON et MACKY, 2017). Le bureau traverse ainsi, aujourd'hui, une période de transition en s'adaptant notamment aux NTIC : les moyens de communication, comme Internet et le courrier électronique remplacent désormais souvent le téléphone et la lettre (WELLS, 2000). Alors que l'espace et le temps étaient des constantes stables et contraignantes de l'organisation du travail, ils deviennent des variables pouvant être modulées, avec l'accroissement de la production immatérielle. L'espace du travail immatériel n'est plus organisé de la même façon que l'espace du travail industriel. Le travail peut être réalisé ailleurs, que ce soit chez soi, dans les transports, chez le client ou en d'autres lieux, dans les mêmes conditions, voire quelques fois mieux, et surtout de manière plus pertinente, permettant aux salariés de concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales (BARON, 2011; WELLS, 2000). Ces changements ont une incidence importante sur la conception et l'arrangement des bureaux.

1. Espaces de travail

Aujourd'hui, les espaces de travail peuvent se décomposer en deux groupes : ceux se situant dans l'enceinte de l'entreprise, comme les bureaux individuels, collectifs, les *open spaces* et les *activity-based office*, et ceux à l'extérieur de l'entreprise, comme le télétravail, les espaces de *coworking* et les tiers-lieux.

1.1 Au bureau

La mondialisation est l'un des phénomènes qui changent le rapport qu'ont les individus au travail. En exacerbant la concurrence, et en forçant les organisations à se renouveler en permanence, elle modifie les standards du travail : les horaires peuvent être décalés pour s'ajuster aux fuseaux horaires mondiaux, les sociétés se trouvent en réorganisation constante et recherchent la flexibilité (BERTIER et PERIN, 2016). C'est pour s'adapter à ce contexte que les modes de travail se sont transformés.

Ainsi, les bureaux sont de moins en moins individuels, et de plus en plus collectifs.

1.1.1 Bureaux individuels

1.1.1.1 Historique

Les premiers bureaux individuels arrivent avec le XIX^{ème} siècle et l'industrialisation des pays. Les employés de bureau sont toutefois minoritaires, puisque leur travail est considéré comme étant improductif pour le monde industriel. Le modèle tayloriste va organiser le travail, jusqu'au mobilier. Les espaces de travail sont épurés, ne contenant que l'essentiel. Les employés sont disposés en ligne dans une grande salle. Seuls les supérieurs hiérarchiques peuvent prétendre à avoir un bureau personnel. Dans les années 1930, les entreprises commencent à se soucier au bien-être des employés afin d'améliorer leur rendement. Cependant, l'organisation du travail reste la même : l'administration se situe dans de grandes

salles, les managers dans des bureaux individuels et les plus hauts gradés dans les bureaux les plus luxueux. Si l'*open space* s'est peu à peu imposé dans les entreprises, cela peut s'expliquer par des raisons financières poussant les organisations, confrontées à l'explosion des coûts de l'immobilier, à rationaliser leurs surfaces de travail (LABARDIN, 2011). Dans les années 1950, les espaces ouverts étaient entourés de bureaux individuels dont la taille et la qualité d'ameublement correspondaient à la position de l'employé dans la hiérarchie de la société (HAIGH, 2012). Dès 1990 et dans un contexte de récession économique, plusieurs nouveaux modes d'organisation de l'espace de travail se développent (TIXIER, 2011). Aujourd'hui, les bureaux individuels représentent 34 % des types de bureaux en France (OBSERVATOIRE ACTINÉO, 2015).

1.1.1.2 Définitions et caractéristiques

L'attribution d'une place à chaque individu, et d'un individu à chaque place, était le fondement de la réglementation et du contrôle, intégré dans la physique des lignes de montage et des bureaux personnels. Dans les bureaux individuels, les travailleurs passent la totalité de leurs heures de travail à un poste de travail intégré dans un seul site fixe. De cette façon, il était plus facile pour les travailleurs d'avoir une sécurité matérielle, et pour les managers d'avoir une régulation des flux de travail et une évaluation de l'effort individuel. Le bureau personnel a également permis l'introduction de dispositifs disciplinaires associés à la surveillance panoptique, au regard normalisateur et à la régulation du temps de travail (FELSTEAD et JEWSON, 2012). Le personnel travaillant dans les bureaux personnels profite souvent de l'occasion pour exposer des photos de famille, des affiches, des peluches et d'autres articles de décor de bureau familiers. Ils peuvent aussi entreposer des articles personnels et laisser de la papperasse sur leur bureau. Cela leur permet de se fixer émotionnellement. Le placement des travailleurs est donc « une arme de gestion à double tranchant ». Il augmente considérablement la visibilité, mais il permet également aux travailleurs de revendiquer des places dans l'organisation (FELSTEAD et JEWSON, 2012).

1.1.1.3 Effets organisationnels

En délimitant l'ancienneté, les bureaux individuels se situent entre les échelons codés et l'égalité. HAIGH (2012) instaure le fait qu'un « bureau n'est pas comme l'armée, où le rang est indiqué par des galons, des médailles et des galons. Il faut du temps pour discerner les gradations d'autorité, les significations des différentes pièces, la nature des privilèges spéciaux, les avantages et l'accès ». Il y a cependant toujours un « ordre de préférence » pour l'octroi d'un bureau. HAIGH (2012) reprend ainsi certaines observations de SCHJELDERUP-EBBE qui s'accorde qu'un ordre de picage bien développé contribue à la cohésion, dans laquelle tous les oiseaux mangent plus copieusement et pondent plus d'œufs, et donc d'une gestion plus précise.

1.1.2 Open spaces

1.1.2.1 Historique

Les premiers espaces de travail occupés par des employés sont plutôt collectifs et principalement masculins. À la fin du XIX^{ème} siècle, les femmes qui travaillent sont secrétaires, sténographes, dactylographes, ou employées du téléphone. Le modèle d'agencement des bureaux et de l'espace de travail se rapproche de celui de l'usine. Ce modèle s'organise autour d'un principe de standardisation de l'environnement et de rationalisation des tâches du modèle tayloriste (MONJARET, 2002). Le bureau devient alors un espace impersonnel avec pour but le rendement et l'efficacité qui restent les points forts de cette organisation qui planifie également le temps libre. Si les bureaux sont en espace ouvert, c'est également pour en faciliter le contrôle. Quel que soit le bureau, les lieux du travail se ressemblent par leur structure et leurs règles d'agencement. Se retrouvent ainsi un plan de travail en enfilage sur plusieurs rangs avec un poste de surveillance situé en surplomb sur une estrade ou à un angle visuel stratégique, un mobilier identique, d'une blouse obligatoire qui accentue l'uniformisation. La décoration reste également sommaire et les affaires personnelles sont rangées dans des vestiaires (MONJARET, 2002).

Le bureau ouvert et collectif actuel trouve ses origines au début du XX^{ème} siècle. L'abus de cloisons et d'espaces fermés est fortement critiqué par certains architectes, dont notamment Frank Lloyd WRIGHT. Inversement, les espaces et la flexibilité des plans ouverts permettraient de libérer les salariés de leurs bureaux, dont la taille est souvent réduite (HAIGH, 2012). La création de l'*open space*, également appelé bureau ouvert ou bureau paysager, est également liée au climat économique de l'Europe d'après-guerre, marqué par la nécessité de reconstruction et par le clivage entre les deux superpuissances, les États-Unis et l'URSS. Dans la seconde moitié du XX^{ème} siècle, l'essor du travail tertiaire va s'accompagner d'une reconfiguration de l'espace productif. Juste après la Seconde Guerre mondiale, dans les années 1950, émerge en Allemagne l'idée d'un espace de travail ouvert avec la création, par les frères SCHNELLE, du bureau paysager qui serait un espace dépourvu de cloisons, avec du mobilier discret et confortable, et des plantes vertes afin de favoriser la communication des employés de l'entreprise. C'est alors une évolution conséquente dans un monde où le confort est synonyme de paresse, et où les chaises diffèrent selon le statut social au sein de l'entreprise (HAIGH, 2012). En 1958, l'architecte Mies VAN DER ROHE permet de répondre à la croissance des économies de service. Il dessine le Seagram Building de New York, dans lequel se retrouvent de nombreux bureaux ouverts, uniformisés et devant favoriser la collaboration et le travail en projet (HAIGH, 2012). Les grandes entreprises américaines et européennes des années 1960 et 1970 vont adopter pour leurs immeubles de bureau ce concept du bureau paysager, dont l'agencement privilégie les grands espaces ouverts (CIHUELO, 2016). Ainsi, dès 1964, l'entreprise américaine Herman MILLER commercialise les premiers bureaux modulables qui sont composés de panneaux et d'espaces de travail dont les hauteurs varient pour s'adapter aux différentes activités des salariés et permettant de fluidifier les déplacements et les interactions. En 1968, leur designer Robert PROBST lance le *cubicle* dont les cloisons amovibles permettent aux employés de s'isoler, tout en ayant une vue d'ensemble sur les autres bureaux, une fois debout. L'âge d'or des *open space* se situe dans les années 1980, durant lesquelles les entreprises installent leurs salariés dans d'immenses plateaux décroisonnés, réaménageables selon le flux des commandes ou la nécessité des travaux d'équipes (HAIGH, 2012).

1.1.2.2 Définitions et caractéristiques

Le terme d'*open space* est assez ambigu puisqu'il n'est pas clairement défini dans les dictionnaires, l'Académie française ne l'ayant pas intégré au sien. Il s'oppose toutefois à la notion de bureaux individuels cloisonnés, les *open spaces* désignant de vastes espaces de travail (LABARDIN, 2011) et des auteurs les définissent comme étant un espace de travail collectif en plateau ouvert de plus de quatre postes de travail (BERTIER et PERIN, 2016), et en France, la moyenne de salariés est de 10 par espace collectif ouvert (OBSERVATOIRE ACTINÉO, 2015). C'est également une réponse à une nouvelle économie se basant sur le tertiaire et le travail immatériel. Les espaces d'*open space* sont également « investis de représentations managériales et de visées organisationnelles sur la conduite du travail » (CIHUELO, 2016).

Les espaces ouverts peuvent toutefois être définis comme étant de vastes aires ouvertes dans lesquelles les employés travaillent ensemble, sans postes définis. Elles sont définies « par un manque de murs intérieurs, tendent à être plus grands et contiennent un plus grand nombre de travailleurs, avec des postes de travail individuels disposés dans le bureau en groupes » (DAVIS, LEACH, et CLEGG, 2011).

1.1.2.3 Effets organisationnels

Les changements sont visibles sur la superficie moyenne allouée aux employés, en constante diminution depuis les années 1970 (AJDUKOVIC, GILIBERT, et LABBOUZ, 2014). Ces nouveaux aménagements permettent de rompre la grille traditionnelle des bureaux afin d'englober le travailleur puisque ce sont des bureaux disposés sur un même plateau de travail, sans cloisons (CROUZET, 2002). Cet effet englobant crée un sentiment d'autonomie et de participation pour l'individu ainsi intégré. L'*open space* permet la création d'un espace flexible, moins coûteux, permettant une réduction des temps d'installation et de rénovation (AJDUKOVIC, GILIBERT, et LABBOUZ, 2014; MAHER et VON HIPPEL, 2005). Il permet également de loger un plus grand nombre d'employés dans des espaces réduits (AJDUKOVIC, GILIBERT, et LABBOUZ, 2014). Cela a pour conséquences de réduire l'espace total nécessaire aux bureaux, et les organisations peuvent ainsi économiser sur la climatisation, l'entretien et les coûts d'immeuble.

Les partisans des bureaux ouverts affirment que cette conception permet de plus grandes communications et interactions entre les individus, améliorant par la même la satisfaction, le moral et la productivité des employés.

MACLOUF (2011) pointe le fait que « la flexibilité spatiale n'est pas la flexibilité du travail ». En effet, chaque transformation spatiale a pour objectif de favoriser la productivité dans l'espace, tout en obligeant les occupants des lieux à avoir des relations sociales et de travail, et à des efforts d'adaptation. Il énonce également que « toute transformation spatiale traduit, exacerbe et provoque des comportements territoriaux : elle focalise les acteurs sur la compétition entre les territoires ». Lorsqu'on cherche à standardiser, dépersonnaliser ou flexibiliser, on symbolise les hiérarchies et les processus prescrits (MACLOUF, 2011). Les réactions ne visent pas uniquement à conserver des degrés d'autonomie. Elles montrent également que les nouvelles configurations spatiales modifient le cadre de l'interaction et déstabilisent les systèmes d'action sans tenir suffisamment compte des besoins du travail réel. En défendant des territoires, les occupants défendent aussi des réseaux de coopération instaurés collectivement, qui leur semblent fonctionner. Les réactions territoriales ne sont donc pas seulement « primaires », elles correspondent également à des dynamiques de sauvegarde de l'action (MACLOUF, 2011). Les *open spaces* sont l'incarnation de l'approche *corporate*, la lutte pour le décroissement permettant la croissance de l'agilité dans l'organisation. Ils incarnent également l'approche managériale moderne en favorisant la circulation des connaissances, mais également l'apparition de nouvelles tensions dues au fait de partager des sphères visuelles et sonores (MACLOUF, 2011).

1.1.3 Bureaux partagés

1.1.3.1 Historique

Les bureaux partagés sont apparus au début du XX^{ème} siècle. En 1902, Darwin MARTIN, président de la Larkin Soap Company of Buffalo, grande entreprise de fabrication et de vente par correspondance, mandate l'architecte Frank Lloyd WRIGHT pour transformer l'immeuble de bureaux de la société. Il lui propose une solution de bureau complète, s'inscrivant dans la nouvelle ère des machines. Le bâtiment de la société avait un extérieur en brique de six étages

sans fenêtres avec un immense atrium. L'air ambiant était filtré et purifié par un système de climatisation. Frank Lloyd WRIGHT a consacré ses efforts à l'aménagement et à l'ameublement de l'espace intérieur, qui étaient alors négligés par la plupart des architectes. Il installa de longs bureaux avec des panneaux en magnésite où les employés travaillaient à quatre ou à six. En 1944, le film *Double Indemnity*, de Billy WILDER avec Fred MACMURRAY et Barbara STANWYCK, raconte l'histoire d'un employé d'une compagnie d'assurances qui tombe éperdument amoureux de la femme d'un de ses clients. Cette fiction est inspirée d'une histoire réelle, qui s'est déroulée dans les locaux de la maison de production Paramount, où Billy Wilder partageait un bureau et deux secrétaires avec l'un de ses collègues (HAIGH, 2012).

Les bureaux partagés actuels sont des variantes de l'espace ouvert, et sont apparus durant les mêmes années. Ces deux formes de bureaux sont liées à la désindustrialisation qui a lieu durant les Trente Glorieuses, période allant de la fin de la Seconde Guerre mondiale au choc pétrolier de 1973. La désindustrialisation a vu la montée de la demande en salariés hautement qualifiés grâce à deux facteurs : la montée en puissance du secteur tertiaire et la délocalisation des emplois peu qualifiés vers les pays disposant de salaires bas.

1.1.3.2 Définitions et caractéristiques

Les bureaux partagés sont des espaces de travail assainis, standardisés, partagés, dont l'appropriation n'est pas possible, et dont le déploiement de travailleurs nomades et flexibles est encouragé. Ces espaces combinent un idéal de flexibilité, de liberté et d'autonomie avec une réduction *a priori* de la distance hiérarchique, puisqu'il n'y a plus d'espace de travail attribué pouvant témoigner du statut ou de la position au sein de l'organisation (DONIS et TASKIN, 2017). Cette pratique rend donc impossible une occupation permanente de l'espace de travail, les travailleurs devant libérer leur bureau de tout document, objet ou effet personnel à la fin de la journée. Dans de nombreux bureaux collectifs, des concierges sont employés pour éliminer les effets laissés. Les travailleurs résistent parfois à ces exigences ; néanmoins, de nombreux bureaux collectifs ont une impression de propreté, dominée par un ordre esthétique corporatif ininterrompu par des affichages individuels. Bien que le décor puisse être impersonnel, la vie sociale des bureaux collectifs se veut tout le contraire. L'interaction avec les collègues est

ouverte et informelle. Le mouvement continu des personnes signifie qu'il y a de nombreuses occasions de bavarder, d'observer et d'être distrait. La culture du travail est façonnée par l'accessibilité des autres. Par conséquent, il y a des pressions pour communiquer, participer et appartenir (FELSTEAD et JEWSON, 2012). Dans les bureaux collectifs, les employés ne sont plus affectés à des bureaux fixes et permanents pour leur usage personnel exclusif. Ils se déplacent plutôt entre divers postes de travail qui, au cours d'une journée, peuvent être occupés temporairement par de nombreux membres du personnel. Il peut s'agir de *hot desks*, d'aires de pause, de salles de réunion réservées, de cafés *atrium* et d'autres endroits. Ainsi, les postes de travail sont réclamés et abandonnés selon les besoins des employés. De nombreux espaces peuvent être réservés à l'avance, et d'autres sont attribués à la première personne qui le demande. Le personnel peut ainsi travailler à différents endroits chaque mois, semaine, jour, ou même heure. Le mouvement et la relocalisation sont une expérience constante du travail en bureau collectif (FELSTEAD et JEWSON, 2012). L'expérience vécue dans le bureau collectif mise sur l'apprentissage de nouvelles compétences et aptitudes. L'une des caractéristiques des bureaux collectifs est un nouveau type de visibilité, dans lequel tout le monde est visible pour tous les autres. Le bureau collectif est ainsi polyoptique. Tous les grades de la hiérarchie de l'entreprise utilisent les mêmes installations, se croisent quotidiennement et s'observent. Le succès implique d'apprendre à gérer ce mode de vie ouvert et sociable en communiquant, en coopérant et en participant (FELSTEAD et JEWSON, 2012).

1.1.3.3 Effets organisationnels

Les compétences sociales et l'intelligence émotionnelle sont des atouts dans le bureau collectif, mais il en va de même de la capacité d'automotivation et d'autonomie (FELSTEAD et JEWSON, 2012). Les employés qui réussissent apprennent à faire face à l'incertitude et à la fluidité de leur environnement de travail sans être détournés de leurs objectifs de travail. Ils absorbent les perturbations et les interruptions tout en préservant la trajectoire de leur journée et de leur carrière. Ils développent des compétences en matière d'orientation, c'est-à-dire qu'ils identifient, négocient et mobilisent les nombreuses voies spatiales et sociales offertes par les bureaux collectifs. Ils assemblent des séquences d'activités en fonction de leurs talents et de leurs besoins. Ils réparent les perturbations de leurs plans sans perdre leur sang-froid. « Ils sont les artisans du temps et de l'espace » (FELSTEAD et JEWSON, 2012). Ces demandes peuvent

encourager le personnel à tenter de renverser le principe central du bureau collectif. Le « blocage » désigne les tentatives de personnes ou de groupes de récupérer des espaces dans le bureau collectif comme leur propre territoire. Les stalles sont des espaces délimités que les individus cherchent à créer, souvent en déployant diverses bornes symboliques. Certaines tactiques dilatoires, comme laisser un manteau sur le dos d'une chaise vide ou faire de la contrebande d'objets personnels, peuvent facilement être frustrées par le concierge. Plus insidieusement, le blocage peut impliquer des négociations avec des collègues pour parvenir à une compréhension informelle sur quels collègues ou groupes d'amis s'assoient toujours ensemble. La temporisation est une tactique employée par certains qui cherchent à résister à toute l'idée du bureau collectif. Cependant, il peut aussi être une stratégie déployée par ceux qui acceptent ses principes, mais cherchent simplement à diminuer les perturbations, l'incertitude et les interruptions (FELSTEAD et JEWSON, 2012).

Les environnements de travail partagés ont également été associés à une plus grande satisfaction des employés, projetant ainsi l'image d'une pensée moderne et prospective. Ils sont également associés à une amélioration de la flexibilité dans l'utilisation de l'espace physique, à une création de relations de travail plus étroites, à un accroissement de la production, à une facilitation de l'échange des connaissances et des compétences, à une possibilité de développement de réseau et d'économies des coûts (MORRISON et MACKY, 2017). Ces économies sont le plus souvent réalisées en utilisant l'espace disponible de façon plus intensive et, de plus, la quantité d'espace physique nécessaire n'a pas besoin d'augmenter proportionnellement au nombre d'employés, ce qui permet aux organisations de retarder l'acquisition de nouveaux locaux pour poursuivre leur croissance. Cependant, il peut aussi y avoir des conséquences négatives si l'on ne permet pas aux employés d'avoir leur propre espace de travail, que ce soit un bureau, un bureau ou même une place régulière dans une salle ouverte. SUNDSTROM, HERBERT, et BROWN (1982), par exemple, signalent que même si les employés peuvent tolérer le bruit ambiant provenant de l'équipement de bureau, la surdoudée des conversations des autres (inévitables dans les lieux de travail ouverts) est une importante source de distraction et d'irritation (MORRISON et MACKY, 2017).

1.1.4 *Activity-based flexible office*

1.1.4.1 *Historique*

L'*activity-based office* a vu le jour dans les années 1980, une époque caractérisée par l'essor de l'économie fondée sur la connaissance à l'échelle mondiale (GODIN, 2006; SUM et JESSOP, 2013). Pour SUM et JESSOP (2013), avec l'émergence de ce terme, les décideurs ont commencé à promouvoir l'idée que la connaissance est un ingrédient fondamental de la réussite économique. Plus récemment, avec l'utilisation croissante des mégadonnées, l'économie n'est pas seulement fondée sur le savoir, mais aussi sur le numérique (DEGRYSE ; 2016). Dans ce contexte où la réussite économique repose sur les données, la créativité, l'innovation et les idées, les limites sont susceptibles d'être considérées comme empêchant les individus de collaborer et de partager des idées, et sont plus susceptibles d'être effacées. En réponse à ce contexte économique, les organisations adaptent leurs espaces de travail afin de stimuler le flux d'informations, le partage de connaissances. Ceci est facilité par les plateformes collaboratives, mais également par la reconfiguration des espaces de travail (PILLON, 2016). En effet, selon VISCHER (2008), « avec les changements du monde du travail au XXI^{ème} siècle [...] les outils du travail ont radicalement changé, et les progrès des ordinateurs et de la télécommunication signifient que les gens n'ont plus besoin d'être fixés dans l'espace et le temps pour travailler ensemble ».

1.1.4.2 *Définitions et caractéristiques*

Les raisons de la mise en place de l'*activity-based flexible office* sont de réduire les coûts des installations, d'accroître la flexibilité et la satisfaction des employés, de stimuler l'interaction, d'améliorer la créativité et l'efficacité, de réduire l'empreinte énergétique et d'attirer le personnel et les clients externes. Ce concept offre une variété d'espaces pour répondre aux besoins des salariés (ROLFÖ, 2018). L'*activity-based working* est un concept qui est fondé sur le choix des individus à décider de l'environnement dans lequel ils souhaitent évoluer. Ce choix est établi en fonction de ce qui leur convient le mieux dans le cadre de leur activité. Cette approche se base sur le fait que les salariés réalisent différentes activités au sein de leur travail quotidien et que différents espaces de travail et différentes technologies sont

nécessaires pour les effectuer. Six principaux espaces se retrouvent : les places publiques, comme les espaces communs ; les quartiers pour les groupes de travail devant se côtoyer pour de périodes longues ; les établis pour les projets collaboratifs, ponctuels et limités dans le temps ; les bibliothèques pour la réalisation de tâches ponctuelles ; les alcôves pour la détente ; et les espaces bien-être pouvant être en intérieur ou en extérieur (BERTIER et COCHARD, 2021). Par conséquent, les employés choisissent où effectuer leur travail quotidien et partagent les bureaux et espaces de travail. Le cadre et l'utilisation du bureau sont déterminés dans le processus de conception et de mise en œuvre (ROLFÖ, 2018).

1.1.4.3 Effets organisationnels

Le rendement et la satisfaction des employés dans les bureaux sont influencés par les conditions de travail fournies par les espaces de travail. Ainsi, les conditions ambiantes, telles que l'éclairage, la qualité de l'air et du bruit, la protection de la vie privée, la territorialité et la communication, ont une incidence sur le rendement et la satisfaction (ROLFÖ, 2018). Cependant, les *activity-based flexibles offices* augmentent la perception du rendement grâce à une amélioration de la qualité du travail d'équipe et de la communication, et à une diminution des distractions. Pour la satisfaction des employés, ce concept de bureau a été associé au design intérieur moderne, à l'esthétique et à l'autonomie, mais également au manque de vie privée et de territoires personnels, ainsi qu'aux relations interpersonnelles manquantes (ROLFÖ, 2018).

Il y a des preuves que le travail à chaud crée des demandes supplémentaires pour les employés forcés de chercher un espace de travail libre chaque jour, voire parfois plusieurs fois par jour. En plus de simplement trouver un espace de travail, une autre demande découle des efforts déployés par les employés pour satisfaire leur « besoin de différenciation » (ELSBACH, 2003; MORRISON et MACKY, 2017). Ainsi, les travailleurs, lorsqu'ils n'ont pas la possibilité de personnaliser leur espace de travail, adoptent fréquemment une variété de comportements le plus souvent interdits et consacrent beaucoup d'énergie, en plus de leur travail assigné, à affirmer leur individualité. Ces activités sont « faciles » et comprennent le squattage dans des bureaux qui étaient censés être vacants, la reconstruction d'une zone ou d'un territoire précis pour leur groupe, l'exposition d'artefacts portatifs comme des photos de leurs enfants ou des

comportements saillants, comme parler d'activités de fin de semaine (MORRISON et MACKY, 2017). Souvent, ces présentoirs étaient interdits ; ils enfreignaient les règles et les normes de leur organisation. G. BROWN (2009) décrit une organisation qui a essayé de créer un bureau non territorial. En réponse, les employés « ont rapidement commencé à revendiquer des espaces préférés et ont réagi lorsque d'autres ont essayé d'utiliser les ressources soi-disant "communales" » (MORRISON et MACKY, 2017). En raison de l'évolution de l'éducation dans les écoles modernes à travers le monde, il pourrait bien y avoir une génération de « nouveaux » employés qui aura l'habitude de travailler avec de nombreux collègues différents et de passer d'espace en espace comme leur tâche, ou comme contraintes d'espace, les dictent. Ces futurs travailleurs pourraient ne pas s'attendre à ce que leur employeur leur fournisse des renseignements personnels ou leur propre espace désigné. Toutefois, il semble que, pour l'instant, les environnements de travail partagés, et en particulier les environnements de travail surchargés, sont associés à une augmentation des distractions, des relations négatives, des comportements peu coopératifs et de la méfiance (MORRISON et MACKY, 2017). Cela peut être dû à des demandes accrues en termes de charge de travail dans des environnements de *hot-desks*, soit trouver et personnaliser un espace, en plus de l'incertitude associée à l'absence d'un poste de travail assigné, ou à la charge accrue de distraction dans un espace partagé. Le retrait en réponse à cette charge peut expliquer les comportements non coopératifs et le manque de réciprocité signalés (MORRISON et MACKY, 2017).

1.1.5 Synthèse

L'OBSERVATOIRE ACTINEO a réalisé des sondages sur la répartition des espaces de travail en France. En 2011 et 2015, les bureaux individuels, les bureaux partagés, les espaces collectifs ouverts et les personnes n'ayant pas de bureaux attitrés, ces derniers n'ayant pas été sondés dans l'étude de 2019.

Tableau 1 : Répartition des espaces de travail en France

	2019	2015	2011
Bureau fermé individuel	33 %	34 %	40 %
Bureau fermé collectif + 2 personnes	33 %	39 %	41 %
Espace collectif ouvert	34 %	18 %	11 %
Sans bureau attribué	Non sondé	9 %	5 %

Source : OBSERVATOIRE ACTINÉO, 2015 ; 2019

Quatre espaces de travail se situent au sein même de l'entreprise : les bureaux individuels, les bureaux partagés, les *open spaces* et les *activity-based office*. Les premiers bureaux individuels datent du XIX^{ème} siècle, tandis que les bureaux collectifs, qu'ils soient partagés, en *open space* ou en *activity-based office* sont apparus au XX^{ème} siècle. Ces quatre espaces disposent de postes de travail différents. Ainsi, si les bureaux individuels disposent de postes de travail fixes, les trois autres formes ont des postes de travail non attribués, flexibles, ou encore choisis par le salarié. Il peut d'ailleurs être personnalisé lorsqu'il s'agit d'un bureau personnel. La personnalisation n'est pas possible pour les bureaux partagés, les *open spaces* et les *activity-based office*.

Tableau 2 : Synthèse des bureaux

	Bureaux individuels	Bureaux partagés	<i>Open spaces</i>	Activity-based office
Apparition de l'espace de travail	XIX ^{ème} siècle	XX ^{ème} siècle	XX ^{ème} siècle	XX ^{ème} siècle
Type de poste de travail	Poste de travail fixe	Poste de travail non attribué	Espace flexible	Espace choisi par le salarié selon ses activités
Apport pour l'employé	Sécurité matérielle pour les salariés	Flexibilité, autonomie, réduction de la distance hiérarchique	Plus grande interaction	Flexibilité, adaptabilité à la tâche
Apport pour l'entreprise	Évaluation de l'effort, régulation des flux	Travailleurs nomades et flexibles, réduction des coûts	Peu coûteux, réduction du temps d'installation et de rénovation	Réduction des coûts
Poste de travail	Personnalisation du poste de travail	Espace de travail assaini, standardisé, partagé	Espace de travail assaini, standardisé	Espace changeant selon les besoins

Les différents espaces apportent également des attraits différents aux employés et aux entreprises. Le bureau individuel offre ainsi une sécurité matérielle aux employés, tandis qu'il permet à l'entreprise de réguler les flux et d'évaluer l'effort fourni. La flexibilité des employés est une donnée commune aux bureaux partagés et à l'*activity-based office*, alors que les *open spaces* sont caractérisés pour leur grande interaction entre les individus de l'organisation. Les personnes travaillant dans des bureaux partagés disposent également d'une autonomie accrue, ainsi qu'une distance hiérarchique réduite. Celles travaillant dans des *activity-based offices*, quant à elles, ont une plus grande adaptabilité à la tâche. Dans les bureaux partagés, les travailleurs sont d'avantages nomades et flexibles, et ils permettent à l'entreprise de réduire les coûts. Cette dernière donnée se retrouve également pour les *activity-based office*, mais aussi dans les *open spaces* qui sont peu coûteux. Ils sont également mis en place pour réduire le temps d'installation et de rénovation.

1.2 Hors bureau

Le travail virtuel et à distance a connu un essor important grâce à l'avènement d'Internet et des technologies de l'information et de la communication, les NTIC, à la fin du XX^{ème} siècle (FERNANDEZ, GUILLOT, et MARRAULD, 2014). Les travailleurs du XXI^{ème} siècle sont ainsi devenus extrêmement mobiles, pouvant travailler de presque n'importe où, ne demandant qu'un équipement connecté à Internet (FABBRI et CHARUE-DUBOC, 2016). Ces régimes de travail décentralisés sont annoncés comme un moyen pour les organisations de réduire leurs dépenses immobilières et de se conformer à la réglementation gouvernementale en vigueur (KURLAND et BAILEY, 1999). On les présente également comme des moyens, pour les employés, d'ajuster leurs horaires pour répondre aux besoins des ménages, aux demandes des familles, ou d'économiser les coûts de déplacement en travaillant à domicile, ou dans des bureaux satellites (GAJENDRAN et HARRISON, 2007). La forme la plus connue de travail distribué, le télétravail ou travail à distance, est devenue une pratique répandue.

En 2019, l'OBSERVATOIRE ACTINÉO a réalisé un sondage dont la question porter sur l'utilisation d'espaces de travail en dehors du bureau.

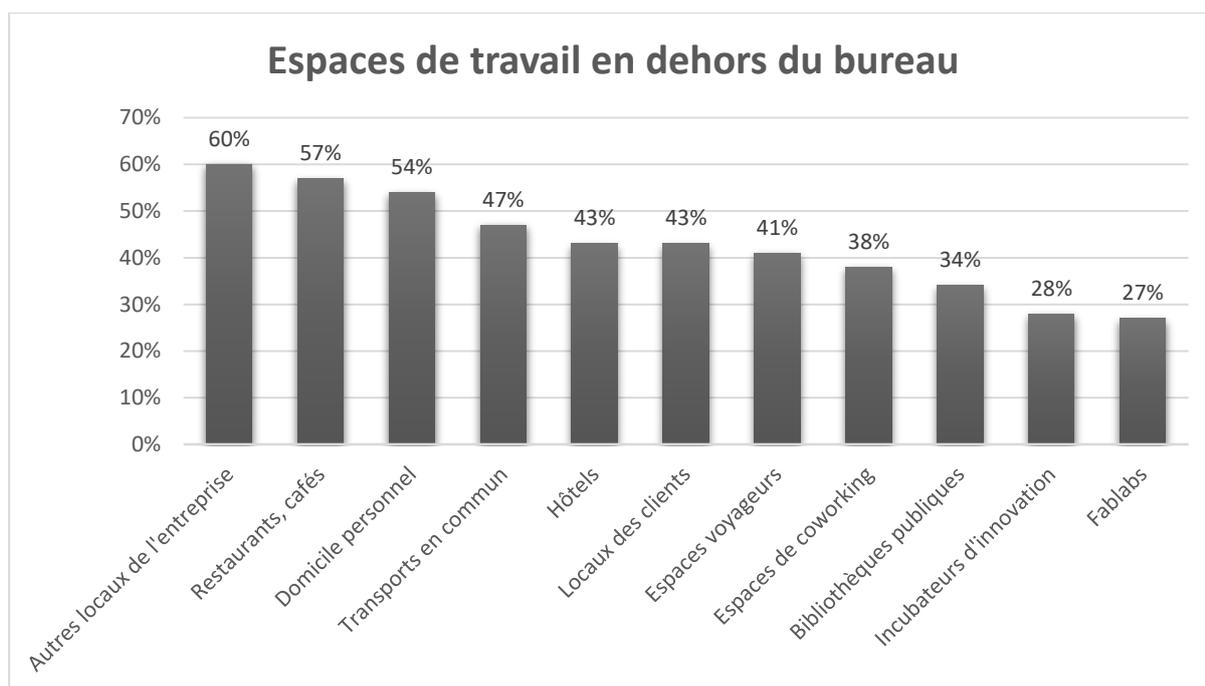


Figure 4 : Espaces de travail utilisés régulièrement ou occasionnellement hors du bureau

Source : OBSERVATOIRE ACTINÉO, 2019

Les NTIC – que ce soit Internet, les intranets d’entreprises, les réseaux sans fil, les ordinateurs portables, les tablettes et téléphones mobiles ou encore les vidéoconférences – ont permis d’affaiblir la « fixité spatiale du milieu du travail » (FELSTEAD et JEWSON, 2012). Cela crée ainsi la possibilité de travailler à domicile, dans les hôtels ou dans les transits (FAULCONBRIDGE *et al.*, 2020).

1.2.1 Télétravail à domicile

1.2.1.1 Historique

Le terme télétravail a été inventé en 1973 par Jack NILES, avant de se répandre dans le monde entier, notamment au début du XXI^{ème} siècle. La croissance du télétravail trouve ses origines dans le développement de technologies habilitantes, l’importance économique des industries de services, une plus grande sensibilisation aux questions de durabilité et de mobilité, des pressions économiques sur les coûts et les espaces, ainsi que dans la volonté des employés (SEWELL et TASKIN, 2015). Les années 1970 voient en effet la progression de la tertiarisation

des activités. C'est également durant cette période qu'interviennent les deux premières crises pétrolières, en 1973 et 1979. Ces deux phénomènes permettent l'émergence du travail à domicile contemporain, et notamment le télétravail, qui sont favorisés par des incitations écologiques, mais également financières. Le personnel travaillant depuis son domicile permet ainsi d'économiser des coûts et du temps de transport du fait de la réduction du trafic aux abords des villes, et, pour les entreprises, de réduire les coûts des infrastructures (SELTZER, 1997, cité dans TASKIN, 2003). Le travail à domicile connaît un développement important à la fin des années 1990, après une période de reflux. Son évolution est due à une combinaison de plusieurs facteurs technologiques, socioculturels et économiques. Le contexte technologique est favorable, tout d'abord, par la diffusion des micro-ordinateurs à un coût accessible permet la pénétration de l'informatique dans les ménages, puis par l'évolution des moyens de communication, que ce soit par la numérisation du réseau téléphonique durant les années 1980 ou le développement de la fibre optique, permet de transmettre de grandes quantités de données rapidement et sécurisé (TASKIN, 2003). Le contexte socioculturel se fixe sur la recherche du bien-être, et notamment sur celui au travail. En effet, le marché du travail en crise couplé à l'intensification des tâches professionnelles provoque la diminution du temps libre pour les travailleurs qui vont dès lors se tourner vers une recherche d'un équilibre pouvant concilier leur temps professionnel, leur temps familial et leur temps de loisirs. Les personnes optant pour le télétravail peuvent ainsi optimiser leur temps afin d'éviter les pertes qui sont généralement génératrices de stress (TASKIN, 2003). Ce bonheur au travail est une notion récente qui s'appuie sur une évolution des normes sociales avec la fin du patriarcat traditionnel, ou encore sur un contexte économique favorisant le travail comme moyen d'accès aux loisirs et non plus comme simple élément de survie (BERTIER et PERIN, 2016). Le contexte socioculturel se fixe également sur la question du télétravail des femmes. Une situation, que l'on peut juger discriminatoire, se met en place. Dans les années 1980, le télétravail concernait principalement des tâches d'exécution, dans lesquelles les femmes étaient majoritaires. Cependant, la majorité des télétravailleurs furent des hommes, puisque les dirigeants craignaient une dispersion des activités des femmes, entre l'ordinateur les tâches ménagères (VALENDUC et VENDRAMIN, 2001). Enfin, le télétravail est une réponse à des questions et à des attentes économiques des entreprises. Il permet ainsi la déspecialisation et la réorganisation des lieux de travail puisque les entreprises vont faire en sorte de tourner leur management vers les résultats, tout en essayant de prescrire le moins possible les heures de travail (TASKIN, 2003). Aujourd'hui, les télétravailleurs représenteraient plus d'un milliard de personnes à travers le monde (WALINSKAS, 2015, reprinted par WOJCAK *et al.*, 2016).

1.2.1.2 Définitions et caractéristiques

Le télétravail désigne « une diversité de pratiques de travail » (TREMBLAY *et al.*, 2006, cité par (FERNANDEZ, GUILLOT, et MARRAULD, 2014) réalisées à distance de son lieu de travail, de ses collègues et de sa hiérarchie, grâce aux NTIC. La Commission européenne définit le télétravail comme « une forme d'organisation et d'exécution du travail, à l'aide de la technologie, dans le cadre d'un contrat de travail ou d'une relation de travail, où le travail, qui pourrait également être effectué dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux sur une base régulière » (WOJCAK *et al.*, 2016). Il se divise en trois formes – le télétravail à domicile, le télétravail mobile et le télétravail en télécentre. Le télétravail à domicile permet au travailleur de réaliser son activité professionnelle depuis son domicile au moyen des technologies de l'information et de la communication. Le télétravailleur mobile est un individu qui est amené à voyager, et à travailler, dans différents endroits et notamment dans les moyens de transport ou dans les locaux des clients. Enfin, les télécentres sont des antennes décentralisées de l'entreprise, ou d'un groupe d'entreprises, dans lesquelles les travailleurs peuvent réaliser leurs activités professionnelles, grâce au matériel informatique permettant de transmettre leurs résultats. Ils permettent ainsi de rapprocher les individus à la fois de leur domicile, mais également de leurs lieux de travail et/ou de ses clients (AJZEN, DONIS, et TASKIN, 2015). Le télétravail offre aux employés la liberté en termes de lieu et de temps de rendement. La nouvelle caractéristique de ce régime de travail est la liberté des travailleurs de gérer leur travail sans la supervision directe de leur supérieur hiérarchique.

1.2.1.3 Effets organisationnels

Le télétravail est un environnement de travail propice à l'intégration du travail dans la vie personnelle. Ainsi, alors que plus en plus de débordement du travail dans les vies privées des salariés se remarquent, l'objectif du télétravail n'est pas de faire perdre les notions spatio-temporelles au télétravailleur, mais de réussir à concilier vie personnelle et vie professionnelle (DUMAS et RULLER, 2014). Les NTIC permettent aux télétravailleurs d'être toujours connectés, d'être en contact avec l'environnement professionnel, d'être joignable 24 h sur 24 h. Elles encouragent aussi le travail hors de l'entreprise, notamment après la journée de travail. Elles

favorisent l'incursion de la vie personnelle au travail, et l'usage des NTIC à des fins personnelles s'est développé au bureau. Les incursions du travail dans la vie personnelle sont toutefois plus nombreuses que celles de la vie personnelle au travail (DUMAS et RUIILLER, 2014). « Il est reconnu qu'il existe bien une dissymétrie des intrusions, la vie privée étant davantage bouleversée par ce brouillage des frontières » (T. KLEIN et RATIER, 2012).

Des études montrent que les supérieurs soient physiquement présents ou non, les télétravailleurs sont toujours liés dans une relation de travail qui est nécessairement exploitante. Ainsi, DIMITROVA (2003) a étudié le télétravail à temps plein et n'a pas observé de changements importants dans la nature du contrôle de gestion. Elle montre que les gestionnaires hiérarchiques utilisent la technologie pour diriger les employés à distance de la même façon qu'ils le font lorsque les mêmes employés sont présents au travail (SEWELL et TASKIN, 2015). D'autres aspects du travail traditionnel de bureau ou d'usine se retrouvent également dans le télétravail, comme la profession, la nature du travail entrepris, le niveau de discrétion exercé par l'employé. Il semble également y avoir peu de différences entre les techniciens ou les professionnels en ce qui concerne leur expérience du télétravail (SEWELL et TASKIN, 2015).

Dans le management en télétravail, trois risques sont mis en évidence par RUIILLER, DUMAS et CHÉDOTEL (2017) : la diminution des sollicitations en configuration d'e-management, le sentiment d'appauvrissement du contenu des échanges et des relations entre les différents membres de l'organisation, et la mauvaise interprétation des échanges à distance. Ces risques peuvent cependant être contrebalancés par le profil du télétravailleur, lorsque celui-ci travaille depuis son domicile. S'il a l'habitude de dissocier la sphère professionnelle de la sphère personnelle, il est possible que le sentiment d'isolement en soit renforcé, en comparaison d'un télétravailleur davantage intégrateur. Également, si le contenu du travail est relationnel, la proximité perçue dépend du style managérial, dont l'e-leader dispose d'un rôle clef. En cas d'un e-management inadapté, les équipes peuvent courir le risque de connaître un appauvrissement de l'interaction et de la communication, voire d'un isolement social ou d'une solitude ressentie.

1.2.2 *Espaces de coworking*

1.2.2.1 *Historique*

Les espaces de *coworking*, et la pratique qui leur est associée ont émergé sous de nombreuses formes, et dans divers contextes, pour remettre en question les concepts du lieu de travail, ainsi que l'emplacement du travail (J. Brown, 2017). Les premiers espaces voient le jour dans les années 1990 aux États-Unis avant de connaître une baisse de fréquentation due à l'essor du cybercommerce. Depuis une quinzaine d'années, un nouvel essor a donc lieu, dans le sillage de l'évolution économique actuelle. Le terme a été évoqué pour la première fois par Bernard DE KOVEN comme étant un travail « d'égal à égal » (J. BROWN, 2017), qui a également de solides antécédents dans les espaces de travail et les collectifs d'artistes, qu'ils soient historiques ou contemporains. La perte de confiance des salariés dans le modèle économique tourné vers les grandes entreprises et les banques, mais également la précarité des salariés en travail partiel ou intérimaire, incitent à la création d'entreprises de tailles modestes. Les espaces de *coworking* offrent à ces entrepreneurs un terrain propice au développement (DESBOIS, 2014). Ces espaces connaissent un succès important. À travers le monde, plus d'un million de personnes se côtoyaient dans 13 800 espaces de *coworking* en 2018 (LE NADANT, MARINOS, et KRAUSS, 2018). Les espaces de *coworking* sont vus comme des solutions de rechange au travail au domicile et aux tiers lieux publics, comme les cafés ou les bibliothèques (J. BROWN, 2017).

1.2.2.2 *Définitions et caractéristiques*

Les espaces de *coworking* se présentent sous la forme de grandes entreprises à but lucratif et gérées professionnellement (J. BROWN, 2017). Plus qu'être des bureaux partagés, les espaces de *coworking* se caractérisent par la création d'une communauté de professionnels indépendants, d'entrepreneurs ou de petites entreprises travaillant côte à côte, partageant ressources et connaissances (FABBRI et CHARUE-DUBOC, 2016). Divers professionnels, principalement indépendants, comme les pigistes ou les travailleurs à distance, utilisent ces espaces comme lieux d'affaires (GERDENITSCH *et al.*, 2016). La plupart de ces professionnels indépendants travaillaient à domicile avant de louer un lieu de travail dans un espace de *coworking*, où ils peuvent avoir souffert d'un sentiment d'isolement, entre autres problèmes

(SPINUZZI, 2012). Ainsi, les espaces de *coworking* représentent un tampon possible contre l'isolement en fournissant, en plus de l'infrastructure commerciale, la possibilité d'interaction sociale (GERDENITSCH *et al.*, 2016). Les espaces de *coworking* louent des espaces de travail à leurs utilisateurs et leur donnent accès à un *hub* social (BOUNCKEN et REUSCHL, 2016). Ce sont donc des lieux que les travailleurs, indépendants ou non, peuvent louer, de manière flexible dans le temps et l'espace, afin de travailler avec les NTIC dans un but créatif aux côtés d'autres personnes pouvant devenir des collaborateurs (DESBOIS, 2014). Le *coworking* intègre différents éléments de concepts de travail à domicile : communautés de bureau, télécentres, télétravail, travail virtuel, équipes virtuelles, incubateurs et communautés de pratiques, tout en offrant une communauté de travail intersectorielle disposant alors de plus de flexibilité, d'autonomie et d'interactions sociales (BOUNCKEN et REUSCHL, 2016). Les espaces de *coworking* sont donc des environnements de travail dans lesquels les indépendants, les entrepreneurs, ou encore les employés de petites entreprises, sont autorisés à mener des activités en partageant le même espace de travail. Ils ont accès à des biens et à des services collectifs, ainsi qu'à des biens en autogestion, comme bureaux personnels ou des boîtes aux lettres (BIANCHI, CASNICI, et SQUAZZONI, 2018; DEGUZMAN et TANG, 2011). Les membres d'un espace de *coworking* ne partagent le plus souvent aucun intérêt économique collectif, et ils ne sont pas intégrés dans une structure organisationnelle formelle. De plus, l'absence de toute hiérarchie rend les membres d'un espace de *coworking* pairs entre eux (BIANCHI, CASNICI et SQUAZZONI, 2018). Ils offrent un espace de bureau et social pour une utilisation temporaire ou à long terme pour leurs utilisateurs (BOUNCKEN et REUSCHL, 2016; SPINUZZI, 2012).

Au final, BOUNCKEN et REUSCHL (2016) recensent six définitions des espaces de *coworking*.

Tableau 3 : Définitions des espaces de coworking

Auteurs	Méthodologie	Définition des espaces de <i>coworking</i>
GANDINI (2015)	Revue de littérature	Les espaces de <i>coworking</i> sont des lieux de travail partagés utilisés par différents types de professionnels du savoir, principalement des indépendants, qui travaillent à différents degrés de spécialisation dans le vaste domaine de l'industrie du savoir. Pratiquement conçus comme des installations de location de bureaux où les travailleurs louent un bureau et une connexion wi-fi, ce sont surtout des endroits où les professionnels indépendants vivent leurs routines quotidiennes côte à côte avec leurs pairs professionnels, en grande partie dans le même secteur – une situation qui a d'énormes répercussions sur la nature de leur emploi, la pertinence des relations sociales dans leurs propres réseaux professionnels et, en fin de compte, leur existence en tant que travailleurs productifs dans l'économie du savoir.
GARRETT <i>et al.</i> (2014)	Observations et entretiens semi-directifs	Les communautés de <i>coworking</i> sont des groupes co-implantés de travailleurs indépendants – indépendants, travailleurs éloignés ou entrepreneurs – où les membres font leur propre travail, mais en parallèle. Les membres paient habituellement des frais pour avoir accès à un espace ouvert et collaboratif qui comprend des commodités communes comme des tables ouvertes, des salles de conférence, une cuisine et des fournitures de bureau, ainsi que des activités de construction communautaire et une structure sociale lâche. En supposant que les équipements de bureau peuvent être facilement obtenus dans une maison ou un bureau de location, et les cafés peuvent fournir un environnement social de base, nous proposons qu'un sentiment de communauté est ce qui définit les espaces de <i>coworking</i> en dehors des espaces de travail alternatifs.
Moriset (2014)	Théorique	Au-delà de la disposition des pièces, le <i>coworking</i> est d'abord une ambiance, un esprit et même un style de vie.
Bilandzic et Foth (2013)	Observations et entretiens	Un espace de <i>coworking</i> est un lieu où l'apprentissage social émerge du fait que les gens partagent le même espace de travail pour leurs activités créatives. Il est conçu comme un centre communautaire public pour la collaboration entre pairs et la créativité autour de la culture et de la technologie numériques, c'est-à-dire un endroit où les gens peuvent se rencontrer, explorer, expérimenter, apprendre et enseigner, partager et discuter de sujets concernant les pratiques créatives dans divers domaines liés à la technologie numérique.
Capdevila (2013)	Théorique	Ils sont définis comme des espaces localisés où les professionnels indépendants travaillent en partageant des ressources et sont ouverts à partager leurs connaissances avec le reste de la communauté.
Spinuzzi (2012)	Entretiens et étude de cas	Ce sont des environnements de bureau ouverts dans lesquels ils travaillent aux côtés d'autres professionnels non affiliés moyennant des frais

Source : BOUNCKEN et REUSCHL, 2016

Le *coworking* se situe entre le travail à domicile et le travail traditionnel au bureau si l'on regarde la collaboration qu'a le salarié avec les autres membres de sa structure.

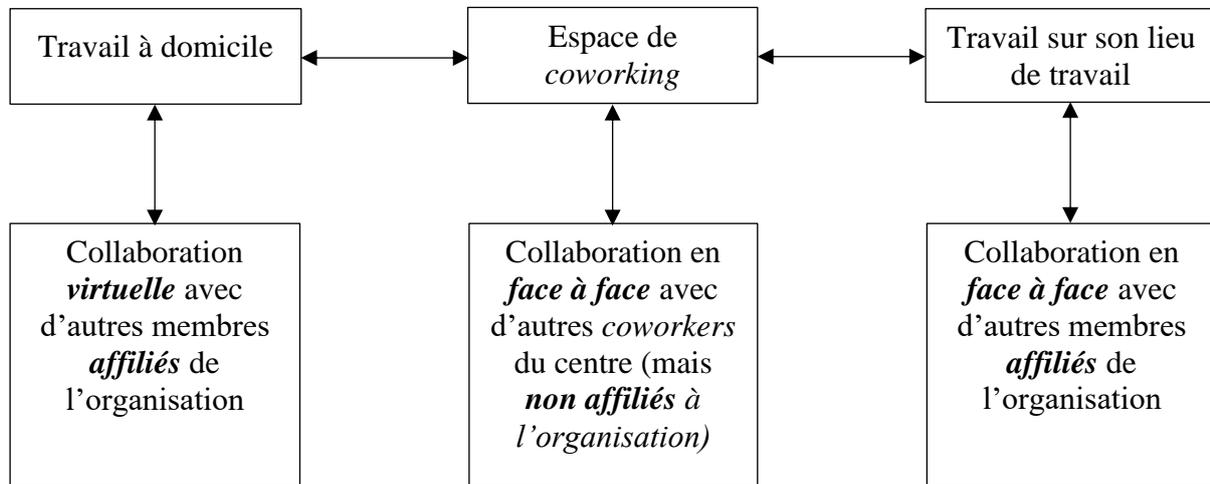


Figure 5 : Les espaces de coworking entre travail à domicile et travail traditionnel

Source : ROSS et RESSIA, 2015

1.2.2.3 Effets organisationnels

Les interactions sociales dans les espaces de *coworking* peuvent prendre différentes formes. D'une part, les gens peuvent simplement travailler côte à côte ou s'engager dans une conversation plutôt informelle. D'autre part, les collègues peuvent s'engager dans le réseautage, chercher et obtenir des commentaires, partager des idées ou collaborer (SPINUZZI, 2012). L'interaction sociale est un processus par lequel les gens agissent et réagissent à ceux qui les entourent (GIDDENS, 2009). Les interactions sociales prennent diverses formes qui peuvent être positives ou négatives. La simple présence d'autres personnes ou le fait de travailler avec d'autres personnes plutôt qu'avec elles seules peuvent être positifs, bien qu'ils ne représentent pas encore des interactions de soutien social. Les interactions sociales qui sont bénéfiques pour une ou les deux parties sont considérées comme du soutien social (GERDENITSCH *et al.*, 2016; SHINN, LEHMANN, et WONG, 1984). En particulier, le soutien social décrit un échange de ressources entre au moins deux personnes, tandis que l'expéditeur qui fournit le soutien vise à aider la personne qui reçoit le soutien (GERDENITSCH *et al.*, 2016; HOUSE, LANDIS, et UMBERSON, 1988). Trois aspects du soutien social sont identifiés : le soutien direct, qu'il soit

instrumental ou un échange d'informations ; le soutien affectif comme l'admiration, ou le goût ; et la confirmation des actions et des déclarations. Les collègues sont des travailleurs indépendants et ne sont donc pas aussi étroitement alignés que les collègues réguliers parce qu'ils ne travaillent généralement pas vers le même objectif. Il n'y a pas non plus d'interdépendance des tâches entre eux. Ils peuvent même être en concurrence directe les uns avec les autres s'ils travaillent dans un espace qui sert les gens avec une spécialisation ou un domaine de travail spécifique. Les collaborateurs peuvent se définir comme faisant partie du groupe de la communauté mondiale de *coworking* ou comme faisant partie de leur groupe d'espace de travail spécifique. Les membres d'un groupe agissent généralement d'une manière qui soutient les autres membres de ce groupe (ASHFORTH et MAEL, 1989; GERDENITSCH *et al.*, 2016).

SPINUZZI (2012) montre que les propriétaires ou les animateurs d'espaces de *coworking* perçoivent l'intérêt de leur espace d'une façon différente de celle des utilisateurs. Ainsi, ils le perçoivent comme un espace communautaire, fédérateur ou, encore, comme étant un « non-bureau ». Communautaire, puisque c'est un espace au service de la communauté. Ce service communautaire est structuré par l'espace de travail, les interactions sont réduites aux espaces de détente. Fédérateur, puisque c'est un lieu présent pour créer du lien, qu'il soit formel et économique, ou informel, encourageant les échanges. Il peut être vu comme un « non-bureau », en étant un service mis à disposition des personnes ne disposant pas de bureaux ou de locaux, et à qui les interactions sociales manquent. SPINUZZI (2012) identifie plusieurs motivations pour l'usage des espaces de *coworking*. Ainsi, il peut simplement être un espace de travail disponible, un bureau alternatif bon marché comparé au prix de la location d'un bureau personnel, un lieu de rencontre – un *social hub* –, un lieu de collaboration, une séparation claire entre le travail et le domicile ou encore un lieu de population homogène/hétérogène. La définition d'un espace de *coworking* diffère donc selon les individus. Les données enregistrées par SPINUZZI (2012) montrent que, en majorité, les utilisateurs ont testé le travail à domicile ou dans d'autres tiers lieux que les espaces de *coworking*, les cafés notamment, mais qu'ils y ont éprouvé des difficultés, essentiellement des perturbations, distractions, ainsi qu'une absence de motivation.

Les bénéfices retirés par les utilisateurs des espaces de *coworking* sont des interactions, de *feed-back*, de la confiance, des connaissances, des partenariats, des encouragements et des références (SPINUZZI, 2012).

Tableau 4 : Bons voisins et bons partenaires dans les espaces de *coworking*

	Bons voisins	Bons partenaires
Objet (propriétaires)	Sans bureau	Espace de travail fédérateur
Objet (coworkers)	Sociabilité (comme voisin) Collaboration (comme voisin)	Sociabilité (comme potentiels partenaires) Collaboration (comme partenaires)
Acteurs	Propriétaires de petites entreprises et les consultants fournissant des services à la clientèle (<i>frontstage</i>)	Entrepreneurs et free-lances fournissant des services commerciaux (<i>backstage</i>)
Résultats	Travail parallèle	Travail coopératif

Source : SPINUZZI, 2012

1.2.3 Tiers lieux

1.2.3.1 Historique

Au XVIII^{ème} siècle, les cafés deviennent des lieux de sociabilité, dans lesquels le Tout-Paris s'arrête. Quelques années avant la Révolution française de 1789, l'écrivain Louis-Sébastien Mercier décrit, dans son *Tableau de Paris*, les 700 cafés parisiens comme étant le refuge des oisifs et des indigents, et comme étant des établissements dont l'aspect social prévaut sur la qualité des boissons servies. Mais « le bon Parisien, qui s'arrête aux apparences, boit tout, dévore tout, avale tout ». Les cafés deviennent rapidement des centres de diffusion des nouvelles et des actualités, ce qui a permis le développement de discussions intellectuelles ouvertes à tous, faisant dire à Honoré DE BALZAC que « le comptoir d'un café est le parlement du peuple ». Depuis le milieu du XIX^{ème} siècle, le café est perçu comme étant la troisième place, celle se plaçant entre le domicile familial et le lieu de travail (O'BRIEN, 2011; OLDENBURG et BRISSETT, 1982). Depuis la fin du XX^{ème} siècle est apparue une nouvelle troisième place avec l'émergence des nouvelles technologies et la croissance des espaces technosociaux, à l'instar des cybercafés. L'utilisation accrue des médias mobiles a réduit la demande de cafés Internet,

sans pour autant diminuer le besoin d'espaces de sociabilité pour la consommation de ces médias. L'une des conséquences fut ainsi un retour à l'utilisation de la technologie dans les cafés ordinaires, le plus souvent facilité par l'équipement de wi-fi. Le concept de « tiers lieux » est né dans les années 1980 lorsque Ray OLDENBURG a suggéré le fait que, pour avoir une existence saine, les citoyens devaient trouver un équilibre entre trois sphères : la sphère familiale, la sphère professionnelle et la sphère sociable. Dans son livre *The Great Good Place*, il montre ainsi le rôle important de quatre lieux de sociabilités à travers le monde et les époques : les tavernes américaines lors la Révolution américaine, les cafés parisiens durant la Révolution française, les *coffee house* londoniens durant le Siècle des Lumières, ainsi que les agoras des démocraties grecques antiques (SUIRE, 2013).

L'avancée de la non-territorialité peut s'expliquer de différentes manières. Sur le plan culturel, les gens se sont habitués à l'idée du « non-lieu » de Marc AUGÉ dans lequel « les gens sont toujours et jamais chez eux » : ce que l'on appelait communément les « centres de travail » s'est parfaitement intégré à d'autres lieux de transit permanents tels que les aéroports, les gares, les grandes surfaces, les autoroutes, les chaînes d'hôtels et les chaînes de café. Au début du XXI^{ème} siècle, la génération qui se présentait au travail avait également des attentes plus provisoires en matière d'emploi et moins de raccrochements au sujet de la vie privée - une génération habituée à s'adresser au monde par le biais d'un clavier, d'un écran d'ordinateur ou d'un téléphone portable, et à partager ses plaisirs individuellement. S'ils devaient tenir une réunion sur Skype avec des collègues éloignés tout en étant assis à une longue table avec une demi-douzaine d'autres personnes qu'ils ne connaissaient pas, alors cela n'était pas si éloigné de leur expérience quotidienne. Bien entendu, cela n'a compté que pour une génération. L'attachement aux anciennes méthodes était également fort, avec des propos selon lesquels les générations suivantes pourraient s'attendre à travailler plus tard et plus longtemps (HAIGH, 2012).

1.2.3.2 Définitions et caractéristiques

OLDENBURG (1991) donne une définition assez précise d'un tiers-lieu. Ainsi, pour qualifier un endroit de tiers lieu, il faut que cet entre-deux présente des caractéristiques

communes à la sphère privée et à la sphère professionnelle. Il faut pour cela un endroit neutre, libre d'accès et où il n'est pas possible de filtrer les individus sur la base d'un trait stigmatisant qu'il soit professionnel, communautaire, ethnique, d'âge. Il faut également que la conversation soit facile puisque ces lieux ont pour fonction essentielle de stimuler des interactions sociales. Un tiers-lieu est donc un espace où se forment des proximités temporaires (BOSCHMA, 2005). Avec une définition aussi large, un bar, un café, un espace wi-fi dans une gare sont donc des tiers-lieux à mesure qu'ils vont s'aménager de telle sorte que le travail hors les murs soit possible (SUIRE, 2013). Les individus font les tiers-lieux et déterminent leur objet. Si une communauté a pris l'habitude de se réunir dans un bar alors ce bar devient un tiers-lieu pour cette communauté. La taverne, ou bar, est sans aucun doute la troisième place dominante dans la société. « Qu'il s'agisse d'un saloon, d'un bar à cocktails, d'un pub ou de quoi que ce soit d'autre — placez-le parmi les maillons de golf et appelez-le club, mettez-le au bord de l'eau et appelez-le club nautique, ou organisez un ordre fraternel autour et appelez-le pavillon — le bar est néanmoins au cœur de l'institution » (OLDENBURG et BRISSETT, 1982). Mais ni l'existence du bar ni la distribution de boissons alcoolisées ne sont essentielles à l'établissement de la troisième place.

1.2.3.3 Effets organisationnels

L'utilisation accrue des appareils mobiles dans les espaces publics a provoqué une révision radicale des comportements, des rituels et des modèles de communication. Au fur et à mesure que ces nouveaux espaces technologiques évoluent, la frontière entre l'utilisation des médias mobiles pour le travail et pour les loisirs a tendance à s'effacer, augmentant une augmentation des « nomades numériques » (O'BRIEN, 2011). Des études sur les bureaux non territoriaux ont montré à maintes reprises que les comportements de personnalisation étaient instinctifs et que là où ils étaient réprimés, ils devenaient des sources d'irritation et de désaccord. Mais alors que les baby-boomers atteignent l'âge de la retraite, ils ont également mis en place des moyens dont ils avaient hérité : horaires fixes, réunions formelles, division du travail domestique à peu près inchangée (HAIGH, 2012). Ces espaces sont rapidement disponibles et faciles d'accès.

Pour l'entreprise, ces espaces permettent de réduire les coûts des locaux. Effectuer les missions depuis les tiers-lieux signifie généralement une augmentation des heures de travail, mais également une diminution de l'image publique de l'organisation si cela devient récurrent, voire permanent (VARTIAINEN et HYRKKÄNEN, s. d.). Pour le salarié, les sentiments de liberté et de contrôle sur son temps et son calendrier augmentent, mais la séparation de la sphère professionnelle et de la sphère personnelle peut être réduite. Il y a également un manque d'espace personnel et d'intimité, avec la présence de distractions et de potentielles interruptions. L'on remarque également une diminution des interactions sociales avec les collègues (VARTIAINEN et HYRKKÄNEN, s. d.).

1.2.4 Synthèse

Hors des locaux de l'entreprise se trouvent les travailleurs usant du télétravail, du *coworking* et des tiers-lieux. Les premiers tiers-lieux sont apparus au XIX^{ème} siècle, tandis que le télétravail et les espaces de *coworking* doivent attendre l'essor des nouvelles technologies pour être développés. Le travail à domicile existe depuis l'Antiquité, puisqu'il n'était pas rare de voir, dans les villes de l'Empire romain, des maisons aménagées afin d'avoir un coin transformable en bureau. Cependant, nous considérons ici qu'il prend réellement de l'importance au XVII^{ème} siècle avec l'apparition de travailleurs à domicile détachés par l'entreprise, et non plus d'artisans ou de négociants œuvrant à leur compte, avant que les télétravailleurs ne les remplacent durant la seconde moitié du XX^{ème} siècle. Les espaces de travail diffèrent selon les méthodes étudiées. Ainsi, le télétravailleur a pour poste de travail son domicile, tandis que le *coworker* ne dispose pas de poste de travail fixe et attribué au sein de l'espace fréquenté. Les tiers-lieux sont des espaces flexibles, puisqu'ils s'adaptent à l'environnement immédiat. De plus, s'il peut être facilement personnalisé puisque présent au domicile, il est le plus souvent assaini, standardisé et partagé lorsqu'il se situe dans un espace de *coworking*. En ce qui concerne les tiers-lieux, il s'agit d'un espace de travail virtuel.

Tableau 5 : Synthèse des espaces hors bureaux

	Télétravail	Coworking	Tiers-lieux
Apparition de l'espace de travail	XX ^{ème} siècle	XX ^{ème} siècle	XIX ^{ème} siècle
Type de poste de travail	Poste de travail à domicile	Poste de travail non attribué	Espaces flexibles
Apport pour l'employé	Intégration du professionnel dans le personnel	Flexibilité, autonomie, ouverture	Frontière floue entre le professionnel et le privé
Apport pour l'entreprise	Réduction des coûts	Travailleurs nomades et flexibles	Travailleurs nomades et flexibles
Poste de travail	Personnalisation du poste de travail	Espace de travail assaini, standardisé, partagé	Espace de travail virtuel

Pour les employés, le télétravail introduit une partie du professionnel dans l'espace personnel, mais l'inverse peut également être vrai. Cela se rapproche des tiers-lieux qui disposent d'une frontière floue entre le cercle professionnel et le cercle personnel. Pour le *coworking*, les individus disposent d'une plus grande flexibilité, d'une meilleure autonomie et d'une ouverture à l'extérieure. Pour les organisations, le télétravail permet de réduire les coûts tandis que les espaces de *coworking* et les tiers-lieux permettent aux entreprises de disposer de travailleurs nomades, mais également flexibles.

1.3 Synthèse

1.3.1 Historique

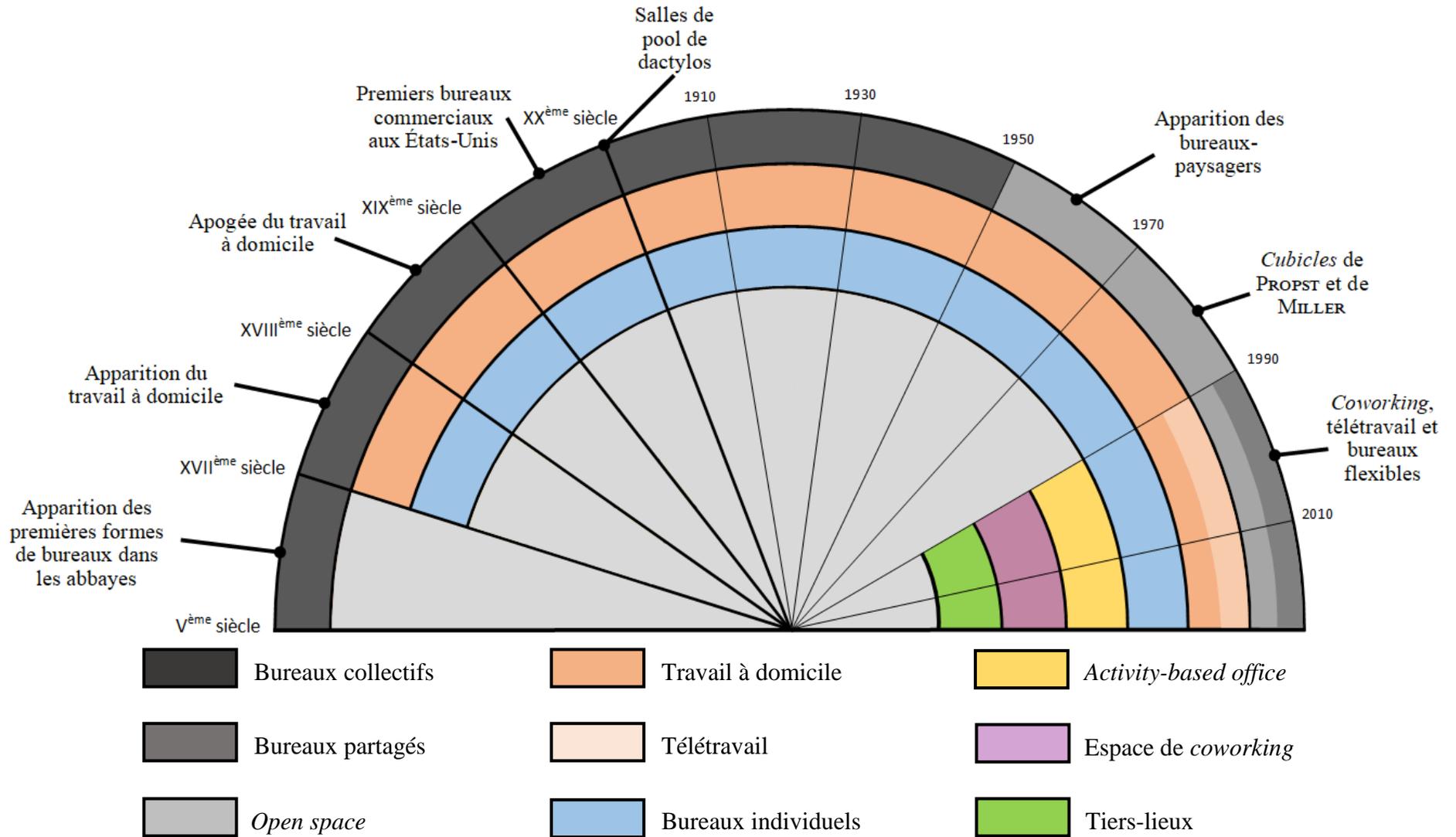


Figure 6 : Évolution des espaces au fil du temps

1.3.2 Caractéristiques

Tableau 6 : Synthèse des bureaux

Apparition de l'espace de travail	Bureaux individuels	Bureaux partagés	Open spaces	Activity-based offices	Télétravail	Coworking	Tiers-lieux
Type de poste de travail	Poste de travail fixe	Poste de travail non attribué	Espace flexible	Espace choisi par le salarié selon ses activités	Poste de travail à domicile	Poste de travail non attribué	Espaces flexibles
Apport pour l'employé	Sécurité matérielle pour les salariés	Flexibilité, autonomie, réduction de la distance hiérarchique	Plus grande interaction	Flexibilité, adaptabilité à la tâche	Intégration du professionnel dans le personnel	Flexibilité, autonomie, ouverture	Frontière floue entre le professionnel et le privé
Apport pour l'entreprise	Évaluation de l'effort, régulation des flux	Travailleurs nomades et flexibles, réduction des coûts	Peu coûteux, réduction du temps d'installation et de rénovation	Réduction des coûts	Réduction des coûts	Travailleurs nomades et flexibles	Travailleurs nomades et flexibles
Poste de travail	Personnalisation du poste de travail	Espace de travail assaini, standardisé, partagé	Espace de travail assaini, standardisé	Espace changeant selon les besoins	Personnalisation du poste de travail	Espace de travail assaini, standardisé, partagé	Espace de travail virtuel

2. Problématisation de la recherche

2.1 Distribution des espaces

Certaines organisations, y compris dans le secteur public, ont commencé à examiner les avantages de l'utilisation de centres de *coworking* régionaux comme solution de rechange au fait de permettre à leurs employés de télétravailler à domicile (CAMERON 2012 ; FORBES 2014, repris par P. ROSS et RESSIA, 2015). Les centres de *coworking* offrent un certain nombre d'avantages potentiels à cet égard. Pour commencer, les centres de *coworking* annulent la nécessité pour les travailleurs d'investir dans des bureaux à domicile. Ils aident également à surmonter le double défi que représente le fait que les télétravailleurs à domicile soient trop distraits par la vie domestique à domicile et/ou ont le sentiment de ne jamais être loin de leur travail (LAND *et al.*, 2012). Les centres de *coworking* fournissent également l'interaction sociale qui fait défaut dans un environnement domestique et aident ainsi à empêcher les travailleurs de devenir socialement isolés (BAILEY et KURLAND, 2002). De plus, certains des avantages de productivité vantés par les partisans du télétravail à domicile sont liés à la réduction des interruptions de travail de collègues (BOSUA *et al.*, 2013; P. ROSS et RESSIA, 2015). Toutefois, BAILEY et KURLAND (2002) laissent entendre que de telles interruptions pourraient en fait « constituer des occasions indispensables pour stimuler la créativité et le transfert des connaissances ». Par conséquent, même si le télétravail à domicile peut accroître la productivité individuelle à court terme, la réduction du nombre d'interruptions de la part de collègues de travail peut en fait avoir des effets négatifs sur les conséquences à terme pour les organisations en termes de dynamique du savoir dans l'ensemble de l'entreprise (BAILEY et KURLAND, 2002). Cela peut être plus prononcé dans les industries à forte intensité de savoir qui nécessitent créativité et transfert de connaissances. Les centres de *coworking*, en revanche, permettent l'interactivité entre leurs membres (P. ROSS et RESSIA, 2015).

Les changements socioculturels ont favorisé les nouveaux types de bureaux. L'apparition d'une plus grande flexibilité dans les horaires de bureau, mais également l'augmentation des salariés travaillant à l'extérieur de l'entreprise, a permis le développement de bureaux non attribués (WELLS, 2000). Les salariés, lorsqu'ils sont dans les locaux de l'entreprise, se voient ainsi attribuer un ou plusieurs espaces de travail temporaires.

La maison, comme le lieu de travail, offre un monde petit et très prévisible. Bien que les deux endroits puissent répondre à de nombreux besoins importants, ils permettent rarement la nouveauté et la diversité. D'une part, le foyer et le lieu de travail sont marqués par la constance de leur population. D'autre part, le tiers-lieu est peuplé par une diversité changeante d'habitants qui se voient accorder une participation en raison de leur présence à un endroit particulier à un moment donné. En conséquence, une aura de l'inattendu entoure chaque visite à une troisième place. Cela ne veut pas dire que l'inattendu ou imprévisible se produit invariablement. Cependant, le sentiment qu'il pourrait se produire est une partie vitale des expériences en troisième lieu. On ne peut jamais être certains exactement qui seront là. C'est cet attrait de la participation humaine active et non initiée que CLINARD (1962) a observée comme provoquant de nombreux citoyens solides du Midwest de préférer la taverne à l'église (OLDENBURG et BRISSETT, 1982)

Les années 1990 ont vu la distribution des espaces être permise par le développement, la modernisation et la démocratisation des moyens de communication, avec l'avènement de technologies rapides et sûres permettant aux individus de travailler et d'effectuer leurs tâches et missions depuis les locaux de leur organisation, mais aussi depuis leur domicile, leur voiture, ou tout autre espace (WELLS, 2000). Les différentes technologies de l'information permettent ainsi aux travailleurs de disposer d'une autonomie accrue en ce qui concerne l'emplacement, le moment et la façon dont leur travail et leurs tâches peuvent être réalisés. Toutefois, le travail continue d'être ancré dans des « arrangements spatiaux spécifiques » qui se voient liés à des formes de sociabilité nouvelles (ENDRISSAT et LECLERCQ-VANDELANNOITTE, 2021). En étant spatialement disposé dans un environnement et dans un schéma différents, le travail virtuel perd en certitudes, ainsi qu'en possibilités et en sociabilité pour la communauté de travail (ENDRISSAT et LECLERCQ-VANDELANNOITTE, 2021; HALFORD, 2005; SEWELL et TASKIN, 2015). Pour atténuer et compenser cette perte sociale et coopérative du travail, les salariés évoluant à distance vont chercher de nouveaux espaces et vont les fréquenter afin d'y obtenir les éléments qui sont manquants (ENDRISSAT et LECLERCQ-VANDELANNOITTE, 2021). Plusieurs difficultés peuvent également être vues chez les salariés évoluant dans plusieurs espaces de travail différents. Ils doivent ainsi avec eux, ou près d'eux, les moyens et les ressources pour réussir à se créer un nouvel espace de travail temporaire, tout en ayant la possibilité de se créer un espace social pour eux-mêmes en dégagant de l'espace pour leurs documents (HISLOP et AXTELL, 2009).

2.2 Effets de la distribution

Selon LEFEBVRE (1974), il existe un processus organisationnel établi autour de l'espace conçu, de l'espace vécu, et de l'espace perçu, qui peuvent s'insérer dans le monde géographique comme professionnel. Les individus ne vivent pas uniquement dans un espace conçu, mais interviennent également dans la production de l'espace vécu. Ils vont dès lors développer des techniques pour s'approprier l'espace et, ainsi, faire de l'espace organisationnel le leur.

2.2.1 *L'appropriation de l'espace de travail*

L'appropriation peut être considérée comme « une stratégie permettant d'échapper au contrôle social ». Les groupes inventent diverses parades dans le but d'échapper à ce contrôle social (FISCHER, 1978). Dans les usines, les ouvriers savent qu'il ne suffit pas de réaliser une quantité de production dans laps de temps donné, mais qu'il est avant tout important de donner l'impression que l'on est en train de travailler. Ces parades peuvent également sur la cadence de travail, l'intérêt personnel pour la tâche qu'on accomplit, le souci d'économiser dans l'intérêt de l'entreprise, l'exactitude (FISCHER, 1978). Ce sont autant de ruses pour modifier les normes de travail à son avantage. Dans l'économie tertiaire, et notamment dans les *open spaces*, la parade se manifeste « sous forme de "tactiques de camouflage" qui servent à se protéger de cet "espace ouvert" et qui peuvent accroître le nombre de comportements non productifs : pauses dissimulées, circulations non motivées du personnel » (FISCHER, 1978). L'individu cherche à transformer l'espace en un territoire personnel constitué d'un ensemble d'objets qui le représente. Ces objets sont des « marqueurs » qui se divisent en plusieurs catégories : les marqueurs centraux, les marqueurs frontières, les marqueurs signets (FISCHER, 1978). Les marqueurs centraux sont des objets placés au centre de l'espace dont ils annoncent la revendication, comme un bouquet de fleurs. Les marqueurs frontières sont des objets délimitant une ligne entre deux territoires, et pouvant avoir fonction d'espacement et de création d'un espace personnel : cela peut être les grilles ou les écrans qui séparent certains postes de travail. Enfin, les marqueurs signets représentent des signatures. Cela peut être des noms gravés sur certains postes de travail ou un manteau disposé sur une chaise : les personnes voyant le signe comprennent que la place est occupée et qu'elle n'est pas à prendre (FISCHER, 1978). Cela

s'inscrit dans la pensée de RAFFESTIN qui crée une distinction entre l'espace et le territoire. Ainsi, « le territoire est généré à partir de l'espace, il est le résultat d'une action de conduite par un acteur syntagmatique (acteur réalisant un programme) à quelque niveau que ce soit. En s'appropriant concrètement ou abstraitement (par exemple par la représentation) un espace, l'acteur "territorialise" l'espace » (RAFFESTIN, 1980).

L'appropriation de l'espace est également vue, par MOLES et ROHMER en 1976, comme un moyen de « dominer l'espace au lieu d'être dominé par lui, le faire sien, l'habiter » (BARBILLON, MOCH, et RIOUX, 2006). Elle répond ainsi à un objectif qui se veut double : concilier la poursuite en simultanée des différents objectifs et projets d'un groupe et laisser chaque membre libre de développer son identité sociale au travers des objets et des espaces qui lui appartiennent ou qui lui sont fournis. Dans ce cas, l'appropriation de l'espace revient à « produire de la diversité en investissant l'espace d'intentions et d'actes qui permettent à l'individu de survivre à la banalité du quotidien et de se donner ainsi une identité » (BARBILLON, MOCH, et RIOUX, 2006; FISCHER, 1992). L'appropriation d'un espace repose sur trois facteurs structurant : la libre circulation, la connaissance de l'environnement, ainsi que son caractère stimulant (BARBILLON, MOCH, et RIOUX, 2006; MORVAL et CORBIÈRE, 2000). Les salariés qui sont amenés à se déplacer dans le cadre de leur travail sont ceux qui s'approprient davantage leur espace.

2.2.2 La personnalisation de l'espace de travail

La personnalisation est « la décoration ou la modification délibérée d'un environnement par ses occupants pour refléter leur identité » (WELLS, 2000). La personnalisation du lieu de travail exprime la personnalité, l'individualité et l'unicité d'un employé. Elle atténue également le stress, suscite des émotions positives et donne aux travailleurs un sentiment de contrôle et d'autonomie sur leur espace de travail (MORRISON et MACKY, 2017). L'immersion des employés dans un milieu de travail qui leur ressemble leur procure également une meilleure satisfaction au travail, un meilleur rendement, ainsi qu'une meilleure santé physique et psychologique globale, alors qu'elle permet aux employeurs de disposer de travailleurs plus efficaces et de permettre une diminution des coûts des soins de santé et de l'absentéisme des

employés (FITZGERALD et DANNER, 2012). La personnalisation comporte trois classifications différentes. Elle peut avoir lieu par des personnes ou par des groupes dans leurs propres espaces personnels ou collectifs. Elle peut se faire à des endroits ou à des objets. Enfin, elle peut se faire à un endroit ou à un objet qui appartient à l'utilisateur de façon permanente, ou temporairement. La personnalisation est généralement considérée comme une forme de comportement territorial par lequel les gens utilisent leurs biens personnels pour marquer et défendre leurs territoires et pour réguler leurs interactions sociales (WELLS, 2000).

Les salariés décorent ou modifient généralement leur environnement de travail afin de refléter leur propre identité, et cette personnalisation s'est révélée avoir de nombreux résultats positifs au niveau psychologique et psychosocial (MORRISON et MACKY, 2017). Les salariés ont cependant peu de contrôle sur leur milieu de travail. L'adoption d'espaces de travail évolutifs permet d'améliorer la santé physique et psychologique de leurs employés, mais également d'améliorer la qualité fiscale et sociale globale de leur entreprise (FITZGERALD et DANNER, 2012). Ainsi, plus la personnalisation du lieu est forte, plus la créativité augmente et plus le besoin d'intimité diminue (BARBILLON, MOCH, et RIOUX, 2006). De plus, les entreprises qui ne permettent pas aux employés de personnaliser leurs espaces de travail donnent aux employés le sentiment que l'absence de traces de leur influence sur l'environnement de travail est symbolique de leur influence dans l'organisation (WELLS, 2000). Les employés de ces entreprises peuvent avoir l'impression qu'ils ne font pas une différence et que leur travail n'est pas valorisé par l'entreprise. Le résultat final est la colère et le ressentiment entre les employés et les superviseurs. De plus, les entreprises qui laissent leurs employés personnaliser leur environnement comme ils le souhaitent connaîtraient moins de roulement, d'absentéisme et de coûts d'entreprise que les entreprises qui ne le font pas. L'enquête menée par WELLS (2000) montre que les entreprises ayant des politiques de personnalisation plus clémentes signalent un moral plus élevé des employés, un climat organisationnel plus positif, un climat social plus positif et une baisse du chiffre d'affaires (WELLS, 2000).

Le type de personnalisation dépend également du sexe de la personne. Les femmes utilisent le plus souvent des symboles relationnels comme des photographies d'amis, d'enfants, d'animaux (BARBILLON, MOCH, et RIOUX, 2006) ou des objets esthétiques comme des plantes, des affiches ou des objets personnels (WELLS, 2000). Les hommes exposent davantage leur

réussite sportive (BARBILLON, MOCH, et RIOUX, 2006), personnelle ou des attaches familiales (WELLS, 2000).

L'espace organisationnel peut inspirer des sentiments d'invisibilité ou de sans-abri, l'expression de l'identité individuelle du salarié peut alors sembler compromise ou peu encouragée par l'organisation (FITZGERALD et DANNER, 2012).

2.2.3 Identité au travail

L'identité en milieu de travail désigne les autocatégorisations distinctives et de statut utilisées par une personne pour signaler son identité dans un lieu de travail donné (ELSBACH, 2003). Ces autocatégorisations comprennent les catégories d'identité personnelle (TURNER et ONORATO, 1999), qui signifient les distinctions et le statut intragroupe d'une personne comme le fait de se présenter comme étant un travailleur efficace un chef d'équipe, et les catégories d'identité sociale, ce qui signifie l'affiliation distinctive et axée sur le statut d'une personne, comme faire partie de l'équipe dirigeante ou être ingénieur. Cependant, ces catégories d'identité ne doivent pas nécessairement être liées au travail : elles doivent seulement être utilisées par une personne pour se définir au travail (ELSBACH, 2003).

On évoque l'identité au travail quand on cherche à mettre en évidence le rapport entre l'individu et l'organisation, ou l'individu et la culture de l'entreprise. La notion d'identité est une construction sociale et organisationnelle qui est exprimée par les individus. Elle se situe au confluent de la sociologie, du management et de la psychologie. Ce qui définit un salarié dans l'entreprise correspond à son intitulé de poste et à sa fiche de poste, et donc à ses missions. Les signes extérieurs produits sont le titre, le salaire, la voiture de fonction, l'espace de travail, le matériel mis à disposition comme le smartphone ou l'ordinateur, ainsi que les ressources allouées. Pour autant, la géographie n'est pas en reste puisqu'il existe un lien entre identité sociale et spatiale. Pour Guy DI MÉO, cité par DIARD et HACHARD (2017), l'identité « est également essentielle à l'établissement de la conviction de chaque individu d'appartenir à un, voire à plusieurs, ensembles sociaux et territoriaux relativement cohérents ». Toujours selon lui, « ces univers se caractérisent par la communauté de valeurs et de traits culturels, d'objectifs

et d'enjeux sociaux, fréquemment aussi par celle d'une même langue et d'une même histoire, souvent, mais pas de manière obligatoire, d'un territoire commun... ». Les individus ont donc plusieurs appartenances, que ce soit les groupes, les lieux, les territoires, etc. Autant d'identités développées par les collaborateurs qui se les approprient progressivement. La production de l'identité dépend donc du contexte et du collectif de travail : possiblement, le lien entre espace de travail, organisation, et stratégie, est un facteur de production d'identité individuelle au travail (DIARD et HACHARD, 2017).

2.2.4 Proximités au travail

La proximité géographique est l'une des deux formes de proximité mise en avant dans les années 1990 par l'École française de proximité, avec celle dite « organisée ». Elle est liée à la distance séparant deux entités dans l'espace, alors que la proximité organisée concerne la façon dont deux individus peuvent être proches peu importe la variable géographique. Depuis, BOSCHMA (2005) a identifié cinq classes de proximité : la géographique, la cognitive, l'organisationnelle, la sociale et l'institutionnelle, LOILIER (2010) a mis en évidence la proximité électronique, et HORVATH et DECHAMP (2016), la proximité d'opportunité.

Tableau 7 : Les différentes formes de proximité

	Formes de proximité		Évalue
Proximité organisée	Proximité cognitive		Le partage par les acteurs d'une même base de connaissances et de compétences
	Proximité sociale		L'appartenance des acteurs à un même espace relationnel. Elle implique des relations de confiance fondées sur l'amitié, la parenté ou l'expérience passe
	Proximité organisationnelle		L'appartenance à un même arrangement organisationnel
	Proximité institutionnelle	Formelle	Le partage des mêmes lois et règlements, des mêmes normes de comportement ou standards en raison de l'appartenance à un même système institutionnel
Informelle		Le partage d'une même culture, valeurs, manière de concevoir le monde par les acteurs	
Autres proximités	Proximité électronique		La possibilité pour les acteurs de consulter, échanger et élaborer des données informatisées en temps réel ou différé <i>via</i> les NTIC
	Proximité d'opportunité		L'intuition, la rencontre fortuite, l'occasion saisie ensemble

Source : LE NADANT, MARINOS, et KRAUSS, 2018

La proximité est également une notion qui varie selon les individus, le proche et le lointain étant des perceptions pouvant changer selon les personnes (HARRISON-HILL, 2000, cité par RUIILLER, DUMAS, et CHÉDOTEL, 2017). Ainsi, un travailleur peut se sentir distant de son collègue de bureau, mais se sentir proche de quelqu'un étant géographiquement distant. Avec la mise en place du télétravail, de nouveaux problèmes sont apparus, et les télétravailleurs doivent y faire face. Parmi eux, le plus grave est l'isolement social (WOJCAK *et al.*, 2016). Les télétravailleurs manquent de communications en face à face, qui ont l'avantage de disposer d'indices non verbaux comme les expressions verbales, haptiques, gestuelles ou encore posturales. Cette communication non verbale favorise la compréhension du contexte du

message transmis. Si les travailleurs se connaissent, disposent d'expériences en commun, il est plus facile pour eux de se comprendre, ce qui permet une meilleure efficacité de la communication (GAJENDRAN et HARRISON, 2007).

Les nouveaux modes de travail se traduisent par un important changement : le manager n'a plus vocation à contrôler les travailleurs, mais à les stimuler. Les rôles de l'espace changent en conséquence et doivent dès lors répondre à deux missions essentielles : favoriser la collaboration et fédérer les équipes. Les espaces de travail se conçoivent alors autour du concept de la place du village. L'espace de travail devient un « support de *storytelling* » afin d'incarner une culture d'entreprise pouvant parler autant aux visiteurs qu'aux salariés. La culture d'entreprise est fondamentale pour la collaboration, puisqu'elle donne aux collaborateurs de bonnes raisons à travailler sur des objectifs communs. Elle leur permet aussi de travailler dans un cadre dans lequel ils se sentent en sécurité, dans lequel les risques sont permis, où le droit à l'erreur existe et où ils peuvent s'impliquer (BERTIER et PERIN, 2016).

L'espace de travail revêt différentes formes, afin de s'adapter au travail ou aux besoins des individus. Les bureaux peuvent se trouver au sein même de l'entreprise, ou hors de celle-ci. Les sciences de gestion ont étudié, au fil de leurs apparitions, ces différents espaces, en se questionnant sur leurs caractéristiques et sur les enjeux pour l'entreprise et pour les salariés. Tout au long de l'Histoire, les premiers lieux de travail apparaissant dès l'Antiquité, les bureaux ont évolué, suivant ainsi le développement des méthodes de travail et de management, et il est possible, aujourd'hui, de tracer des limites claires entre les différents espaces qui constituent aujourd'hui le monde du travail. Cette étude porte ainsi un regard sur sept espaces, répartis donc entre ceux se situant au sein de l'entreprise, et ceux se situant en dehors de leur entreprise : pour les premiers, le bureau individuel, l'*open space*, le bureau partagé et l'*activity-based flexible office* ; pour les seconds, le télétravail, les espaces de *coworking* et les tiers lieux. Également, elle se concentre sur les métiers du secteur tertiaire qui ne produisent pas de biens, mais des services. Chaque espace a sa caractéristique propre, qu'elle soit sur le nombre de personnes devant y être, la possession du mobilier, ou les fonctions qu'il occupe. Il dispose également d'effets organisationnels propres qui influent sur le rapport au travail des individus. Dans le monde du travail actuel se retrouve, de plus en plus, dans une approche de distribution : les salariés sont amenés aujourd'hui à travailler dans divers espaces au cours d'une même semaine,

voire d'une même journée. La combinaison de différents espaces amène ainsi le salarié à repenser son rapport au travail, ses habitudes étant bouleversées. Des effets habituels des espaces, comme l'appropriation, la personnalisation de ces espaces, mais également l'identité au travail et les différentes proximités, se trouvent modifiés. Deux questions se dégagent dès lors. La première repose sur l'identification des proximités et des identités que façonnent les différents espaces de travail. La seconde cherche à savoir comment les individus arrivent à personnaliser et à s'approprier les espaces de travail lorsque ceux-ci sont distribués. Ces questions sont motivées par le fait que l'étude de l'implication des salariés dans un espace distribué est un terrain encore inexploré, mais également déterminant pour les individus. Il est également possible de valoriser le potentiel de renouveler une partie des théories du comportement organisationnel. Afin de pouvoir explorer la complexité du sujet d'étude, il est nécessaire de recueillir différentes données grâce à plusieurs techniques de recueil de données et de méthodes de recherche. D'abord, une étude qualitative est menée auprès de salariés travaillant dans plusieurs espaces de travail.

Chapitre 2 – Phase méthodologique

Cette recherche repose sur une méthodologie mixte de type séquentielle, c'est-à-dire que la première partie méthodologique qualitative permet de mettre en évidence des éléments étant traités dans une seconde partie quantitative. Ainsi, cette deuxième partie dépend donc entièrement des enseignements tirés de la première. Cette méthodologie fut choisie dès le départ afin d'avoir un enchaînement logique des parties et avec une seconde partie permettant l'approfondissement et la vérification de la première. L'objectif était donc pour notre recherche de dévoiler des effets organisationnels étant modifiés lorsque que les salariés opèrent dans un contexte de distribution des espaces, puis de voir quelles formes de combinaisons d'espaces permettaient ces modifications.

L'objectif de la mise en place d'une première phase d'étude qualitative exploratoire était donc d'avoir une meilleure connaissance du rapport au travail des salariés, et des changements qui ont lieu pour ce lien lorsqu'il y a utilisation de plusieurs espaces différents, ces différentes dimensions affectées par la distribution des espaces vont être approfondies et vérifiées dans la démarche quantitative. Selon CRESWELL et POTH (2017), la méthodologie qualitative s'impose lorsque l'on rencontre un problème ou une difficulté qui nécessite d'être exploré. Cette exploration est voulue à cause d'une nécessité d'étudier un groupe ou une population, dont les identités variables ne peuvent être facilement mesurées, ou les voix entendues. Les données qualitatives ont été collectées grâce à la tenue d'entretiens semi-directifs. Ces éléments furent analysés grâce à une technique de codage, permettant de mettre en évidence plusieurs thèmes pouvant dominer ces échanges. L'objectif de cette étude exploratoire était de voir les relations qu'ont les personnes avec leur espace de travail, mais également de voir si ces rapports changent lorsque les salariés pratiquent le multiespace.

1. Méthodologie

20 entretiens semi-directifs ont été réalisés entre janvier et mars 2021, grâce à un guide d'entretien (annexe 1) créé sur la base de la revue de la littérature. Ce guide comporte neuf questions ouvertes sur l'interviewé et son travail, sur les différents espaces de travail qu'il

fréquente, ainsi que sur son rapport au travail. Toutes ces questions cherchent à trouver les dimensions qui sont affectées, ou non, lorsque l'interviewé pratique le multiespace. Ces questions se présentent en trois parties. La première est consacrée à la présentation des différents intervenants, c'est-à-dire l'interviewer et la personne interrogée. Dans cette partie, le chercheur présente son projet ainsi que ses motivations. Il permet également à la personne interrogée de se présenter, et de définir son rôle dans l'organisation ainsi que son expérience au sein de la structure, mais également son expérience générale dans le monde du travail. La seconde partie est orientée sur son lieu de travail principal, et notamment comment elle le ressent, si elle l'aime ou si, au contraire, elle ne l'apprécie pas. Pour terminer, la troisième et dernière partie concerne les lieux de travail secondaires de la personne interrogée afin de comprendre ce qui la motive à les utiliser, et également si elle les apprécie et si elle remarque des différences avec son lieu de travail principal.

1.1 Sélection des répondants

Les participants ont été choisis à l'aide d'un échantillonnage de commodité, c'est-à-dire « d'un échantillon intentionnel qui [permet] d'échantillonner intentionnellement un groupe de personnes le mieux en mesure d'informer le chercheur du problème de recherche à l'étude » (CRESWELL et POTH, 2017). Notre étude s'est intéressée aux salariés évoluant dans différents espaces de travail. Les critères de sélection sont liés à la multiplicité des lieux d'espaces de travail, mais également à une typologie créée pour avoir un panel élargi et représentatif. Six critères ont été retenus pour la sélection des interviewés : la structure qui emploie la personne : structure publique ou privée ; sa fonction dans son organisation : cadre, employé ou indépendant ; son expérience au poste : plus ou moins de 10 ans ; dans son organisation : plus ou moins de 5 ans ; dans les espaces secondaires de travail : plus ou moins de 3 ans ; ainsi que les différents types d'espaces de travail utilisés par l'interviewé, soit les espaces décrits dans la revue de littérature, à savoir les bureaux individuels, les bureaux partagés, les *open spaces*, les *activity-based office*, le domicile des personnes, les espaces de *coworking*, et les tiers lieux. Les répondants n'ont pas été choisis en fonction de leur sexe, bien que la parité fût essayée : 8 femmes et 12 hommes ont ainsi répondu à nos questions. La question de l'âge des interviewés fut une donnée importante afin d'avoir une vision globale et intergénérationnelle de la question.

Le tableau ci-après montre la répartition des répondants en fonction de leur tranche d'âge, dont la plus représentée est celle des 20-30 ans.

Tableau 8 : Répartition des interviewés par tranches d'âges

Âge	Répartition
20-30 ans	8
31-40 ans	6
41-50 ans	4
51 ans et plus	2

Le critère le plus discriminant dans la sélection des répondants était leurs espaces de travail. 7 personnes fréquentaient 2 espaces différents, 8 personnes 3 espaces et 5 répondants 4 espaces. Le tableau ci-après montre la répartition des différents espaces de travail étudiés, soient les bureaux individuels, les bureaux collectifs, les *open spaces*, les espaces de *coworking*, les *activity-based*, les tiers lieux, et le télétravail, auxquels a été ajoutée la catégorie « clients » lorsque les personnes étaient amenées à travailler également depuis le bureau de leurs clients.

Tableau 9 : Répartition des espaces de travail des interviewés

Espaces de travail	Définition retenue	Répartition
Bureaux individuels	Bureau dans lequel la personne interrogée est seule, avec un bureau attitré.	8
Bureaux collectifs	Espace où se situent plusieurs postes de travail, non attitrés.	10
<i>Open spaces</i>	Espace où se situent plusieurs postes de travail, attitrés.	5
<i>Activity-based</i>	Espace où les salariés choisissent où effectuer leur travail quotidien et partagent les bureaux et espaces de travail	0
<i>Coworking</i>	Espace de travail hors de l'entreprise où se rassemblent des travailleurs pouvant être issus de différentes structures.	2
Domicile	Domicile de la personne interrogée.	20 (dont depuis COVID-19 : 7)
Tiers lieux	Espaces qui n'ont pas pour but premier d'être un espace de travail.	12

La forte pratique du télétravail s'explique en partie par la situation sanitaire liée à la COVID-19, 7 répondants pratiquent le télétravail du fait de la crise. De plus, 13 interviewés ont déclaré avoir une expérience dans la multiplication des espaces de travail de plus de 3 ans. De même, 11 répondants ont une ancienneté dans leur organisation de plus de 5 ans, et 8 ont une ancienneté dans la fonction actuellement exercée de plus de 10 ans. À côté de cela, nous retrouvons le critère de la nature de la structure, à savoir si elle se situe dans le domaine privé ou public : 13 des personnes interrogées viennent du privé, les 7 autres étant des salariés du public. De plus, dans leur organisation, les interviewés se répartissent en trois groupes : 7 sont cadres, 9 sont employés et 4 sont indépendants. Les secteurs d'activité des répondants sont variés : 7 répondants viennent du secteur public, 1 du journalisme, 2 des assurances, 4 du secteur commercial, 1 du logistique, 1 doctorant salarié et 4 indépendants du conseil aux entreprises.

En reprenant la typologie mise en place, un tableau récapitulatif peut être mis en place.

Tableau 10 : Caractérisation de l'échantillon

Structure	Publique		Privée	
	7		13	
Statut	Cadre	Employé		Indépendant
	7	9		4
Expérience avec le multiespace	+ 3 ans		- 3 ans	
	13		7	
Ancienneté dans l'organisation	+ 5 ans		- 5 ans	
	11		9	
Ancienneté au poste	+ 10 ans		- 10 ans	
	8		12	
Sexe	Femme		Homme	
	8		12	
Âge	20-30 ans	31-40 ans	41-50 ans	51 ans et plus
	8	6	4	2

Le processus de collecte des données a débuté par des entretiens avec des personnes qui m'étaient connues ou accessibles, des connaissances qui s'inséraient dans le domaine étudié, puis, plus tard, par d'autres sujets reliés aux participants initiaux, ou qui m'étaient plus éloignés et contactés par les différents réseaux sociaux professionnels.

1.2 Taille de l'échantillon

Ainsi, en conséquence, la taille des échantillons est volontairement réduite. La qualité des entretiens prime sur le nombre. En effet, les informations issues des entretiens sont validées par le contexte et n'ont pas besoin de l'être par leur probabilité d'occurrence. Une seule information donnée par l'entretien peut avoir un poids équivalent à une information répétée de nombreuses fois dans des questionnaires. Le nombre de cas à inclure dans l'étude est défini par

la saturation des données et non par un calcul du nombre de sujets nécessaire a priori. En effet, la saturation des données est obtenue lorsque les éléments recueillis n'ajoutent plus à la compréhension du phénomène étudié par rapport aux entretiens déjà menés.

1.3 L'entretien semi-dirigé

L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives (IMBERT, 2010). Afin d'uniformiser les prises de contact avec les personnes avec lesquelles le chercheur s'est entretenu, un fil conducteur a été mis en place comprenant les moments avant, pendant et après l'entretien.

Tableau 11 : Descriptif de la conduite d'entretien

Avant l'entretien		<ul style="list-style-type: none"> - Prise de contact avec l'interlocuteur afin de fixer la date, l'heure et le lieu de rendez-vous ; - Relevé d'informations concernant le contact (site web de l'organisation dont il fait partie...).
Pendant l'entretien		<ul style="list-style-type: none"> - Demande d'accord pour un enregistrement audio en expliquant la finalité de celui-ci et en garantissant l'anonymat du répondant ; - Enregistrement audio de l'entretien ; - Prises de notes et de questions de relance.
Après l'entretien	Le jour même	<ul style="list-style-type: none"> - Rédaction des premières impressions suite à l'entretien, concernant le lieu, l'ambiance et la relation avec l'interlocuteur.
	Le lendemain	<ul style="list-style-type: none"> - Mail de remerciements.
	Quelques jours après	<ul style="list-style-type: none"> - Retranscription de l'entretien ; - Envoi par mail de la retranscription de l'entretien à l'interlocuteur si demandé par le répondant.

2. Le déroulement des entretiens

Les personnes interrogées ont tout d'abord été choisies dans l'entourage du chercheur, afin de faciliter les premières données, au vu de la crise sanitaire de 2020-2021. Ensuite, un élargissement a eu lieu grâce à des requêtes sur différents réseaux sociaux. Les personnes interviewées sont identifiées par un code, afin de préserver leur anonymat.

2.1 Typologie des personnes interrogées

Les entretiens des travailleurs indépendants ont été menés, mais n'ont pas été retenus durant la période d'analyse, puisqu'ils ne sont pas à leur compte, et non pas salariés.

	Sexe	Âge	Structure	Statut	Ancienneté au poste	Ancienneté dans l'organisation	Expérience dans la multilocalisation	Espaces de travail ¹							Date de l'entretien	Durée de l'entretien
								BI	BP	OS	AB	TT	CW	TL		
Franck	H	31	Privé	Cadre	- 10 ans	+ 5 ans	+ 3 ans	X	X	X		X			20/01/21	1 h 30
Luc	H	27	Privé	Employé	- 10 ans	- 5 ans	- 3 ans			X		X			24/01/21	45 min
Martin	H	41	Privé	Cadre	+ 10 ans	+ 5 ans	+ 3 ans		X			X		X	26/01/21	30 min
Joseph	H	36	Privé	Indépendant	+ 10 ans	+ 5 ans	+ 3 ans					X		X	02/02/21	25 min
Michel	H	30	Public	Employé	- 10 ans	- 5 ans	- 3 ans		X			X			02/02/21	50 min
Pierre	H	26	Privé	Indépendant	- 10 ans	- 5 ans	- 3 ans					X	X	X	05/02/21	50 min
Jules	H	30	Public	Employé	- 10 ans	- 5 ans	- 3 ans			X		X		X	08/02/21	35 min
Ludovic	H	62	Privé	Employé	+ 10 ans	+ 5 ans	+ 3 ans	X	X			X		X	12/02/21	50 min
Élise	F	38	Privé	Indépendant	- 10 ans	- 5 ans	- 3 ans					X		X	12/02/21	25 min
Camille	F	30	Public	Employé	- 10 ans	- 5 ans	+ 3 ans	X				X		X	13/02/21	35 min
Pauline	F	34	Public	Employé	- 10 ans	+ 5 ans	+ 3 ans			X		X		X	15/02/21	25 min
Julie	F	27	Public	Cadre	- 10 ans	- 5 ans	- 3 ans	X	X			X			17/02/21	35 min
Nicolas	H	29	Privé	Cadre	- 10 ans	- 5 ans	+ 3 ans	X		X		X		X	18/02/21	40 min
Claire	F	30	Public	Employé	- 10 ans	- 5 ans	- 3 ans		X			X		X	20/02/21	25 min
Jean	H	27	Privé	Employé	- 10 ans	+ 5 ans	+ 3 ans		X			X	X	X	21/02/21	50 min
Linda	F	35	Privé	Cadre	+ 10 ans	+ 5 ans	+ 3 ans	X				X			25/02/21	45 min
Clara	F	45	Privé	Cadre	+ 10 ans	+ 5 ans	+ 3 ans		X			X			28/02/21	25 min
Marc	H	51	Privé	Employé	+ 10 ans	+ 5 ans	+ 3 ans		X			X			28/02/21	50 min
Arthur	H	30	Public	Cadre	- 10 ans	+ 5 ans	+ 3 ans	X	X			X			01/03/21	50 min
Christian	H	45	Privé	Indépendant	+ 10 ans	+ 5 ans	+ 3 ans	X				X		X	05/03/21	45 min
								8	10	5	0	20	2	12		

Tableau 12 : Typologie récapitulative des personnes interrogées

¹ BI : Bureau individuel ; BP : Bureau partagé ; OS : *Open space* ; AB : *Activity-based office* ; DM : Domicile ; CW : Espace de *Coworking* ; TL : Tiers lieu

2.2 Réalisation des entretiens

Les entretiens se tiennent durant le premier trimestre 2021. Le contexte sanitaire rendant difficiles les entretiens physiques, il a été privilégié les entretiens à distance, par téléphone ou via une plateforme de visioconférence.

3. La retranscription des données

Les entretiens ont été retranscrits dans leur intégralité au mot à mot, grâce aux enregistrements par dictaphone. Les entretiens ont été retranscrits « à l'état brut » sans aucune adaptation. Ils sont donc sous la forme d'un français parlé et non écrit. Ceci permet de conserver la spontanéité et le sens premier des paroles. Les hésitations, les silences, les rires ont également été retranscrits. La transcription est une étape clef, son temps moyen a été de trois heures par entretien, sans utilisation de logiciel.

4. Méthode d'analyse des résultats

BARDIN (2007) définit l'analyse de contenu « comme un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages ». Ces indicateurs peuvent prendre la forme de mots, de codes, de thèmes ou de catégories et permettre au chercheur de développer une expertise avancée de la situation étudiée et de réaliser une reconstitution d'ensembles signifiants (Pierre PAILLÉ et MUCCHIELLI, 2010). L'analyse de contenu consiste donc en un processus de déconstruction des données recueillies puis de reconstruction afin d'apporter une compréhension précise et pertinente de l'objet de recherche. Le chercheur passe du stade de l'observation au stade de la compréhension.

4.1 Analyse de données continue

Cette analyse de contenu peut être effectuée en même temps que la période de collecte de données ou lorsque la période de terrain est terminée. MILES et HUBERMAN (1984) recommandent de réaliser une analyse en continu dans le sens où l'analyse qualitative est un processus itératif. Chaque phase de collecte de données a donc été analysée afin d'orienter notre recherche dans la préparation de périodes de collecte futures.

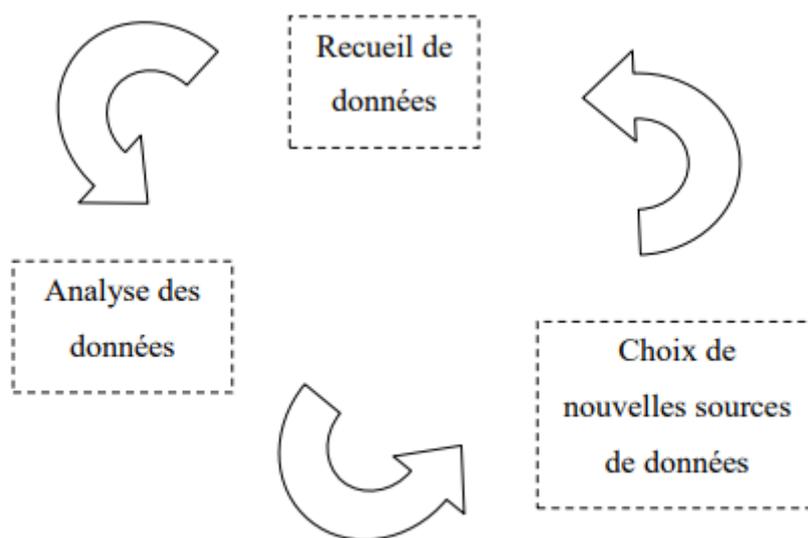


Figure 7 : Processus d'analyse des données

Source : CLÉRET, 2013

4.2 Une analyse thématique catégorielle

Notre démarche analytique s'est réalisée à travers une analyse thématique, consistant à transposer le corpus préalablement sélectionné « en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé » (Pierre PAILLÉ et MUCCHIELLI, 2010). L'analyse par thèmes permet de « procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'un verbatim d'entretien, d'un document organisationnel ou de notes d'observation. » (Pierre PAILLÉ et MUCCHIELLI, 2010).

L'objectif de cette analyse thématique fut donc de mettre en exergue les représentations sociales et les jugements des individus (QUIVY et VAN CAMPENHOUDT, 2006). Plusieurs étapes ont alors été suivies afin de mettre en place une analyse thématique rigoureuse.

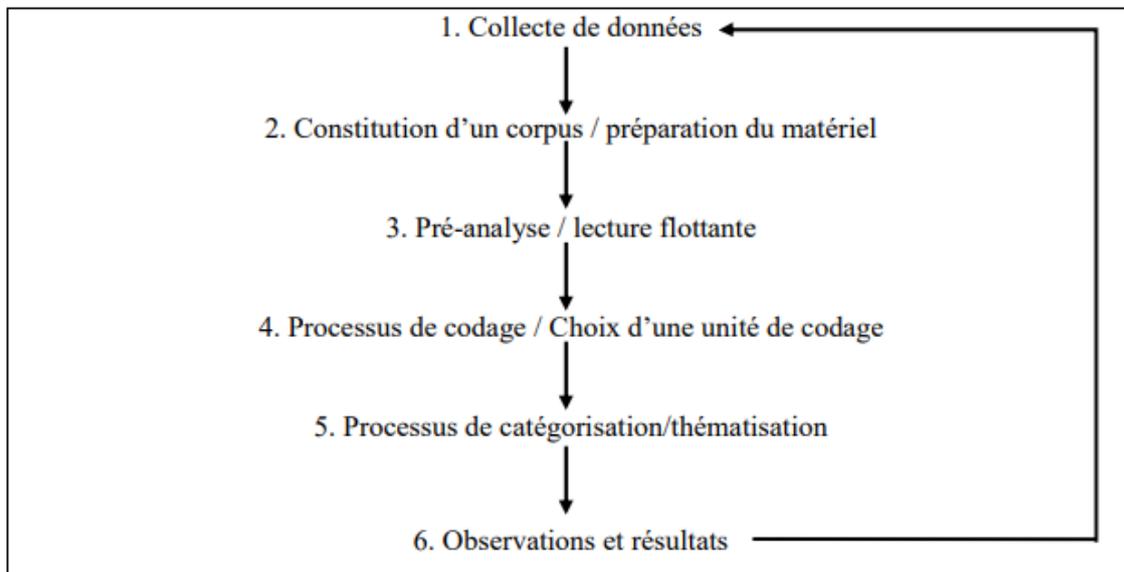


Figure 8 : Processus d'analyse thématique

Source : CLÉRET, 2013

L'aboutissement de ce processus analytique a donc été d'organiser les thèmes et les catégories relevés à partir de la grille d'analyse développée au cours du processus de recherche. En collaboration avec mes directeurs de recherche, nous avons ainsi analysé les trois entretiens les plus intéressants de prime abord, puis dégagé ensemble les thèmes, les sous-thèmes et les catégories qui semblaient pertinents.

5. Thèmes et catégories mis en avant par les entretiens

Sept thèmes et quatre catégories ont été mis en place pour permettre l'analyse des entretiens.

5.1 Thèmes

Lors de l'analyse des différents entretiens, certains thèmes sont ressortis. En lien avec le guide d'entretien, 7 thèmes peuvent ainsi être mis en avant : les espaces de travail, les avantages et inconvénients de ces espaces, les motivations liées à la distribution des espaces, le rapport au travail, les effets vécus et observés de la distribution. Les trois premiers thèmes ont pour sous-thèmes les différents espaces de travail évoqués dans la revue de littérature. Le thème de la motivation a pour sous-thèmes le développement du lien social, le profit de la complémentarité des lieux et l'obligation faite par les employeurs. Le rapport au travail dispose également de trois sous-thèmes : le rapport au métier, à l'entreprise et aux collègues. Enfin, les effets vécus et observés ont l'évolution des environnements de travail, la modification du rapport aux autres, de l'autonomie et l'accroissement de la flexibilité pour les premiers, et l'accroissement de l'autonomie, la question du lien social, et la modification du rapport aux autres pour les seconds.

Tableau 13 : Arbre thématique

Thèmes	Sous-thèmes	Définitions
Les avantages des différents espaces de travail	Bureau individuel	<i>Indice des avantages liés au bureau individuel.</i>
	Bureau partagé	<i>Indice des avantages liés au bureau partagé.</i>
	<i>Open space</i>	<i>Indice des avantages liés à l'open space.</i>
	Domicile	<i>Indice des avantages liés au travail depuis son domicile.</i>
	Espace de <i>coworking</i>	<i>Indice des avantages liés aux espaces de coworking.</i>
	Tiers-lieux	<i>Indice des avantages liés aux tiers-lieux.</i>
Les inconvénients des différents espaces de travail	Bureau individuel	<i>Indice des inconvénients liés au bureau individuel.</i>
	Bureau partagé	<i>Indice des inconvénients liés au bureau partagé.</i>
	<i>Open space</i>	<i>Indice des inconvénients liés à l'open space.</i>
	Domicile	<i>Indice des inconvénients liés au travail depuis son domicile.</i>
	Espace de <i>coworking</i>	<i>Indice des inconvénients liés aux espaces de coworking.</i>
	Tiers-lieux	<i>Indice des inconvénients liés aux tiers-lieux.</i>
Les motivations pour la distribution des espaces	Le développement du lien social	<i>Indice des motivations à l'usage qui sont liées au lien social</i>
	La complémentarité des lieux	<i>Indice que la flexibilité est une motivation à l'usage de l'espace</i>
	Par obligation	<i>Indice des motivations à l'usage qui sont liées à une obligation</i>
Les effets de la distribution des espaces	La modification de l'autonomie	<i>La personne interrogée remarque une modification de son autonomie au travail ou de celle de ses proches</i>
	La modification de la flexibilité	<i>La personne interrogée observe une modification de sa flexibilité ou de celle de ses proches</i>

5.2 Catégories

Plusieurs catégories transversales peuvent également émerger des matériaux recueillis. Le premier d'entre eux évoque le délitement des rapports sociaux en évoquant les pertes de liens et la formalisation des rapports. Ensuite arrive une partie constituée de l'anonymisation et de l'appropriation des espaces de travail étudiés. En troisième, nous avons une catégorie valorisation du métier dans les rapports au travail, avec comme points d'étude les communautés de travail, les communautés de pratiques et la connaissance de l'entreprise et de ses projets. Enfin, la dernière catégorie s'attarde sur la vision qu'ont les personnes interrogées de leur bureau individuel, avec deux points : l'attachement et le détachement vis-à-vis de cet espace.

Tableau 14 : Les catégories de codage

Catégories	Sous-catégories	Définition
Le délitement des proximités sociales	La perte de liens	<i>La multiplication des espaces de travail entraîne une perte de liens entre les différents collègues de l'entreprise.</i>
	La formalisation des échanges	<i>La diminution des liens sociaux provoque un retour aux structures les plus formelles.</i>
La neutralité du bureau	Anonymisation	<i>La multiplication des espaces de travail provoque une anonymisation des espaces.</i>
	Appropriation	<i>Les salariés éprouvent le besoin de s'approprier les espaces disponibles.</i>

Valorisation du métier dans le rapport au travail	Communauté de travail	<i>Sentiment d'appartenance à l'entreprise à travers des valeurs fortes et des pratiques bienveillantes quotidiennes.</i>
	Communauté de pratiques	<i>Groupe de personnes qui partagent une préoccupation ou une passion pour quelque chose qu'ils font et apprennent à mieux le faire en interagissant régulièrement.</i>
	Connaissance de l'entreprise et de son projet	<i>Connaissance de l'entreprise et de tout ce qui gravite autour d'elle.</i>
Vision du bureau individuel	Attachement au bureau individuel	<i>La personne interrogée est fortement attachée au bureau individuel</i>
	Détachement vis-à-vis du bureau individuel	<i>La personne interrogée éprouve un certain détachement vis-à-vis du bureau individuel</i>

Chapitre 3 – Résultats

Dans cette partie, en lien avec la théorie, nous présenterons les résultats dégagés des différents entretiens. L'analyse des différentes interviews a permis de sortir des thèmes puis des catégories afin de voir en quoi la distribution des espaces de travail modifie le rapport au travail. Les thématiques s'intéressent dans un premier temps aux différents espaces avec leurs avantages et leurs inconvénients. Ensuite, nous nous intéressons à la distribution de ces espaces avec les motivations des répondants, les effets vécus et observés de ces espaces. Dans un deuxième temps, ces résultats mettent en valeur des catégories : le délitement des proximités sociales, la neutralité des espaces, la valorisation du métier dans le rapport au travail, et la vision du bureau individuel.

1. Thèmes

Quatre thèmes se dégagent : les avantages (1.1) puis les inconvénients (1.2) des différents espaces, les motivations à la distribution (1.3), et les effets (1.4) de la distribution des espaces.

1.1 Les avantages des différents espaces de travail

Les répondants ont identifié des avantages à chaque espace de travail, soit les bureaux individuels (1.1.1), les bureaux partagés (1.1.2), les *open spaces* (1.1.3), le domicile des répondants (1.1.4), les espaces de *coworking* (1.1.5) et les tiers-lieux (1.1.6).

1.1.1 *Les bureaux individuels*

Régulièrement, les travailleurs ont besoin de s'isoler, afin d'accomplir leurs tâches. Ce besoin de « s'extraire temporairement du monde, d'une aspiration au calme, à la tranquillité, à

la sérénité, à la prise de recul, à l'introspection et à la réflexion, ou plus simplement d'échapper aux multiples pressions » (ZAWIEJA, 2014) se manifeste afin d'accomplir sa tâche plus efficacement. Pour ZAWIEJA (2014), la « sollaboration », mot dérivé de la collaboration et du travail en solitaire, permet de concilier le « beau travail » et la performance. Dans les entretiens menés, le bureau individuel apparaît comme un espace permettant la mise en place de cette « sollaboration », puisque les travailleurs ont la possibilité de s'isoler, d'être au calme, et donc d'être moins dérangé que lorsqu'ils se trouvent dans d'autres lieux.

Je ne vais au bureau que si j'ai de grosses réunions, ou si je veux être au calme, sans être dérangée par mes colocs. [...] C'est plus facile de travailler depuis le bureau que chez moi – Claire

C'était l'idéal, parce que je pouvais toujours fermer ma porte pour être au calme. [...] On ne vient me déranger que si leur motif est vraiment important – Nicolas

1.1.2 Les bureaux partagés

La revue de littérature montre que les bureaux partagés ont comme avantage de permettre la coopération, le réseautage et le travail de groupe. Un milieu de travail partagé faciliterait la communication et l'interaction, améliorant le rendement et la communication (KIM et DE DEAR, 2013; MORRISON et MACKY, 2017). Les entretiens menés montrent également que les bureaux partagés permettent un échange plus facile avec les collègues.

On voit des gens, on voit des collègues, on peut partager un café, échanger des nouvelles facilement avec différentes fonctions. [...] Ça permet de côtoyer des personnes et de ne pas être seul – Ludovic

Je vois vraiment les journées au [bureau de Paris] comme l'opportunité d'échanger avec mes collègues, vraiment le côté convivial et relationnel, le côté informel sur les missions de chacun et chacune, mais c'est beaucoup moins efficace pour moi, mais c'est plus agréable – Julie

Un entretien a également montré que le bureau partagé permettrait de concentrer les informations dans un seul et même lieu.

C'est vraiment un avantage, toutes les infos sont réunies au même endroit dans ces lieux-là – Franck

1.1.3 Les open spaces

La littérature montre que les bureaux à aire ouverte, les *open spaces*, par l'absence de murs intérieurs, son accessibilité et son aménagement planifié, doivent faciliter et améliorer la communication au sein des équipes, qui induiraient une amélioration de la satisfaction des salariés, bien qu'il puisse également être un frein à cette démarche (SUNDSTROM, HERBERT, et BROWN, 1982 ; KIM, et DE DEAR, 2013). Les entretiens qui furent menés montrent également que l'argument principal en faveur de ces espaces de travail est celui d'une meilleure communication au sein du groupe de travail.

L'*open space*, les avantages c'est que, moi, on est ensemble avec toute l'équipe donc la communication est facile, aisée, y a des moments de rigolades, c'est bon enfant, c'est vraiment une bonne ambiance – Pauline

Au bureau, on est en *open space*. [...] C'est quand même bien d'avoir une dynamique d'entreprise, une dynamique de groupe, de voir tes collègues et de pouvoir échanger avec eux sur ton boulot, sur la vie de l'entreprise. C'est même primordial en fait – Jean

La littérature montre également que les organisations cherchent à améliorer les performances à moindre coût. Pour accroître la productivité, les structures ouvertes encouragent une communication accrue et facilitent les échanges de connaissances et de compétences (VAN DER VOORDT, 2004). Les individus interrogés travaillant dans un *open space* montrent également que ces espaces de travail permettent de faciliter la productivité, notamment en permettant une prise de décision plus rapide et moins compliquée.

On était en *open space*, voilà, la responsable de production tapait à la porte, disait « Voilà, on a ça, qu'est-ce qu'on fait ? » et la décision était prise – Franck

Lorsqu'on est sur le plateau, on est entouré. Sur place, tu te tournes, t'as quelqu'un autour de toi. Tu peux toujours demander, sans passer par le téléphone, il y a toujours un moyen d'avoir la réponse assez rapidement – Luc

1.1.4 Le domicile des personnes interrogées

La littérature montre que le fait de travailler depuis son domicile apporte six avantages aux individus : la réduction des déplacements, la flexibilité des horaires, l'accroissement de la productivité, une meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, l'accroissement de l'autonomie et la diminution du stress lié au travail (TASKIN, 2006). Ainsi, l'un des premiers atouts qui apparaissent aux yeux des travailleurs à domicile est le fait de ne pas avoir à se rendre sur son lieu de travail, ce qui peut représenter un gain de temps et d'argent. Des études montrent, en effet, que, généralement, les personnes pratiquant le télétravail habitent plus loin de leur travail que leurs collègues travaillant au bureau (GLORIEUX et MINNEN, 2008). Le gain de temps, mais également d'argent, est d'ailleurs évoqué par les entretiens menés.

Par rapport au télétravail chez moi, le gros avantage que je vois, c'est le gain de temps. J'ai pas de temps de transport, j'ai de consommation d'essence, j'ai pas le stress des bouchons ou quelque chose comme ça. C'est vraiment, d'un point de vue pratico-pratique, un gain de temps – Julie

Les avantages, c'est de mieux gérer sa vie privée. Avoir les avantages d'être chez soi, de ne pas avoir à faire du transport. Avant, en habitant Saint-Omer et travaillant à Lille, j'avais en porte-à-porte 1 h 15/1 h 20 – Michel

De plus, la majorité des personnes télétravaillant depuis leur domicile considèrent que cela leur permet de passer du « temps avec leur famille le matin et le soir, d'être plus disponibles pour répondre aux besoins de leurs enfants, pour les préparer pour la garderie ou l'école le matin et pour les accueillir au retour, quitte à reprendre le travail après » (TREMBLAY et NAJEM,

2010), mais également de faire quelques tâches ménagères ou des réparations dans leur journée de travail. Ainsi, les entretiens montrent que le travail depuis le domicile permet de concilier leurs tâches professionnelles et leurs impératifs personnels.

La maison, c'est l'idéal parce que c'est mon bureau, parce que si je veux faire du vélo, aller marcher, courir, faire une course, je ne demande rien à personne et je le fais sans problème – Ludovic

Et se dire que le temps passé chez soi peut permettre de faire également d'autres choses. Ça m'a été extrêmement pratique pour tout ce qui est livraison de colis. Avant, quand tu faisais ça, soit tu le faisais livrer sur un point de dépôt ou t'aller le chercher au point de dépôt parce que le gars, tu ne l'avais jamais croisé. Là, en étant en télétravail, évidemment, le mec il sonne, tu descends l'ouvrir et tu récupères ton colis – Michel

Les NTIC permettent aux salariés d'être constamment connectés, « de rester en contact avec l'environnement professionnel et d'être joignable 24 h sur 24 h » (DUMAS et RUIILLER, 2014). Ces technologies facilitent le travail hors des bureaux de l'entreprise, et notamment après la journée de travail, tout comme elles peuvent permettre au salarié de gérer les affaires urgentes ou imprévues (DUMAS et RUIILLER, 2014). Les entretiens menés précisent également que ces NTIC permettent aux salariés d'accéder aux serveurs privés de leur entreprise, mais également d'effectuer leurs tâches, du moment qu'ils aient une connexion Internet sécurisée.

Je peux accéder à la plupart des fichiers importants sur mon téléphone. [...] C'est vrai que le smartphone, t'as un avantage et un inconvénient qui est dû à la même chose, c'est que tu as accès. [...] Maintenant la technologie permet de travailler sur un serveur en circuit fermé, d'accéder aux logiciels de production de chez moi, ou juste en ayant Internet – Franck

Avoir le PC portable du taf ça me permet de travailler depuis chez mes parents ou ça me permettrait de bosser d'un autre lieu quelconque avec la problématique d'avoir une certaine sécurité de connexion – Michel

La littérature montre de plus que les salariés, notamment ceux travaillant dans l'administration, ont de plus grandes facilités à se concentrer à leur domicile qu'à leur bureau, surtout pour les travailleurs se situant dans des *open spaces* ou des bureaux partagés où peuvent se trouver de nombreuses distractions visuelles ou sonores. Ainsi, « télétravail, les personnes reconnaissent travailler plus au calme, plus confortablement, ce qui rejaillit sur la qualité de vie personnelle » (DUMAS et RUIILLER, 2014). Les entretiens qui furent menés montrent également que le télétravail permet une meilleure concentration par rapport aux espaces de bureaux.

Je trouve aussi que je suis vraiment très concentrée en télétravail, peut-être plus que dans un environnement de travail où il y a des distractions extérieures, la tentation de discuter avec ses collègues, de boire des cafés, tout ça – Julie

1.1.5 Les espaces de coworking

La revue de littérature montre que les espaces de *coworking* permettent des partages d'idée ou des collaborations, mais également d'engager des conversations le plus souvent informelles. Ainsi, certains espaces de travail collaboratif ont la volonté d'établir une communauté d'appartenance, les travailleurs pouvant échanger et collaborer avec les autres utilisateurs du lieu. Les espaces de *coworking* « créent naturellement un réseau où chacun possède son activité et où il sera possible de recourir aux compétences, à l'expérience, voire au réseau de ces travailleurs » (SCAILLEREZ et TREMBLAY, 2016). Ces notions se retrouvent dans l'entretien mené auprès de Jean qui fréquente un espace de *coworking* : en étant journaliste, le lieu lui permet de fréquenter et de dialoguer avec des personnes qui ne gravitent pas naturellement autour de lui et, ce faisant, qui lui procurent de l'inspiration pour ses sujets.

Après, proximité sociale de l'espace de *coworking*, c'est cool tu peux parler de plus de sujets. Quand t'es à ton boulot, à la rédac, bah ça sort pas ça. Alors que dans l'espace de *coworking*, t'essayes de savoir ce qu'il fait comme taffe, si c'est complètement différent de toi, toi t'essayes de raconter ce que tu fais. Donc c'est cool. Des fois, ça peut aussi donner des idées de sujets d'articles. Tu échanges sur d'autres trucs que ton travail, même si c'est toujours les mêmes personnes que tu vois – Jean

L'entretien mené auprès de Jean montre également un avantage que l'on ne retrouve pas dans la revue de littérature, puisque c'est un avantage qui est lié en grande partie à son travail : le gain de temps. L'espace de *coworking* se transforme ainsi en une étape entre son bureau et les lieux des différents entretiens ou reportages qu'il doit effectuer, lui permettant de ne pas devoir retourner à son bureau entre deux missions.

Bosser depuis l'espace de *coworking* c'est pratique parce que ça permet de passer moins de temps sur la route – Jean

1.1.6 Les tiers lieux

La littérature montre que les attitudes envers l'automobile sont multiples dans le monde professionnel, allant du simple moyen de locomotion à une source de problèmes. L'une des attitudes positives à l'égard de la voiture est un ensemble regroupant « la liberté, l'indépendance, la découverte de nouveaux lieux, l'évasion » (DUBOIS et MOCH, 2006). Ce sentiment de liberté s'associe généralement à un sentiment de contrôle, que ce soit du véhicule en lui-même ou de la situation. D'ailleurs, l'avantage principal qui ressort des entretiens concernant les tiers lieux est le sentiment de liberté, notamment pour les répondants travaillant de temps à autre dans leur voiture.

Quand je suis dans ma bagnole, je me sens libre en gros – Martin

Sensation de liberté et de confiance. Le patron m'appelle pas pour savoir où je suis, il n'y a pas de traqueurs – Nicolas

La littérature sur les tiers lieux montre également que ces espaces peuvent être fréquentés afin de rompre un ennui, une monotonie au travail (OLDENBURG et BRISSETT, 1982). Un entretien explique ainsi qu'ils permettent d'avoir une meilleure sociabilité en donnant de la vie à l'espace.

Rencontrer des visiteurs quand je travaille ça ne me dérange pas, au contraire, ça donne un peu de vie –
Pauline

1.2 Les inconvénients des différents espaces de travail

De même, la troisième partie est consacrée aux inconvénients liés aux différents espaces de travail qui ont été rapportés par les différents entretiens, soit les bureaux individuels (1.2.1), les bureaux partagés (1.2.2), les *open spaces* (1.2.3), le domicile des répondants (1.2.4), les espaces de *coworking* (1.2.5) et les tiers-lieux (1.2.6).

1.2.1 Les bureaux individuels

Les entretiens ont montré que les avantages du bureau individuel qui ressortent chez certaines personnes sont au contraire des points négatifs pour certaines autres. Ainsi, alors que la revue de littérature explique que le besoin d'isolement peut être l'un des moteurs de la fréquentation de ces espaces (ZAWIEJA, 2014), nos entretiens montrent également qu'il peut être un frein, puisqu'il y a, de ce fait, un manque d'interactions sociales qui entraînent divers phénomènes : un prolongement des temps de pause, ou une diminution des interactions avec les collègues, voire avec le groupe en général.

Il peut arriver que l'on s'éternise dans les discussions avec les collègues parce qu'on les voit moins –
Claire

On est moins dans l'interaction physique et humaine quand on est seul dans son bureau – Arthur

Le désavantage, c'est que tu rates des choses. Le responsable de production, quand il a besoin de l'aval du directeur de production, qui se trouve ici pour une réunion, pour une raison diverse et variée, ça prend plus de temps. Avant, on était en *open space*, voilà, la responsable de production disait « Voilà, on a ça, qu'est-ce qu'on fait ? » et la décision était prise – Franck

1.2.2 *Les bureaux partagés*

Les bureaux partagés sont des espaces standardisés, sans appropriation ni décoration personnelle, qui sont occupés par les travailleurs lorsqu'ils commencent leur journée, puis libérés le soir (DONIS et TASKIN, 2017). Les entretiens montrent que ces caractéristiques sont également des inconvénients pour certaines personnes qui vivent mal ou qui n'arrivent pas à s'impliquer dans ces espaces qui deviennent anonymes et qui ne sont pas fixes.

Le bureau s'anonymise et ça me déplaît. [...] Il n'y a pas un bureau à soi, et je trouve que c'est un peu embêtant – Ludovic

De même, l'essence même de ces bureaux partagés est la mise en commun du mobilier, de l'espace. Un entretien a ainsi pointé le fait que le travail en collectif était un problème pour la concentration.

Quand t'es dans un *open space* ou quand tu es dans un bureau partagé, bah automatiquement, tu as cette envie d'intervenir, cette envie de donner un coup de main – Franck

1.2.3 *Les open spaces*

Si la revue de littérature montre que les *open spaces* peuvent favoriser les interactions entre les individus, elle montre également qu'ils peuvent avoir un impact négatif sur ces interactions, notamment en accroissant les distractions et en réduisant la sphère privée des salariés (MORRISON et MACKY, 2017). Cet inconvénient des bureaux ouverts est également remarqué dans les entretiens, qui montrent que ces espaces sont générateurs de distractions, notamment sonores, mais également d'une absence d'isolement, notamment en ce qui concerne les appels téléphoniques des collègues, ou ceux que les individus doivent passer.

L'inconvénient, c'est évidemment d'avoir du bruit. Quand tu es chez toi ou dans un bureau individuel, t'entends pas les coups de fil des autres. Quand quelqu'un vient poser une question à un collègue, tu en viens pas à écouter involontairement leur discussion. Tout dépend du travail qu'on effectue, mais c'est toujours pénible d'avoir des gens qui discutent à côté de toi, ce genre de phénomènes – Michel

Les inconvénients, ça serait peut-être aussi ça. Il y a trop d'ambiance quand parfois on a envie de se concentrer pour un travail précis et qu'on entend les conversations des autres, ou que le téléphone de l'autre sonne, c'est assez compliqué d'être concentré sur sa tâche – Pauline

1.2.4 Le domicile des personnes interrogées

Quatre inconvénients ont été relevés par les répondants aux entretiens en ce qui concerne le domicile comme espace de travail. Ainsi, la littérature explique que l'absence d'interactions et d'actions avec les collègues est l'aspect négatif principal du télétravail (TREMBLAY, 2012). Nos entretiens n'y dérogent pas, et les répondants trouvent également que l'aspect social est un point faible du télétravail. L'isolement et le manque de contact avec les collègues sont l'inconvénient principal pour eux.

Je suis très bien chez moi, mais je suis tout seul. [...] Je suis tout seul – Ludovic

Quand t'es seul, t'es chez toi, isolé, enfermé – Nicolas

C'est un avantage comme un inconvénient en fait, parce que je n'ai pas toutes les discussions informelles avec les collègues. C'est un gain de temps sur le travail, mais c'est quand même plus point négatif le fait de ne pas avoir ces échanges avec ses collègues, le fait d'être maintenu au courant des informations, etc. [...] Et autre inconvénient, chez moi c'est chez moi, donc il y a aussi mon conjoint, mes chats. Là, par exemple mon chat miaule et ça arrive souvent en réunion, mais ça peut aussi être mon conjoint qui rentre, etc. Il y a aussi le fait que les espaces privés et professionnels se mélangent peut-être un peu trop – Julie

La littérature indique également que la flexibilité des horaires, ainsi que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, sont souvent présentés comme un avantage du

télétravail. Cependant, il existe également des intrusions du professionnel dans la sphère personnelle (TREMBLAY, 2012). Ainsi, dans nos entretiens, l'aménagement de l'espace a également été pointé comme étant un inconvénient, notamment lorsque les travailleurs ne disposent pas d'une pièce dédiée pour le travail.

Le fait que lorsqu'on est chez soi, c'est de l'espace personnel qu'on reconvertit en professionnel. [...] L'inconvénient qu'à chaque fois on sort le PC portable, on fait de la place, on sort les dossiers – Michel

La littérature montre également que le télétravail provoque une intensification, une densification et une augmentation du temps de travail des individus (VAYRE, 2019). En effet, certains répondants ont évoqué le fait de travailler plus que leurs heures de travail, ce qui rejoint la revue de littérature qui explique que le travail depuis le domicile et l'arrivée de NTIC encouragent les travailleurs à être joignables et à travailler hors du bureau, et notamment en dehors des heures de travail.

Le problème a été de gérer mon temps de travail, je bossais beaucoup trop par rapport au bureau. [...] Les heures supp » ne sont pas comptées quand on travaille de chez soi. Donc l'efficacité que je mets peut m'être défavorable au final – Camille

Ça peut se transformer en point négatif puisque pour moi, il y a peu de limites dans ma journée de travail. Des fois je fais des journées de travail, c'est limite des journées du calendrier. C'est des fois très long et c'est plus dur de couper quand on est chez soi parce qu'on toujours l'impression de refaire autre chose. Mais au-delà de faire des longues journées je trouve que moralement on a la pression à peu tout le temps. Au début, j'avais la pression le jour, la nuit, je pouvais rêver du boulot la nuit. J'avais pas la coupure qui au final est un peu obligatoire – Julie

Un autre inconvénient du domicile des personnes interrogées est la tentation de faire autre chose. Toutefois, dans la littérature, la distraction est davantage attribuée aux espaces de bureau qu'au télétravail (VAYRE, 2019).

L'inconvénient, c'est comme un magasin de bonbon, t'as la télé, t'as ton canapé... – Franck

Le côté chiant de travailler de chez soi c'est que t'es tenté de faire d'autres trucs. Déjà de se lever un peu plus tard, de faire un [jeu] à droite à gauche, faire d'autres trucs qui n'ont rien à voir avec le boulot – Jean

1.2.5 Les espaces de coworking

Les espaces de *coworking* sont des espaces de travail situés en dehors de l'entreprise. Cette donnée peut être un avantage, puisque cela permet de rencontrer des personnes extérieures et de profiter d'un partage d'idées et de collaboration qui peut ne pas exister au sein de la société. Cependant, le fait de devoir se déplacer, de ne pas avoir ses affaires, peut être un frein ou un inconvénient.

T'es toujours obligé de te trimballer toutes tes affaires, même si je n'ai pas énormément de trucs à prendre, ça va. J'ai mon ordi portable, mon calepin, un crayon, mon agenda, mon appareil photo et basta ! Mais c'est un peu relou de devoir se trimballer toutes ses affaires. J'ai toujours le sac un peu plein, un peu chiant – Jean

1.2.6 Les tiers lieux

La littérature explique que travailler depuis des tiers lieux peut permettre de connaître une plus grande stimulation (OLDENBURG et BRISSETT, 1982). Cependant, les entretiens menés montrent également que ce lieu social peut également provoquer des dérangements et de distractions.

Mais d'un côté, il faut aussi accepter d'être coupé toutes les 10 minutes – Pauline

De même, lorsque ces tiers-lieux deviennent les locaux des clients, l'enchaînement de la route et des rendez-vous peut être difficile à gérer pour les individus, notamment lorsque ces lieux se situent à bonne distance les uns des autres ou du bureau du travailleur.

La route a un côté rébarbatif, c'est de la fatigue morale. T'as tendance à te dire que t'es routier quand t'enchaînes les rendez-vous – Nicolas

1.2.7 Synthèse

Chaque espace de travail dispose d'avantages et d'inconvénients. Certains effets sont ainsi présents dans plusieurs espaces, voire dans un même espace. Par exemple, plusieurs espaces possèdent l'inconvénient d'avoir de possibles distractions. Pour le bureau partagé, l'*open space* et les tiers lieux, cette distraction passe par la présence d'autres personnes pouvant créer des perturbations, notamment sonores. Des distractions sont également signalées pour les télétravailleurs. Ce sont cependant des distractions qui sont moins souvent sonores, mais plus visuelles ou psychologiques : l'environnement de travail, le domicile de l'individu, peut détourner les travailleurs de leurs activités professionnelles. Également, la sociabilité se retrouve à plusieurs reprises. Tout d'abord, c'est une notion positive en ce qui concerne le bureau partagé, l'*open space* et les tiers lieux, les travailleurs voyant ces espaces comme des lieux pouvant permettre une plus grande, et meilleure, interaction avec les autres personnes. Pour les espaces de *coworking*, cette sociabilité existe également, mais elle est d'une optique différente : un principe de développement d'un réseau professionnel et de travail. Cette sociabilité est d'ailleurs un élément manquant chez les télétravailleurs, notamment ceux qui sont seuls chez eux. Il est également à noter que l'isolement peut être un atout comme un inconvénient pour les utilisateurs du bureau individuel.

Tableau 15 : Avantages et inconvénients des espaces de travail

Espaces de travail	Avantages	Inconvénients
Bureaux individuels	<ul style="list-style-type: none"> • Isolement 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentiment de solitude
Bureaux partagés	<ul style="list-style-type: none"> • Création de liens sociaux • Concentration des informations 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisation de l'espace • Distractions professionnelles
<i>Open spaces</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Création de liens sociaux • Augmentation de la productivité 	<ul style="list-style-type: none"> • Distractions professionnelles
Domiciles	<ul style="list-style-type: none"> • Gains de temps et d'argent • Conciliation entre le monde professionnel et personnel • Facilité de la joignabilité • Augmentation de la concentration 	<ul style="list-style-type: none"> • Distractions personnelles • Baisse de la sociabilité • Intensification, densification des horaires de travail • Empiètement du professionnel sur le personnel
Espaces de <i>coworking</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Création de réseaux professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Déplacements
Tiers-lieux	<ul style="list-style-type: none"> • Sentiment de liberté • Création de liens sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Distractions professionnelles • Déplacements

1.3 Les motivations pour la distribution des espaces

Nous nous sommes interrogés sur les motivations qui poussaient les personnes interrogées à fréquenter plusieurs espaces de travail différents. Plusieurs explications ont été évoquées par les différents répondants : le développement du lien social (1.3.1), la complémentarité des différents espaces (1.3.2), et par obligation (1.3.3).

1.3.1 Le développement du lien social

Pour beaucoup de répondants, le bureau individuel ou le travail au domicile ont pour inconvénient principal le sentiment d'isolement et de solitude, qui peut ensuite se transformer en un mal-être au travail s'il persiste dans la durée (PAN KÉ SHON, 2003). L'isolement peut d'ailleurs se manifester de différentes façons. Un travailleur fréquentant un bureau individuel

peut être physiquement isolé, mais être en communication virtuelle avec d'autres individus. De même, un individu fréquentant un tiers-lieu pourrait ainsi être physiquement entouré, mais ne rien avoir à partager avec les personnes l'entourant. Ainsi, « un salarié peut être isolé parce que les personnes qui l'entourent ne peuvent l'aider » (MARC, GROSJEAN, et MARSELLA, 2011). Dans les entretiens, la motivation qui revient le plus souvent pour justifier de multiplier les espaces de travail est alors celle d'une conservation du lien social, ou de son développement.

La raison et les intérêts, c'est de garder contact entre nous. Avant la conjoncture actuelle, c'était un moyen de se réunir, d'échanger, de communiquer, d'exposer ses idées, et de comprendre des choses tu vois. Ça permet d'échanger et d'avoir une vision globale sur notre métier – Martin

Même si je vois des personnes tous les jours avec mon boulot, il faut que je voie mes collègues, que j'échange avec eux, que j'aïlle... Si si, pour moi c'est primordial d'aller à la rédac tous les jours – Jean

Si la préservation du lien social pour échapper à l'isolement est une motivation centrale dans les entretiens, il existe également son contraire : le besoin de s'isoler pour se concentrer ou pour réaliser une tâche spécifique. Ainsi, lorsque les travailleurs sentent que leurs espaces de travail ne leur permettent pas de réaliser leurs tâches ou leurs missions, notamment à cause de trop grandes distractions, ou d'une sollicitation extérieure trop importante, ils peuvent opter pour un isolement, pour le calme procuré par certains espaces individuels, tels que les bureaux personnels ou le domicile (ZAWIEJA, 2014).

C'est vraiment quand je fais quelque chose de spécifique, un dossier important ou quelque chose où j'ai besoin de m'isoler et de ne pas être embêté, où je veux être au calme – Franck

Après, je ne sais pas, ça dépend des personnalités, mais ne pas être toujours sollicitée dans une équipe ou autre ça peut aussi être reposant – Julie

1.3.2 *La complémentarité des lieux*

La littérature montre que chaque espace de travail a des avantages, mais également des inconvénients, divers et variés. De plus, ces aspects sont couplés aux sentiments du travailleur, puisqu'ils ne vont pas tous réagir de la même façon aux divers stimuli. Ainsi, l'une des motivations principales à la distribution des espaces que l'on retrouve dans les entretiens est celle de profiter des différents avantages de ces lieux. Un journaliste amené à parcourir son territoire va ainsi opter pour des espaces hors de son organisation, afin de ne pas perdre de temps et d'être plus productif. Un travailleur au contact du public ou amené à traiter des missions complexes pourra préférer la tranquillité de son domicile puis la sociabilité de son *open space* ou de son bureau partagé.

Les avantages d'avoir 4 lieux de travail, c'est que tu peux bosser de partout, parce que j'ai quand même un métier où je ne suis pas censé être au bureau H24. Il faut que je bosse un peu tout le temps et partout donc c'est pratique – Jean

La complémentarité des deux est vraiment très bien. Le rythme idéal pour moi serait 2 jours/3 jours, c'est-à-dire 2 jours dans un bureau, 3 jours au télétravail, ou l'inverse. Je trouve que c'est vraiment un bon compromis pour avoir le côté relationnel, échanges, et à la fois le côté efficace, je peux me concentrer sur ma tâche sans distractions extérieures – Julie

Cette complémentarité permet également aux travailleurs de changer d'espace de travail selon l'action ou le travail qu'ils ont à réaliser. Dans nos entretiens, il est possible de voir que les répondants fréquentent leurs lieux de travail selon les missions qu'ils ont à traiter. Ainsi, un responsable d'équipe va ainsi préférer son bureau individuel pour les tâches administratives, tandis qu'il va opter pour le bureau partagé lorsqu'il doit piloter son équipe.

Si je fais trop de bureau, je place un rendez-vous en mairie pour m'aérer la tête et éviter le côté rébarbatif du travail – Nicolas

Quand j'ai des notes à écrire aux élus, ou des projets de financements, je vais privilégier le bureau personnel. Par contre, pour gérer l'équipe, je vais plutôt aller au bureau partagé – Arthur

1.3.3 Par obligation

L'une des motivations à multiplier les espaces de travail est l'obligation contractuelle faite par l'entreprise, qui impose donc à ses salariés de réaliser des heures ou des actions dans différents sites ou espaces. L'arrivée du COVID-19 a également obligé certaines personnes à travailler depuis d'autres espaces.

Le télétravail, c'est à cause de la pandémie. Pour l'*open space*, c'est parce qu'il n'y a pas assez de place dans la structure pour nous accueillir. Après, c'est une obligation... Enfin non, mais c'est notre bureau, c'est là que l'on fait les tâches administratives. Et après pour le château, c'est aussi une obligation parce qu'il manque de monde des fois, parce que X ou Y sont en congés, etc. donc on vient les aider – Pauline

1.4 Les effets de la distribution des espaces

Les répondants ont identifié plusieurs effets qu'ils vivent lorsqu'ils multiplient les espaces de travail ou qu'ils remarquent dans leur entourage pratiquant la distribution des espaces : la modification de leur autonomie (1.4.1) ou de leur flexibilité (1.4.2).

1.4.1 La modification de l'autonomie

La littérature montre qu'il existe trois conditions pour que le salarié puisse s'épanouir dans son travail : le libre choix de son activité, la possibilité de créativité et d'autonomie, et la reconnaissance de son travail ou de son œuvre. La perte d'autonomie peut d'ailleurs conduire à une souffrance, à un mal-être au travail (DEMAILLY, 2011). L'autonomie est une notion qui a plusieurs facettes. DE TERSSAC (2012) en identifie ainsi trois en ce qui concerne le monde du travail : « l'autonomie requise lorsqu'elle désigne les marges de manœuvre octroyées ou les

degrés de liberté dont dispose l'individu à son poste de travail » (DE TERSSAC, 2012). Les entretiens montrent ainsi que la distribution des espaces permet aux salariés de gagner de l'autonomie, dans le sens où ils peuvent choisir le lieu dans lequel ils veulent travailler. Cette volonté peut se caractériser par la possibilité de réaliser diverses tâches dans des lieux divers, ou de choisir son lieu de travail selon le sentiment qui anime le salarié.

Alors non, ça permet d'avoir des repères déjà, et d'être très efficace dans le sens où tu as des tâches administratives à faire, et tu peux les faire de chez toi ou de faire mes frais depuis un bar. C'est justement cette liberté de se dire « Aujourd'hui je vais au dépôt », ou « Aujourd'hui je prends ma voiture et je fais 4-5 clients sur Calais ». Au contraire, ça me donne des repères, mais ça génère de la liberté – Martin

Je me sens beaucoup plus impliqué lorsque je suis au bureau, mais je suis plus libre lorsque je suis chez moi – Claire

Le second degré d'autonomie relevé est celui de « l'autonomie conquise [qui] désigne la capacité de modifier les normes de travail » (DE TERSSAC, 2012) et notamment de faire varier les allures et les horaires de travail. Cette autonomie ne se retrouve cependant pas dans les entretiens qui furent menés, en ce qui concerne la distribution des espaces. Le dernier degré est « l'autonomie apprise [...], ils inventent une autre distribution des opérations entre eux » (DE TERSSAC, 2012), ce qui peut se relier à une prise d'initiatives comme nous le montre les entretiens.

Ça pousse les gens à prendre des initiatives. [...] Tu dois expliquer aux gens qu'ils doivent anticiper, et qu'ils doivent être autonomes – Franck

1.4.2 La modification de la flexibilité

Comme l'autonomie, la flexibilité est plurielle. En ce qui concerne les salariés, elle peut être interne en interagissant sur les horaires de travail, fonctionnelle en formant les employés à différents postes, ou spatiale en permettant aux individus de multiplier les espaces. La flexibilité

du temps de travail « permet une gestion plus adéquate du temps de travail et de non-travail au regard des modes de vie des salariés » (TASKIN et SCHOTS, 2005), permettant ainsi aux individus de répartir ses horaires de travail en fonction des impératifs personnels, comme les enfants, mais également en fonction des besoins des salariés, comme la pratique du sport et d'effectuer des tâches ménagères. Cette flexibilité se retrouve dans les entretiens, notamment lorsque les répondants s'interrogent sur les effets vécus par leurs proches.

Ça facilite évidemment la vie personnelle. J'ai des collègues qui ont des enfants et qui font du télétravail parce que ça permet d'aller les chercher à la sortie à 16 h 30, quitte à revenir et retélétravailler après avoir été les chercher – Michel

Il doit être content de pouvoir bosser de la maison, et de pouvoir aménager son temps comme il veut. Comme ça, il peut aller bricoler à droite, à gauche, quand il veut. Il apprécie ça. [...] – Jean

Les avantages d'avoir 4 lieux de travail, c'est que tu peux bosser de partout, parce que j'ai quand même un métier où je ne suis pas censé être au bureau H24. Il faut que je bosse un peu tout le temps et partout donc c'est pratique. [...] Demain c'est vendredi, c'est le marché à Paray, il n'y a pas une place pour se garer, donc c'est hyper casse-couilles. Donc je travaille tranquille de chez moi et voilà – Jean

1.5 Conclusion

Les différents entretiens, et leur analyse, ont montré que la distribution des espaces de travail était due à diverses motivations, et qu'elle avait des effets vécus et observés. Ainsi, les motivations des répondants à utiliser plusieurs espaces de travail sont la préservation du lien social, la complémentarité des différents lieux, et l'obligation donnée par l'employeur. Les personnes interrogées remarquent des effets de la distribution des espaces : l'évolution des environnements de travail, la modification du rapport aux autres, de l'autonomie et de la flexibilité au travail. Chez les autres, ils voient également certains effets : la modification du lien social, de l'autonomie et du rapport au travail.

Il est également à noter que sur les trois motivations données pour justifier l'utilisation des plusieurs espaces, deux se retrouvent dans les effets vécus et observés de la distribution : la question du lien social qui se retrouve ainsi dans la modification du rapport aux autres pour les effets vécus et dans la modification du lien social pour les effets observés ; la complémentarité des espaces se retrouve dans les notions de flexibilité et d'autonomie. Ainsi, seule l'obligation ne se retrouve pas dans les différents effets.

2. Catégories

Quatre catégories ont été mises en avant par les entretiens : le délitement des proximités sociales (2.1), la neutralité des bureaux (2.2), la valorisation du métier dans le rapport au travail (2.3), et la vision du bureau individuel (2.4).

2.1 Le délitement des proximités sociales

La catégorie du délitement des proximités s'exprime en deux temps : la perte de liens (2.1.1) qui se définit par la multiplication des espaces de travail qui entraîne une perte de liens entre les différents collègues de l'entreprise ; et la formalisation des échanges (2.1.2) qui est une diminution des liens sociaux provoquant un retour aux structures les plus formelles.

2.1.1 La perte de liens

Le lien social représente les relations unissant « des individus faisant partie d'un même groupe social, et qui établissent des règles sociales entre individus ou groupes sociaux différents » (ANNEZO, 2011). Ainsi, au sein d'une même organisation existe un lien social qui unit les différents membres entre eux, qui peut être plus ou moins solide selon le niveau d'affinité présent entre chaque individu. Cependant, les différents entretiens montrent que ce lien tissé dans un espace de travail tend à se déliter lorsqu'il y a plusieurs espaces de travail :

ces proximités ont été créées au sein du bureau et lorsque les travailleurs doivent fréquenter d'autres lieux, d'autres espaces, ces proximités s'affaiblissent.

Je me sens un peu exclu... [...] À la maison, je travaille, et au bureau j'allais voir des collègues. Je n'y allais pas pour travailler. [...] Au bureau, je n'y vais pas pour travailler, et encore moins depuis que je n'ai plus de bureau à moi et que je côtoie des collègues directs qui sont eux des commerciaux de métier
– Ludovic

Des choses toutes bêtes, mais toutes les filles qui faisaient de l'administratif, enfin toutes celles qui avaient des bureaux, les ADV, les comptables, les machins mangeaient ensemble. Par contre maintenant, les ADV et les comptables qui sont sur le même lieu mangent ensemble, mais les responsables de production, qui mangeaient avec eux, et bien, d'un seul coup, ne les voyaient presque plus – Franck

De plus, les entretiens montrent que cette perte de lien passe également par la recrudescence de l'utilisation des courriers électroniques. Ces derniers créent une nouvelle temporalité dans le travail puisque, si la demande ou la prise d'information est la même à l'oral ou à l'écrit, la réponse est plus longue à revenir vers l'individu (AKRICH, MÉADEI, et PARAVEL, 2000). De même, il peut exister une surcharge informationnelle et une dépersonnalisation de l'interaction avec une perte de repères contextuels (DENIS et ASSADI, 2005).

Ça fausse un peu les relations, même quand on est en présentiel avec la surdominance du mail – Camille

Le travail est une notion importante pour définir un humain : « l'homme est un animal qui transforme le monde et en même temps, se transforme soi-même » (DEMAILLY, 2011). Le rapport au travail constitue un ensemble qui regroupe plusieurs notions. Tout d'abord, le rapport à l'entreprise correspond aux sentiments qui animent le salarié pour son organisation, dans lequel nous incluons le rapport à la hiérarchie, puisque les supérieurs et la direction sont des personnifications de l'entreprise. Ensuite le rapport aux autres correspond aux sentiments présents lorsque l'individu parle de ses collègues, des clients ou des personnes qui gravitent autour du salarié. Enfin, le rapport au métier est la vision qu'a l'individu de son travail, de son poste, de sa fonction. Les entretiens menés montrent que la distribution des espaces peut

entraîner une modification du rapport au travail et de certaines de ses composantes. Le rapport qui se trouve modifié en majorité est le rapport aux autres, puisqu'en changeant de lieux, le contact avec les collègues peut être moins fréquent, plus distant.

Un petit peu parce qu'on est moins en contact avec les personnes avec qui on travaille tous les jours. Avec les personnes d'autres services, c'est peut-être un peu moins gênant parce que c'était des collègues avec qui je pouvais passer dire bonjour à l'occasion, mais avec qui on avait déjà l'habitude de converser et de travailler par mails. Le point de vue relationnel est moins important donc moins fluctuant. [...] Avec les collègues directs, on a quand même des coups de fil qui, s'ils ne sont pas quotidiens, sont au moins multihebdomadaires. Le lien reste, mais on perd peut-être un peu ce côté relationnel, social que l'on a quand on se côtoie au bureau – Michel

Le lien avec mes collègues, avant c'est vraiment bons liens, on se serrait les coudes et tout. [...] Je ne sais pas, ça commence à se dégrader, et j'ai l'impression que c'est à cause du télétravail. Parce qu'avant on se voyait tous les jours et maintenant on se voit qu'une fois par semaine et je trouve que nos rapports se sont vachement dégradés à cause du télétravail, parce qu'on échange beaucoup moins – Jean

2.1.2 La formalisation des échanges

Cette perte de liens oblige les organisations à opter pour un retour à des structures plus formelles, afin de créer des moments de convivialité entre les différents individus qui la composent et qui ne se fréquentent plus forcément.

On a créé un petit moment pour annoncer l'arrivée des gens, en fait les gens font une présentation où ils se présentent, où ils vont travailler – Franck

Cette perte de liens peut également se matérialiser par un contrôle accru des salariés et de leurs activités par les supérieurs hiérarchiques. Cela se remarque notamment lorsque les individus travaillent à distance.

Il te flique. En gros, maintenant, tous les matins, parce qu'on est en télétravail partiel, je dois envoyer à ma chef un SMS avec le programme de ma journée. Genre, à telle heure je suis à tel endroit, ce matin de bosse de la maison, l'après je suis à tel endroit, là j'ai un reportage... En gros, je dois lui dire toute ma journée, pour qu'après elle puisse, quand ses supérieurs lui demandent où sont ses journalistes, et bien elle le sait. On est fliqué H24. Ils ont installé TeamViewer aussi sur les PC donc ils peuvent nous voir quand ils veulent, ils vont voir ce qu'on fait – Jean

2.2 La neutralité des bureaux

Dans les entretiens ressortent deux grandes catégories au sein du rapport au travail, que sont l'anonymisation et l'appropriation des espaces de travail.

2.2.1 L'anonymisation des espaces

L'anonymisation des espaces de travail passe par la volonté des entreprises, mais également par celle des employés. Si cet aspect se retrouve surtout dans les bureaux partagés puisque ce sont des bureaux non attribués, un de nos entretiens montre également que c'est un aspect possible du bureau individuel, mais que ce n'est pas une décision venue de la direction, mais une vision différente de l'espace.

J'ai besoin que mon bureau soit vide, sans fioriture. C'est comme sous cloche, il n'y a rien pour t'induire en erreur, pas de photos de famille ou quoi – Nicolas

L'anonymisation peut également passer par une perte de l'appropriation de l'espace. La littérature montre que malgré l'interdiction de personnalisation des lieux par la direction certains employés personnalisent tout de même leur espace, puisque ça permet aux individus d'avoir un sentiment de contrôle, voire d'expression de leur personnalité » (ADJUKOVIC, GILIBERT, et LABBOUZ, 2014). Un des entretiens menés montre ainsi que, malgré les tentatives de conserver une personnalisation du bureau, l'anonymisation du bureau voulu par la direction est appliquée.

Le bureau s’anonymise et ça me déplait. [...] L’appropriation, elle est devenue nulle quand mon espace de bureau s’est anonymisé [au bureau] et elle est pleine et entière à la maison – Ludovic

Nos bureaux doivent être nickel quand il arrive, rien ne doit dépasser. Alors que bon, la rédaction d’un journal, c’est un bordel monstre. Quand tu vois dans les films, machins, c’est toujours un bordel monstre avec des journaux de partout, des feuilles de partout. Mais c’est notre bordel donc on s’y retrouve. Et [le nouveau directeur], ce qu’il veut c’est qu’il n’y ait pas un papier qui traîne. Et pareil, aucune déco personnelle sur les murs. Genre moi j’avais une superbe photo du penalty de Florian Sotoca marqué à Sochaux l’année dernière qui nous a presque envoyés en Ligue 1, c’était juste avant Orléans. Photo remarquable, j’étais heureux de la voir tous les matins, je voyais mon Flo qui célébrait le but du Racing. Et bah j’ai dû la retirer parce que monsieur, ça lui plaît pas. Faut pas mettre d’effets personnels au bureau. C’est des conneries, mais ça plombe l’ambiance, c’est casse-couilles – Jean

2.2.2 L’appropriation des espaces

L’appropriation des espaces de travail est à l’opposé de l’anonymisation, et elle passe par dans les entretiens par la personnalisation de leur espace. Dans la littérature, la personnalisation est définie comme « une forme de comportement territorial par lequel les individus utilisent des objets personnels pour marquer et défendre leur territoire, et pour réguler leurs interactions sociales » (ADJUKOVIC, GILIBERT, et LABBOUZ, 2014).

Les gens d’atelier c’est leur casier où ils ont ce qu’ils veulent parce que tu peux faire ça dans les ateliers. [...] C’est là que tu te rends compte que les gens ne s’approprient pas le lieu et ne se sentent pas comme chez eux [...] Ils n’ont pas besoin de demander l’autorisation, je présume qu’ils se sentent assez bien dans le lieu où ils sont pour pouvoir se permettre de prendre cette initiative – Franck

De plus, l’appropriation de l’espace par la personnalisation rend le lieu agréable, provoquant un attachement émotionnel de l’individu envers son lieu de travail » (ADJUKOVIC, GILIBERT, et LABBOUZ, 2014). Un entretien montre ainsi que la personnalisation de l’espace n’est pas encore complète, bien qu’elle ait commencé par l’amélioration esthétique du lieu.

Mon bureau me déprime depuis le premier jour parce que je ne l'ai pas encore personnalisé. J'ai juste mis un tapis pour cacher les affreuses tâches sur la moquette – Claire

2.3 Valorisation du métier dans le rapport au travail

Le rapport au travail, et la valorisation du métier dans ce rapport, passe par trois éléments : les communautés de travail (2.3.1), les communautés de pratiques (2.3.2) et la connaissance de l'entreprise et de ses projets (2.3.3).

2.3.1 Communauté de travail

La communauté de travail est le sentiment d'appartenance à l'entreprise à travers des valeurs fortes, et des pratiques bienveillantes quotidiennes. La bienveillance est une émotion d'attachement incitant à aider librement son prochain (GLAISNER et MASCLEF, 2018). De plus, cette émotion « suppose une prise de position intérieure, un jugement. Il s'agit donc de poser la bienveillance comme affirmation morale, posture civique et résistante modeste à un management désincarné et déshumanisant » (TASKIN et DIETRICH, 2016). Dans les entretiens menés, cette notion de bienveillance est également présente.

Il y a cette bienveillance envers nous, et même entre nous. [...] Y a que le big big boss qu'on n'a pas encore vu, mais sinon tous les grands chefs sont venus récemment. Franchement, nickel quoi. Tu sais que c'est la hiérarchie, mais il y a toujours cette bienveillance, ces conseils, on n'est pas pris de haut, on n'est pas pris pour de la merde. On a tel objectif à faire, si on a besoin, ils nous donnent des fois des petites astuces et puis voilà. [...] On a des systèmes de bonus, de rémunération, on a toujours des motivations par rapport à cela. Mais il y a toujours de la bienveillance, de la motivation. Il n'y a pas de coups de ceinture si tu n'as pas les chiffres – Luc

Après, en étant avec les pompiers, c'est sûr que dès qu'on croise un camion de pompiers, on se dit « Ah ! C'est un collègue », mais ça reste assez lointain parce qu'on leur achète leur matériel, mais n'étant pas pompier volontaire, je ne me sens pas investi de leur mission. Alors oui, il y a une fierté de faire partie de

la communauté parce que le travail qu'on fait, on le fait dans l'intérêt général, avec l'objectif final de sauver des vies » – Michel

2.3.2 Communauté de pratique

La communauté de pratique est un groupe de personnes qui partagent une préoccupation ou une passion pour quelque chose qu'ils font et apprennent à mieux le faire en interagissant régulièrement. La littérature montre ainsi que ces individus peuvent ne pas travailler ensemble, mais « elles ont une histoire commune liée à une pratique professionnelle » (DAMERON et JOSSERAND, 2007). Les entretiens montrent que cela passe par l'amour de son travail, de son métier.

C'est vraiment super cool parce que t'es toujours en contact avec des gens de tous les milieux. La semaine dernière j'étais chez un agriculteur, là c'était dans un collège, je vois vraiment beaucoup de personnes de tous les milieux possibles et imaginables. Et c'est ça que j'adore, que je kiffe dans ce travail, c'est que je ne suis pas spécialisé dans une catégorie, pas que les sports, pas que les commerces, pas que les associations. Je fais de tout et c'est vraiment cool. Rapport au travail plutôt bon en général, même très bon – Jean

J'aime beaucoup ce que je fais, je me sens utile. J'ai toujours l'impression d'arriver à redorer l'image du Pôle Emploi – Claire

2.3.3 Connaissance de l'entreprise et de son projet

Les entretiens ont montré que certaines personnes interrogées avaient une connaissance accrue de leur entreprise. Cette connaissance est le fait de deux aspects. Tout d'abord, certaines des personnes interrogées connaissent l'historique de leur entreprise parce qu'elles sont présentes depuis le début, ou depuis longtemps.

J'y travaille depuis mai 2016, depuis la création [de l'entreprise familiale]. [...] Je travaille avec mon père depuis 7 ans donc professionnellement on se connaît très bien. Je sais que je peux lui faire confiance professionnellement et réciproquement – Franck

D'autre part, certaines personnes interrogées connaissent l'historique de leur entreprise parce qu'elles s'y sont intéressées, parce qu'elles veulent s'y impliquer.

Ça fait 10 ans que je suis là-bas, j'ai démarré en 2010. Alors, certes il y a une petite évolution, mais c'est dans le bon sens parce que l'entreprise a grandi, elle a dû se structurer et grandir avec ses moyens. Moi ce qui me tient à l'entreprise c'est l'esprit familial qu'on ne retrouve quasi nulle part ailleurs dans notre milieu. Cet esprit familial qui te reconforte. [...] Je suis un peu en train de te décrire l'entreprise idéale. On en parle avec notre cœur, chacun – Martin

[L'entreprise] existe depuis 1874, et, avant, elle s'appelle la Caisse des Incendiés. C'était à la base cléricale, créée sur le principe du mutualisme, c'est-à-dire qu'au départ, on donnait par rapport à ce que l'on avait. Et même si l'on n'avait pas de sous, ce n'était pas grave. Les fonds mis en commun permettaient d'indemniser les personnes. En 1972, on est devenue une assurance mutualiste privée. Voilà, j'ai fait l'historique, j'en suis fier – Nicolas

2.4 Vision du bureau individuel

Le bureau individuel connaît deux sentiments différents, entre attachement (2.4.1) et détachement (2.4.2).

2.4.1 Attachement au bureau individuel

L'attachement à un lieu est défini par LOW (1992, cité par AJDUKOVIC, GILIBERT, et LABBOUZ, 2014) comme « la relation symbolique générée par le fait qu'un individu donne un sens émotionnel et affectif culturellement partagé à un lieu précis ». Les individus qui sont obligés de déménager d'un espace vers un autre peuvent connaître une détresse manifeste. Un de nos entretiens montre cet aspect, le répondant étant vraiment touché d'avoir dû transformer son bureau individuel en bureau partagé.

J'aimais bien avoir mon bureau. [...] Je suis un peu de l'ancienne mode et attaché au bureau. [...] Ça me semble important d'avoir ce chez-soi de travail que je n'ai pas ou plus vraiment et ça me déplaît un peu
– Ludovic

Le bureau individuel connaît, chez certaines personnes interrogées, un attachement, voire une valorisation. En effet, pour certains entretiens, le bureau individuel évoque une montée dans la hiérarchie, des responsabilités accrues. Il y a ainsi une délimitation claire dans leur esprit : la direction dispose de bureaux individuels, puisqu'ils encadrent des équipes ou ont des missions qui nécessitent la possession d'un espace clos à soi.

Le but des personnes devrait être d'avoir un bureau fermé, ou alors ce sont des personnes faites pour travailler à la chaîne – Nicolas

J'encadre une équipe. J'ai bureau assez spacieux avec un grand bureau. [...] Pour les collègues de la direction, c'est embêtant d'être en bureau partagé – Arthur

Il n'y a que les membres de la direction qui ont leur nom sur la porte de leur bureau et qui rapportent des plantes, ou autres – Camille

2.4.2 Détachement du bureau individuel

Une vision contraire est également visible dans les entretiens. Ce détachement vis-à-vis du bureau individuel peut ainsi s'expliquer par l'absence de personnalisation du lieu. C'est par exemple le cas de Claire qui a du mal avec son bureau, exprimant même un mal-être, notamment parce qu'il n'est pas encore à son image.

Mon bureau me déprime depuis le premier jour parce que je ne l'ai pas encore personnalisé. J'ai juste mis un tapis pour cacher les affreuses tâches sur la moquette – Claire

Ce détachement est également vu dans les entretiens par le fait de l'habitude. Ainsi, Marc travaille dans un bureau individuel, mais rien n'y renvoie : peu de personnalisation, ce n'est pas un bureau attitré à son nom. Il n'y est que parce qu'il était libre à son arrivée. Si ce n'était pas le cas, il aurait été ailleurs.

J'ai maintenant un bureau à moi, parce qu'au début il y avait un bureau de disponible et on m'a dit « Marc, prends ce bureau-là », et je n'ai pas bougé depuis. Mais sur la porte d'entrée, ce n'est pas un bureau attitré à mon nom – Marc

Enfin, ce détachement est également visible chez Franck pour qui le bureau ne doit pas être un élément d'attache ou d'ancrage dans un lieu, afin de ne pas se couper du monde, des collègues.

Il ne faut pas s'accrocher à un endroit. [...] Inconsciemment, les gens le remarquent que l'on vient de moins en moins, que l'on ne laisse jamais d'affaires – Franck

2.5 Conclusion

Les entretiens montrent qu'il y a une vision différente des espaces de travail avec des visions qui s'affrontent. Ainsi, nous voyons à travers les propos recueillis un attachement, mais également un détachement au bureau individuel. Le bureau individuel est valorisé puisqu'il renvoie à une figure d'autorité et à une montée dans la hiérarchie. Cependant, lorsqu'il n'y a pas la possibilité de personnalisation, nous voyons un détachement progressif envers ce lieu. L'appropriation et l'anonymisation des lieux sont des phénomènes qui ne s'adressent pas uniquement aux utilisateurs des bureaux individuels. En effet, alors que l'appropriation de l'espace est encouragée par certaines entreprises puisque cela permet au salarié de faire sien son espace, l'anonymisation connaît des divergences de points de vue entre ceux qui ne savent travailler avec des effets personnels, et ceux à qui cela déplaît. Cela rentre ainsi dans un cercle plus grand qui concerne l'attachement à la structure et au développement d'une valorisation du

métier dans le rapport au travail avec trois éléments. Le premier est la formation d'une communauté de travail formée par des personnes qui se sentent proches. Le second est la création d'une communauté de pratiques regroupée autour de sentiments et de valeurs identiques. Enfin, c'est l'implication dans l'organisation qui arrive avec la connaissance des projets et histoires de l'entreprise.

3. Conclusions

Cette phase exploratoire a étudié les effets de la distribution des espaces sur le rapport au travail de salariés. Pour cela, sept espaces de travail ont été choisis et analysés : le bureau individuel, le bureau partagé, l'*open space*, l'*activity-based office*, le domicile des personnes, les espaces de *coworking*, et les tiers lieux. La revue de littérature montre ainsi que chaque espace dispose de caractéristiques propres, mais également d'effets organisationnels, qu'ils soient positifs ou négatifs pour les salariés. Les entretiens, qui furent menés par la suite, ont évoqué la majorité de ces effets. Ainsi, le bureau individuel comprend un avantage et un inconvénient qui ont rapport à la même notion : l'isolement, qui peut être soit une recherche de calme, soit un facteur de solitude. La distraction est un inconvénient qui se retrouve dans plusieurs espaces de travail d'après les entretiens. On la retrouve ainsi dans les bureaux partagés, dans les *open spaces*, dans les tiers-lieux mais également au sein même du domicile de la personne. De même, la sociabilité est un avantage qui se retrouve dans plusieurs espaces : les bureaux partagés, les *open spaces*, les tiers-lieux, mais également au sein des espaces de *coworking* qui permettent de créer des réseaux professionnels.

Après avoir regardé les effets organisationnels des différents espaces pris séparément, les entretiens se sont portés sur la distribution des espaces, et notamment sur les motivations et les conséquences qui lui sont liées. Le point qui revient le plus dans les motivations, mais également dans les effets vécus ou perçus par les salariés, est le rapport social. Ainsi, la motivation qui revient le plus dans le fait de pratiquer la distribution des espaces est de garder un contact avec les collègues, avec les clients, avec les managers. Les thèmes et les catégories ont fait émerger le fait que les travailleurs sont préoccupés par les rapports aux autres, mais également par une gestion plus confortable de leur métier. Leur vision de leur travail se modifie

ainsi selon l'espace dans lequel ils se trouvent, mais également selon les collègues qui sont, ou ne sont pas, présents en même temps qu'eux. Des entretiens montrent ainsi que la solitude de certains lieux peut être pesante, tandis que d'autres expriment un mécontentement dans le fait de perdre la tranquillité des bureaux individuels. La personnalisation et l'appropriation de l'espace ne sont ainsi pas un effet vécu ou observé par les entretiens, mais ils sont tout de même sous-jacents à une humeur au travail exprimée dans certaines interviews.

L'analyse combinée de la littérature et des différents entretiens amène sur différentes pistes d'approfondissement du sujet. Quatre notions pourraient ainsi être abordées, mais seules deux ont finalement été retenues, celle de performance n'ayant que peu de lien avec le rapport au travail, et la motivation n'étant pas liée à la distribution des espaces. Ainsi, les deux notions à approfondir sont celles du bien-être au travail et de l'implication au travail. Ces choix sont justifiés par les entretiens qui disposent d'éléments déterminants de ces notions. Ainsi, le bien-être au travail, et son pendant le mal-être, est liée à un état d'esprit positif et à la présence ou l'absence de détresse psychologique (BIÉTRY et CREUSIER, 2013). Dans les entretiens qui furent menés se retrouve cette caractérisation du bien-être. Ainsi, Claire exprime une déprime lorsqu'elle doit travailler depuis son bureau individuel, tandis que Ludovic laisse paraître sa frustration et sa tristesse d'avoir vu son bureau personnel être transformé en bureau partagé. De plus, Jean montre un mécontentement manifeste envers sa hiérarchie, et remarque une dégradation des liens entre les différents membres de sa société. Le bien-être au travail peut également être défini par une vision privilégiant la réalisation personnelle et l'accomplissement (BIÉTRY et CREUSIER, 2013). Ces deux notions se retrouvent également dans différents entretiens. Ainsi, Julie n'hésite pas à dire que son métier la rend fière et que ses missions sont une source d'épanouissement professionnelle. De plus, plusieurs entretiens laissent ressentir une fierté dans leur statut au sein de l'entreprise, et dans les bureaux ou dans les espaces de travail qui en découlent.

L'implication peut être définie comme « un lien psychologique volontaire reflétant le dévouement et la responsabilité envers une cible particulière » (H. J. KLEIN, MOLLOY, et BRINSFIELD, 2012). L'implication est une notion qui ne fait pas uniquement référence à une cible particulière. Ainsi, les individus peuvent avoir de multiples implications au travail. Les cibles de cette implication peuvent alors comprendre, « sans s'y limiter, l'organisme

employeur, d'autres organisations, les groupes et les personnes au sein de et à l'extérieure de l'organisation, les initiatives organisationnelles, les initiatives personnelles et les attributs » (H. J. KLEIN, SOLINGER, et DUFLOT, 2022). Ces diverses notions se retrouvent également dans les entretiens qui ont été menés. Ainsi, l'implication à l'organisme employeur se retrouve notamment lorsque le rapport au travail amène le répondant à parler de son entreprise. Nicolas, par exemple, ressent une fierté de connaître l'histoire de son organisation et de pouvoir la raconter. L'implication envers les groupes et les personnes au sein de l'organisation peuvent également se voir dans les entretiens lorsque les répondants parlent de leurs collègues ou de leurs groupes de travail. L'implication envers les personnes extérieures à la société correspond à une implication tournée vers les clients, comme c'est le cas de Claire. Enfin, l'on peut également retrouver dans les entretiens une implication envers un attribut, et notamment envers le métier occupé. Julie, par exemple, est fière de son travail, de son métier, de ses missions.

L'implication au travail et le bien-être au travail sont deux notions qui sont présentes dans l'entreprise et dans les différentes caractéristiques des espaces de travail. Les entretiens montrent également ces deux aspects, au sein de l'entreprise, des espaces, mais également lorsqu'il y a une distribution de ces différents lieux de travail. Des modifications de ces notions sont, en effet, remarquées lorsque les employés fréquentent des espaces différents au sein d'une même journée, ou d'une même semaine. Ces liens dépendent également des espaces fréquentés : l'on remarque ainsi que Ludovic a mal vécu la modification de son environnement de travail afin de permettre la distribution des espaces. Alors qu'il ne disposait auparavant que d'un bureau individuel, il fut contraint de le partager, mais également de travailler dans d'autres espaces. Cette modification a été mal vécue, et son bien-être a été négativement impacté, de même que son implication puisqu'il ne fréquente désormais son bureau partagé que par obligation. *A contrario*, l'on remarque également que le fait de changer d'espaces permet à certains d'améliorer leur satisfaction dans leur travail, qui est l'une des composantes du bien-être au travail. Ainsi, Martin évoque le fait de se sentir libre lorsqu'il quitte son bureau pour travailler ailleurs, notamment dans sa voiture. Ainsi, dans notre échantillon, existent des liens entre le bien-être, l'implication et la distribution des espaces. Cependant, ces liens ont tendance à être différents selon les personnes, mais surtout selon les espaces fréquentés par les salariés. Puisque, dans l'échantillon, des liens existent entre distribution, implication et bien-être au travail, ils doivent également être présents dans une population plus large. C'est pour cela que,

après avoir rappelé ce que sont l'implication et le bien-être au travail, une étude quantitative sera effectuée afin de le confirmer à plus grande échelle.

PARTIE II – PHASE CONFIRMATOIRE

<i>Chapitre 4 – Revue de littérature</i>	120
1. Le bien-être	120
1.1 Les racines historiques de l'étude du bien-être	120
1.2 Le bien-être au travail.....	130
2. L'implication au travail	151
2.1 Les travaux de MOWDAY, PORTER et STEERS	151
2.2 Le modèle tridimensionnel de MEYER et ALLEN	153
2.3 L'implication envers des cibles de KLEIN et al. (2012).....	155
2.4 Hypothèses de recherche pour l'implication au travail.	161
<i>Chapitre 5 – Phase méthodologique</i>	167
1. Collecte des données	167
1.1 Données de contrôle	168
1.2 Type et nombre d'espaces	171
2. Validation des échelles	174
2.1 La méthode des équations structurelles.....	174
2.2 L'alpha de Cronbach	177
2.3 La matrice de corrélation.....	178
3. Méthodes pour tester les hypothèses	179
3.1 ANOVAs	180
3.2 Test t.....	180
<i>Chapitre 6 – Résultats</i>	183
1. Résultats du bien-être au travail	183
1.1 Validation de la proposition P ₁	183
1.2 Validation de la proposition P ₂	189
2. Résultats de l'implication envers le supérieur et envers les collègues	192
2.1 Validation de la proposition P ₃	193
2.2 Validation de la proposition P ₄	202
3. Synthèse	205

Chapitre 4 – Revue de littérature

Depuis les années 1960, de nombreux travaux ont été portés vers l'étude du bien-être au travail ou sur celle de l'implication des travailleurs. Cependant, si cette période correspond aux travaux fondateurs pour l'étude de l'implication, des racines bien plus profondes se retrouvent en ce qui concerne la préoccupation du bien-être. Dès l'Antiquité, le bien-être, alors uniquement considéré comme étant le bonheur, fait l'objet d'écrits ou de débats. En Égypte, Pharaon prie les Dieux de lui accorder le bonheur sur terre et dans l'au-delà (POSENER, 1960). En Asie, les philosophes chinois CONFUCIUS et LAO TSEU évoquent dès le V^{ème} siècle avant notre ère la problématique du bonheur, et de son accession. En Grèce, puis à Rome, les philosophes mettent en place les prémices des théorisations européennes sur le bonheur qui auront cours à partir de la Renaissance. Aujourd'hui, plusieurs visions du bien-être au travail sont perceptibles bien que la plupart ne le considèrent pas en tant que tel, mais faisant partie d'un ensemble plus grand, la santé psychologique au travail. Des approches différentes existent également pour l'implication au travail, malgré le fait que ce soit une étude plus récente que celle du bonheur, du bien-être. Ainsi, l'étude tridimensionnelle de MEYER et ALLEN et celle auprès des cibles de KLEIN sont deux visions différentes pour étudier l'implication au travail.

1. Le bien-être

Le bien-être européen naît dans les cités de la Grèce antique sous les questions du bonheur, puis d'être repris par les philosophes et théoriciens au fil des siècles, avant d'arriver dans les discours et constitutions politiques du XIX^{ème} siècle.

1.1 Les racines historiques de l'étude du bien-être

Dès l'Antiquité, et notamment dans les Cités grecques, les philosophes s'interrogent sur le bonheur et le rapport qu'ont les humains avec lui.

1.1.1 Les philosophes antiques

Durant l'Antiquité apparaissent deux courants philosophiques qui concernent le bonheur : l'eudémonisme, incarné par les adeptes de SOCRATE et d'ARISTOTE, et l'hédonisme, incarné par PLATON et ÉPICURE. Les deux notions se rapportent au bonheur, l'eudémonisme venant du grec ancien signifiant « heureux », tandis que l'hédonisme vient de « plaisir ». La différence vient du fait que l'eudémonisme est une doctrine qui considère que l'homme doit chercher en priorité son bonheur, tandis que l'hédonisme est une doctrine qui considère au contraire que l'homme doit chercher avant tout le plaisir (DÉSALMAND, 1988).

1.1.1.1 L'eudémonisme

Dès l'Antiquité, les philosophes des cités grecques se penchent sur la notion du bien-être, notamment dans la cité d'Athènes. L'un des premiers à s'y intéresser est le philosophe SOCRATE (469-399), que PLATON (428-347) fait parler dans ses *Dialogues*. Pour lui, le bonheur est une chose que tout homme aspire, et qui est définie comme étant la finalité des actions humaines. Ce bonheur est lié à la connaissance, au savoir (CANTO-SPERBER, 2009b). Par la suite, ARISTOTE (384-322), qui arrive à Athènes en -367 afin d'y être l'élève du plus grand philosophe de l'Antiquité, PLATON (ORRIEUX et SCHMITT PANTEL, 2004), va également définir sa conception du bonheur. Son œuvre, bien qu'elle ne fut pas écrite par ARISTOTE lui-même, mais issue d'une publication de textes retrouvés au I^{er} siècle avant notre ère (PELLEGRIN, 2009), touche toutes les branches du savoir antique, mis à part les mathématiques : ont ainsi été conservés deux traités de littératures, douze de philosophie, dont sept de logique formelle, et beaucoup d'autres écrits scientifiques. Pour ARISTOTE, l'éducation militaire qui avait cours dans la cité de Sparte ne peut convenir aux citoyens d'une cité idéale, mais qu'il fallait au contraire privilégier la connaissance de la musique qui était capable de préparer le citoyen à ce qui doit être la finalité de cette cité idéale : la vie heureuse (MOSSÉ, 1993).

1.1.1.2 L'hédonisme

Cependant, une seconde école antique, celle notamment du philosophe ÉPICURE (342-270), pense au contraire que le bonheur est lié à la recherche du plaisir et à la satisfaction des plaisirs. Pour les hommes de l'Antiquité gréco-romaine, en effet, les bienheureux sont les dieux qui « sont sans soucis, immortels, qu'ils jouissent dans la paix d'une vie facile, comblés de connaissance et d'amitié pour eux-mêmes et les sages qui leur ressemblent, exempts de passion sans avoir besoin de quiconque » (LAGRÉE, 2001). Ainsi, le « Jardin » d'ÉPICURE à Athènes n'a que peu de rapports avec le sens « épicurien » actuel. En effet, « le plaisir suprême, but de la sagesse épicurienne, est la jouissance d'une totale inaction, à l'image des dieux qui n'ont nul souci des hommes » (ORRIEUX et SCHMITT PANTEL, 2004). De même, la question morale est centrale dans la pensée de PLATON. Ainsi, pour le philosophe, « il ne s'agit pas de savoir à quelle règle ou loi morale conformer sa vie, mais plutôt comment déterminer les activités, les pensées qui feront que l'état de son âme soit le meilleur possible et conduise au bonheur » (CANTO-SPERBER, 2009a).

1.1.1.3 Les théoriciens chrétiens

Les Pères de l'Église d'Occident, SAINT AMBROISE, SAINT AUGUSTIN, SAINT JÉRÔME DE STRIDON et SAINT GRÉGOIRE LE GRAND, vont également suivre la pensée de ces philosophes pour expliquer ce qu'est le bonheur, et comment il doit s'insérer dans le christianisme. Ainsi, chez AMBROISE DE MILAN (339-397), la vie heureuse, le bonheur aspiré par Platon est possible par la vie éternelle décrite dans la Bible (TESTARD, 1992). Cependant, c'est SAINT AUGUSTIN (354-430) qui va le plus développer la notion de bonheur parmi les quatre Pères. Pour lui, le bonheur est possible lorsqu'on le désire, en se restreignant à vouloir ce qui dépend des personnes et en se concentrant sur ce qui demeure (BOULNOIS, 2019). Ainsi, pour lui, mais également pour les autres Pères, la vie heureuse est permise lorsque la connaissance de Dieu est parfaite, et notamment par le fait que la vie heureuse ne peut passer uniquement par le bonheur présent, mais également en pensant au bonheur à venir, puisque, pour lui, la seule vie heureuse qui vaille, est celle qui intervient une fois le trépas : Dieu est l'objet du bonheur (BOULNOIS, 2019).

1.1.2 Le bonheur médiéval

Souvent considérée comme étant une période sombre de l'Histoire piégée entre le rayonnement antique et le renouveau de la Renaissance, la période médiévale jouit d'une mauvaise réputation. Bien que suivant les préceptes établis par les Pères de l'Église, les penseurs médiévaux vont caractériser le bonheur avec une dualité qui aura cours durant tout le Moyen Âge : le « bonheur fugitif et le bonheur éternel » (MAYERHOFER, 2011), soit le bonheur temporel, terrestre et le bonheur spirituel, céleste.

À Cordoue, AVERROÈS (1126-1198), philosophe, théologien et médecin musulman, va observer le bonheur comme étant permis la santé psychologique et mentale et la santé corporelle. Disciple d'AVERROÈS, BOÈCE DE DACIE (1240-1284), philosophe scandinave, va également expliquer que le bonheur peut être le fait de l'humanité, du moment que les personnes désirant le bonheur usent de leurs facultés, et notamment de leur intellect (CITOT, 2006). Pour SAINT THOMAS D'AQUIN (1225-1274), le bonheur est la question centrale qui régit la vie des hommes. Pour lui, le bonheur terrestre est un avant-goût du bonheur céleste : « La (notion de) béatitude se dit en deux sens : l'un désigne la béatitude imparfaite en notre présente vie ; l'autre la béatitude parfaite, qui consiste en la vision de Dieu » (WÉBER, 1994). Le bonheur terrestre est toutefois accessible dès présent aux personnes dont la vie s'articule autour du bien. Il s'éloigne, sur ce point, de la pensée des Pères de l'Église qui ne voyaient la « félicité qu'en Dieu » (WÉBER, 1994).

1.1.3 Les penseurs de l'époque moderne

Les philosophes de l'Antiquité ont inspiré les penseurs postérieurs sur de nombreux thèmes, dont celui du bonheur.

1.1.3.1 Le bonheur anglo-saxon

Pour le philosophe anglais HOBBS (1588-1679), la poursuite du bien-être est le propre de la condition humaine (CREUSIER, 2013), mais cette ligne directrice ne peut se faire que d'une façon égoïste. Ainsi, il considère que l'individu ne recherche uniquement son intérêt propre, et non le bonheur du plus grand nombre (CLUZELAUD, 2003). HOBBS inspirera LOCKE (1632-1704), philosophe, mais également scientifique et naturaliste anglais, dans de nombreux domaines, ce qui le conduira à rédiger sa propre construction du bonheur. Ce dernier met en place une relation étroite et directe entre le plaisir et le bonheur : « Le bonheur alors dans toute son étendue est le plus grand Plaisir dont nous sommes capables, et la Misère la plus grande Douleur : Et le plus bas degré de ce qui peut être appelé Bonheur, est tant de facilité de toute Douleur, et tant de Plaisir présent, sans lequel personne ne peut se contenter » (LOCKE, cité par CLUZELAUD, 2003). Pour PRIESTLEY (1733-1804), théologien et philosophe anglais, le bonheur humain passe par le progrès scientifique, mais également par le gouvernement, qui doit promouvoir le bonheur du plus grand nombre (PRIESTLEY, 1791).

1.1.3.2 Le bonheur philosophique français

La Renaissance est une période durant laquelle les savants redécouvrent l'histoire, l'art et la pensée antiques, et notamment la philosophie. Dans cet esprit, les philosophes se nourrissent des préceptes antiques pour formuler par eux-mêmes leur définition du bonheur. Les différences qui étaient visibles durant la période antique se retrouvent également dans cette période de redécouvertes. MONTAIGNE (1533-1592) est directement touché par le mouvement humaniste venu d'Italie, son père ayant participé aux campagnes d'Italie et inculquant à son fils les valeurs qu'il avait apprises là-bas. Marqué par les Guerres de Religion qui ont cours à l'époque, le philosophe va éloigner la notion de bonheur de la religion. Ainsi, MONTAIGNE affirme « les droits de l'homme au bonheur » (DÉSALMAND, 1988), le bonheur étant symbole de plaisir. L'hédonisme du philosophe révolte ainsi PASCAL (1623-1662) qui voit dans cette recherche du plaisir une incompatibilité avec les valeurs de la religion qui régit alors les mœurs et la vie des gens. Pour PASCAL, « tout ce qui nous détourne de la pensée de Dieu – même le travail – participe au “divertissement”. L'important n'est pas le bonheur sur terre, mais notre salut dans l'au-delà » (DÉSALMAND, 1988).

La Renaissance a été une redécouverte des préceptes philosophiques antiques, le XVIII^e siècle a été marqué par un mouvement intellectuel à la recherche du bonheur. Les philosophes du Siècle des Lumières vont s'évertuer à libérer leur public des traditions et superstitions fausses issues de la période médiévale. C'est notamment le siècle des critiques religieuses, sociales et politiques, avec une défense des libertés, de la tolérance, de la justice, de l'égalité ou encore du progrès. Adversaires, deux des plus grands philosophes de la période vont s'affronter sur nombre d'idées (HOWARD, 2007), et donc sur leur vision du bonheur. Ainsi, VOLTAIRE (1694-1778) considère que grâce à la tolérance, notamment religieuse, et au progrès technique, l'individu peut trouver son bonheur sur terre. Cette possibilité est motivée par le fait que, pour le philosophe, « le besoin d'action fait partie de la nature humaine et l'homme ne peut trouver le bonheur qu'en répondant à ce besoin » (DÉSALMAND, 1988). Au contraire, ROUSSEAU (1712-1778) rejette cette foi dans le progrès, considérant pour sa part que cela a rendu l'homme moins bon, plus malheureux. Il estime que « le bonheur n'est pas dans ce que l'on acquiert ou dans ce que l'on conquiert, car nous sommes tous possédés par nos possessions. Le bonheur résulte d'un état intérieur » (DÉSALMAND, 1988).

1.1.3.3 Le bonheur de Spinoza et Kant

SPINOZA (1632-1677), philosophe des Provinces-Unies, a théorisé sa conception de la joie. Sa philosophie s'inscrit dans la lignée de l'eudémonisme aristotélicien. Pour le spinozisme, il existe une joie qui est inhérente à la recherche et à l'obtention de la vérité et de la sagesse, et qui doit constituer l'orientation finale de son système. Dans ses écrits, et notamment dans l'*Éthique*, SPINOZA veut conduire ses lectures vers la béatitude, le bonheur eudémoniste qui se pare également d'une notion religieuse (MANZINI, 2014). Cette idée du bonheur va inspirer l'un des grands penseurs prussiens du XVIII^e siècle, KANT (1724-1804), qui va toutefois s'en éloigner au fil du temps. Pour lui, les trois grandes figures de la vertu philosophique sont ÉPICURE, SPINOZA et PRIESTLEY (GRANDJEAN, 2014). Il garde la définition du bonheur qui était à l'usage durant l'Antiquité, qui est un accord avec la nature et un accord avec soi. THÉVENAZ (2014) explique que la philosophie kantienne du bonheur repose sur le fait que « le bonheur n'est pas une fin concrète assignable à notre activité, à notre vie, servant de mobile à nos actes. Le bonheur est totalement hors de notre prise », allant ainsi dans le sens du bonheur chrétien. Pour la religion chrétienne, « le bonheur n'est ni une fin, ni une récompense, ni une chimère. Il est là, déjà là, tout a déjà été accompli. Le bonheur n'est pas une grâce que nous ayons à attendre

pour l'au-delà : cette grâce est antérieure à notre vie, sur la Croix. [...] Il ne dépend pas de nous. [...] Il a déjà été donné à l'humanité, il est déjà là présent » (THÉVENAZ, 2014).

1.1.4 L'étude contemporaine du bien-être

Le XIX^e siècle voit l'étude du bonheur ne plus être uniquement le fait des philosophes.

1.1.4.1 Les constitutions des XIX^e et XX^e siècles

Alors que, durant les siècles précédents, la notion de bonheur n'était qu'une idée philosophique, elle devient, à l'aube du XIX^e siècle, une réalité politique et juridique. La première constitution à mettre en avant le bonheur, ou sa recherche, est la Déclaration d'indépendance des États-Unis d'Amérique, datée du 4 juillet 1776. Elle mentionne ainsi « Nous tenons pour évidentes par elles-mêmes les vérités suivantes : tous les hommes sont créés égaux ; ils sont doués par le Créateur de certains droits inaliénables ; parmi ces droits se trouvent la vie, la liberté et la recherche du bonheur » (LEMAIRE, 2015). Ici, le bonheur en question est celui de l'individu. D'autres constitutions vont privilégier le bonheur collectif. Ainsi, en 1789, l'Assemblée nationale nouvellement constituée affirme, dans le préambule de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen que « l'ignorance, l'oubli ou le mépris des droits de l'homme sont les seules causes des malheurs publics et de la corruption des gouvernements » et que les « réclamations des citoyens, fondées désormais sur des principes simples et incontestables, tournent toujours au maintien de la Constitution et au bonheur de tous ». Le bonheur commun est, pour la première fois, considéré comme un droit.

Comme l'affirme SAINT-JUST (1767-1794) dans son discours du 3 mars 1794, pour le Comité de salut public, « le bonheur est une idée neuve en Europe » (DE SAINT-JUST, 2004) qu'il faut donc préserver. Pour cela, la Constitution du 24 juin 1793, bien que non appliquée, déclare dans son préambule, en reprenant la Déclaration de 1792, que « l'oubli et le mépris des droits naturels de l'homme, sont les seules causes des malheurs du monde, a résolu d'exposer dans une déclaration solennelle, ces droits sacrés et inaliénables, [...] afin que le peuple ait toujours devant les yeux les bases de sa liberté et de son bonheur ». De plus, dans son article

premier, la Constitution mentionne que le but de la société est le bonheur commun, dont le gouvernement en est le garant. Les constitutions suivantes feront également mention du bonheur et de sa recherche comme droit fondamental. Ainsi, dans la Constitution du 16 thermidor An X (4 août 1802), le consul BONAPARTE, reprenant les idéaux révolutionnaires, jure « de n'employer le pouvoir dont je serai revêtu que pour le bonheur du peuple, de qui et pour qui je l'aurai reçu », puis dans la Constitution du 28 floréal An XII (18 mai 1804), NAPOLÉON I^{er}, devenu Empereur, jure de nouveau « de gouverner dans la seule vue de l'intérêt, du bonheur et de la gloire du peuple français ». Cette constitution est la dernière en France à mentionner le bonheur ou sa recherche.

Il faut attendre la fin de la Monarchie de Juillet et l'abdication de LOUIS-PHILIPPE I^{er} en 1848 pour voir apparaître la notion de bien-être dans la constitution de la nouvelle république. Le bien-être est ainsi évoqué à deux reprises dans le préambule de la Constitution de la Deuxième République, une fois pour la Patrie, une fois pour les citoyens. Dans l'article premier, le nouveau régime s'engage à « faire parvenir tous les citoyens, sans nouvelle commotion, par l'action successive et constante des institutions et des lois, à un degré toujours plus élevé de moralité, de lumières et de bien-être » et, dans l'article VII, les citoyens « doivent concourir au bien-être commun en s'entraidant fraternellement les uns les autres ». Il faut ensuite attendre le préambule de la Constitution de la IV^e République en 1946 pour voir de nouveau la notion de bien-être, puisqu'elle évoque que « l'Union française est composée de nations et de peuples qui mettent en commun ou coordonnent leurs ressources et leurs efforts pour développer leurs civilisations respectives, accroître leur bien-être et assurer leur sécurité ». Par la suite, le Traité établissant une Constitution pour l'Europe de 2005, non appliqué suite aux refus référendaires en France et aux Pays-Bas, proposait dans son article I-2 que « l'Union [Européenne] a pour but de promouvoir la paix, ses valeurs et le bien-être de ses peuples ».

1.1.4.2 Le bien-être actuel

Actuellement, la littérature évoque principalement trois concepts lorsqu'elle parle du bien-être : la qualité de vie, le bonheur et la satisfaction dans la vie (CREUSIER, 2013).

Tableau 16 : Attributs des concepts du bien-être

Caractéristiques	Attributs
Le bien-être psychologique	Acceptation de soi – Relation avec les autres – Autonomie – Maîtrise de l’environnement – Buts dans la vie – Croissance personnelle - Bonheur
Le moral	Niveau d’engagement dans la vie – Présence ou absence de symptômes de détresse – Satisfaction de soi – Syntonie entre soi et son environnement – Capacité d’accepter l’inévitable (mort, douleur, éloignement)
La qualité de vie	Sentiment général de bien-être – Satisfaction des besoins (physiques, psychologiques, sociaux) – Une personne de l’extérieur doit porter une évaluation objective sur les conditions de vie de la personne – Mesure de symptômes (détresse) de maladies mentales
La satisfaction dans la vie	Congruence entre les aspirations d’une personne et ses réalisations – Niveau de vitalité ou dynamise
Le bien-être subjectif	Évaluation générale de la vie – Il y a évaluation des domaines spécifiques de la vie tels que le mariage et le travail
Le bonheur	Sentiments (heureux) – Humeur (joyeuse)
La santé mentale	Dimension positive ; Satisfaction dans la vie ou le bonheur ou le bien-être psychologique – Dimension négative ; le niveau de dépression ou d’anxiété, ou de désordres. Certains cas : fonctionnement psychologique, capacité de résolution de problèmes
La détresse psychologique	Dépression – Anxiété – Désordres psychologiques

Source : VOYER et BOYER, 2001

Tous les aspects de la vie sont présents dans le concept de la qualité de vie (BOWLING, 1991), et il peut être vu au niveau individuel et au niveau de la société (MCCALL, 1975, mentionné par MEEBERG, 1993) et mesuré sur quatre niveaux : macro, micro, personnel et physique (BERGSMA et ENGEL, 1988). Il englobe différents aspects : les comportements des individus, leur capacité cognitive, leur sentiment de bien-être, leur habileté à effectuer les tâches domestiques et à réaliser leur rôle professionnel et social (VOYER et BOYER, 2001). MEEBERG (1993) voit quatre attributs dans la qualité de vie : le sentiment de satisfaction général, la capacité d’évaluer sa vie comme étant satisfaisante ou non, la possession d’un état physique, mental, social et émotionnel acceptable et une personne extérieure doit porter une évaluation objective sur les conditions de vie de l’individu. Ensuite, la satisfaction dans la vie est déterminée par les conditions de vie d’un individu. Ainsi, en comparant les aspirations d’une personne avec ses réalisations effectives, il est possible d’évaluer la satisfaction de vie d’un individu (ANDREWS et WITHEY, 2012). Enfin, le bonheur quant à lui, est « une évaluation affective et subjective de la qualité de vie » (VOYER et BOYER, 2001). Susceptible de changer

(BRADBURN, 1969, cité par VOYER et BOYER, 2001), le bonheur est mesuré par le sentiment de bien-être et par l'humeur (FORDYCE, 1988).

1.2 Le bien-être au travail

Au sein du bien-être général se trouve un bien-être plus spécifique, celui qui se déroule au travail.

1.2.1 Un concept de la psychologie positive

La psychologie positive est une science se consacrant aux effets positifs de la vie humaine, comme le bonheur, le bien-être, ou encore l'épanouissement personnel (BONIWELL, 2012). C'est donc l'ensemble des conditions et des processus qui permettent l'épanouissement et le fonctionnement optimal des individus, des groupes et des institutions (GABLE et HAIDT, 2005). Dans cette psychologie, les niveaux d'analyse sont les « émotions et [les] expériences telles que le bien-être, le plaisir ou le bonheur ; [les] traits positifs, c'est-à-dire des dispositions personnelles telles que le caractère, le talent et les intérêts ; ou [les] institutions et [les] organisations » (BIÉTRY et CREUSIER, 2015). La psychologie positive comporte trois niveaux : le niveau subjectif, le niveau de l'individu et celui du groupe (BONIWELL, 2012) qui sont également appelés niveau personnel, niveau interpersonnel et niveau social et politique (LECOMTE, 2014).

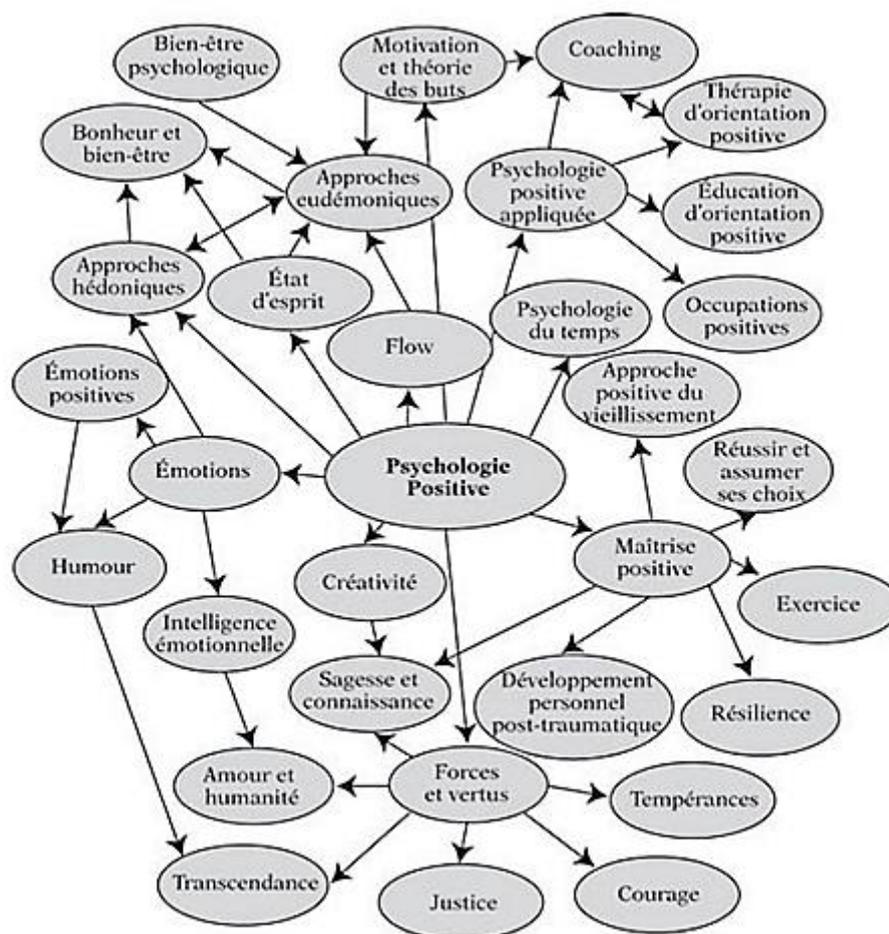


Figure 10 : Cartographie de la psychologie positive

Source : BONIWELL, 2012

BONIWELL (2012) propose une cartographie pour expliquer les différentes relations qui entourent la psychologie positive. On y retrouve d'ailleurs les approches hédoniques et eudémoniques des philosophes. Les expériences positives, comme la joie, le bien-être, la satisfaction, le contentement, le bonheur, l'optimisme et le flow, font partie du niveau subjectif. Le niveau de l'individu consiste à identifier les éléments qui constituent une vie de qualité, une vie épanouie, et les qualités personnelles qui sont en sont nécessaires. C'est l'étude des atouts, des forces, des vertus d'un individu. Enfin, le niveau du groupe envisage les vertus civiques, les responsabilités sociales, la civilité, l'altruisme, la tolérance ou encore les institutions positives (BONIWELL, 2012).

1.2.2 Conceptualisation du bien-être au travail

Le bien-être au travail englobe la santé au travail, les satisfactions liées au travail – où l'on peut retrouver la paie, les opportunités de promotion, l'emploi, les collègues – et les satisfactions qui ne sont pas liées au travail, comme le niveau de vie sociale, la vie de famille, les loisirs ou la vie spirituelle (MÉNARD et BRUNET, 2012). Les diverses expériences que connaît l'individu au travail, qu'elles soient physiques, émotionnelles, sociales ou mentales, ont évidemment des conséquences sur la personne lorsqu'elle est à son travail. Ces expériences peuvent également avoir des répercussions en dehors du lieu de travail. En effet, à domicile notamment, la frontière entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle est mince (DANNA et GRIFFIN, 1999). Il arrive également que la personne amène son travail chez soi. Les expériences des différents lieux peuvent ainsi avoir des effets les unes sur les autres. DANNA et GRIFFIN (1999) prennent l'exemple du « stress lié au travail combiné au stress de la vie quotidienne [qui] peut entraîner des conséquences physiques et émotionnelles néfastes en raison des exigences physiques et mentales excessives imposées au corps et à l'esprit humains ».

La santé et le bien-être ont des conséquences sur les travailleurs, mais également sur les organisations. Ainsi, la productivité peut être affectée, la prise de décision amoindrie, et les absences au travail peuvent être plus fréquentes (BOYD, 1997). De plus, « de nombreux coûts physiologiques, psychologiques et/ou émotionnels peuvent survenir » (DANNA et GRIFFIN, 1999). Pour conceptualiser le bien-être au travail, DANNA et GRIFFIN (1999) établissent un schéma explicatif antécédents-conséquences.

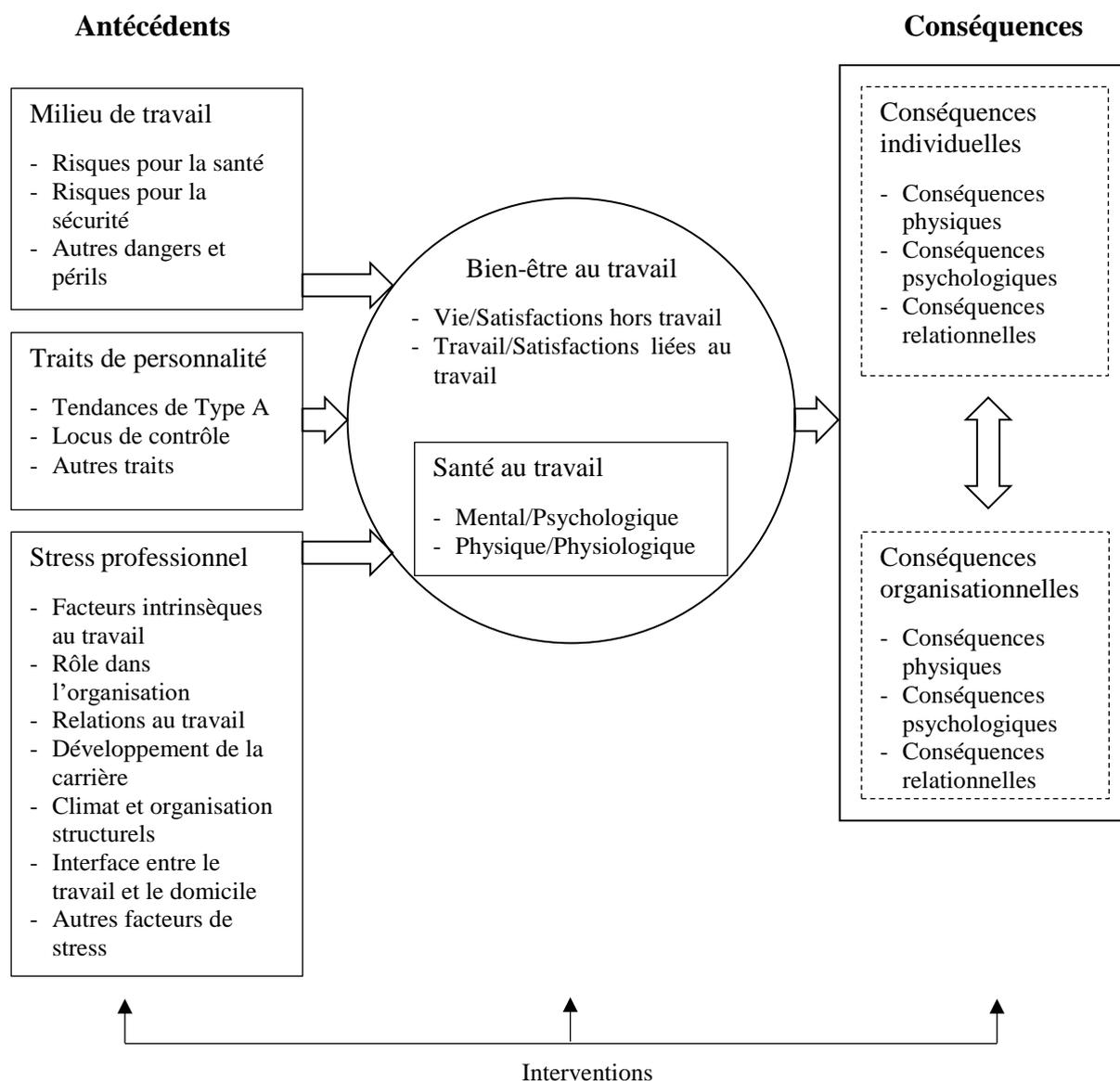


Figure 11 : Schéma explication du bien-être au travail

Source : DANNA et GRIFFIN, 1999

Le bien-être au travail connaît également d'autres modèles que celui de DANNA et GRIFFIN (1999). Ainsi, dès 1990, WARR développe un modèle elliptique qui fonctionne pour le bien-être en général, mais également pour le bien-être au travail. Il est composé de deux axes : le plaisir et l'excitation. « Le plaisir et l'excitation sont conservés comme les dimensions horizontales et verticales, avec deux axes en diagonales allant entre les quadrants opposés » (WARR, 1990). Grâce à celui-ci, trois dimensions sont mises en évidence pour le bien-être affectif : mécontent-satisfait, inquiet-contenté et déprimé-enthousiaste.

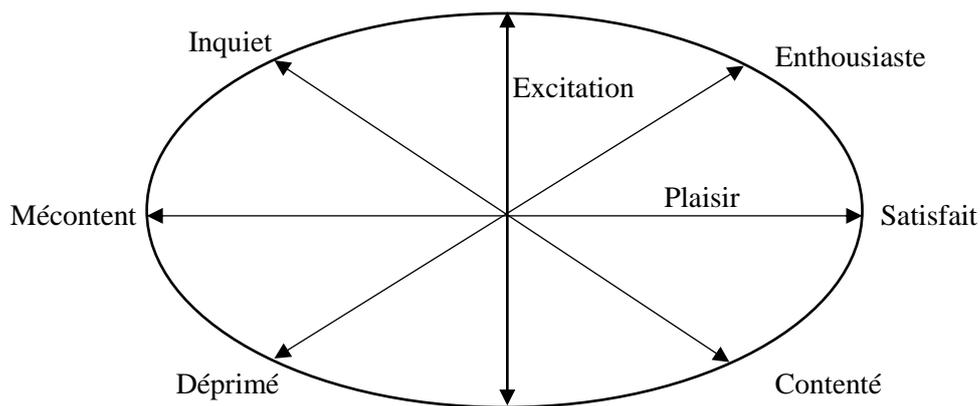


Figure 12 : Les trois principaux axes pour la mesure du bien-être affectif selon WARR

Source : WARR, 1990

DANIELS (2000) reprend le modèle de WARR (1990), mais en ne conservant que deux axes, puis en y ajoutant trois, pour obtenir cinq couples : anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui-enthousiasme, fatigue-vigueur, et colère-placidité. Comme pour WARR (1990), il ne considère pas l'axe n'ayant pour valeur que l'excitation, puisqu'il ne reflète pas le bien-être, et par conséquent, le bien-être au travail non plus. Cependant, bien que ce modèle complète celui de WARR (1990), il se rapproche encore plus de la santé psychologique au travail que du bien-être au travail.

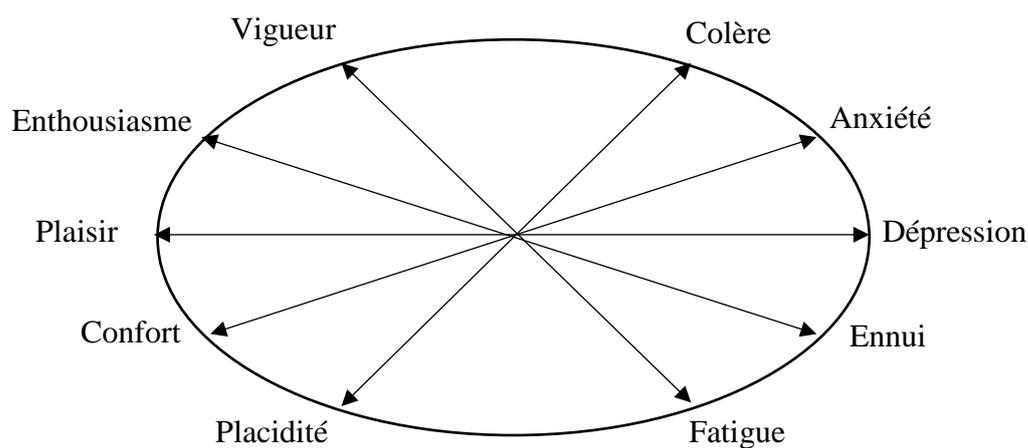


Figure 13 : Le modèle du bien-être à cinq facteurs de DANIELS

Source : DANIELS, 2000

COTTON et HART (2003) ont, pour leur part, basé leur théorie sur l'approche de la santé organisationnelle qui a pour point de départ initial les interactions dynamiques caractérisant le système de variables qui relie un individu à son environnement. Ils ont ainsi créé un modèle heuristique sur cette approche de la santé organisationnelle. Dans leur modèle, les caractéristiques personnelles et organisationnelles, comme les expériences positives et négatives au travail ou le climat au sein de l'organisation, débouchent sur trois composantes du bien-être au travail des employés. Cependant, pour eux, ce bien-être au travail est un mélange de moral, de détresse et de satisfaction, qui aboutit sur une liste de performances organisationnelles. Le bien-être au travail et le mal-être au travail ne peuvent donc pas être dissociés, du fait de la présence de la détresse au sein du bien-être au travail. Ce modèle traite donc également davantage de la santé psychologique au travail que du bien-être au travail en lui-même.

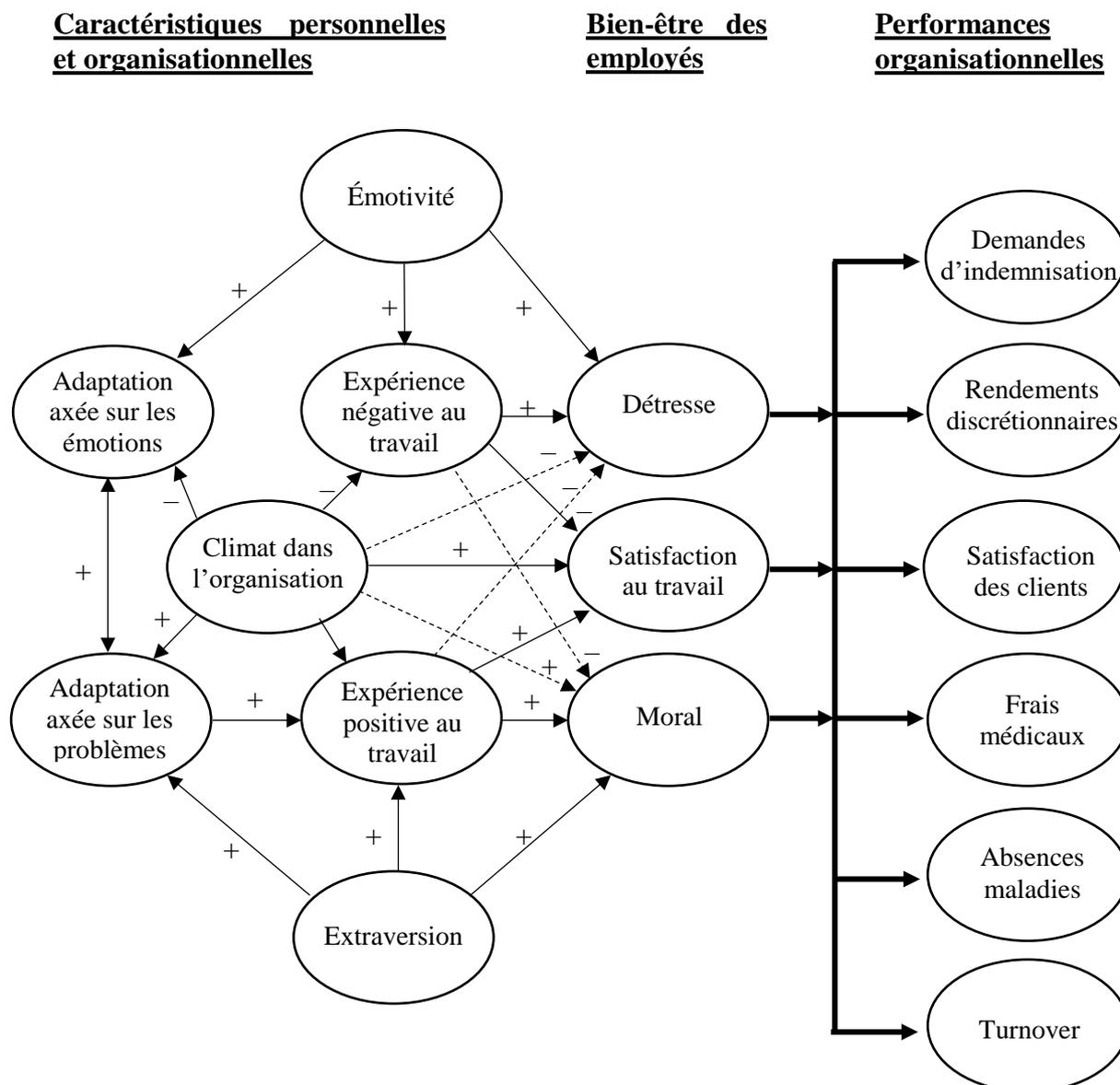


Figure 14 : Le modèle de recherche de la santé organisationnelle de COTTON et HART

Source : COTTON et HART, 2003

Les différents modèles ne traitent donc pas réellement du bien-être au travail, mais plus de la santé psychologique au travail, car ils font intervenir des composantes positives et négatives, qui correspondent donc au bien-être au travail, mais également au mal-être au travail. De plus, d'autres modèles s'occupent également de la satisfaction des employés au travail. Ainsi, récemment, plusieurs conceptions se sont réellement occupées du bien-être au travail : les modèles de ROBERT (2007), de DAGENAIS-DESMARAIS *et al.* (2010), ainsi que BIÉTRY et CREUSIER (2013), et ABORD DE CHATILLON et Richard (2015).

1.2.2.1 Le bien-être au travail de ROBERT (2007)

Le modèle de ROBERT (2007) dissocie les émotions positives et négatives : les différentes émotions ont ainsi une incidence sur le bien-être au travail, les positives l'améliorant, tandis que celles négatives le diminuent. Ce modèle met en place deux facteurs à l'origine du bien-être au travail. Ainsi, le premier facteur est celui d'éprouver un sentiment positif. Le second serait l'authenticité de l'émotion positive. Ce point est rendu possible par la notion de cohérence de rôle, variable modératrice qui intervient dans la relation entre les diverses émotions et le bien-être au travail.

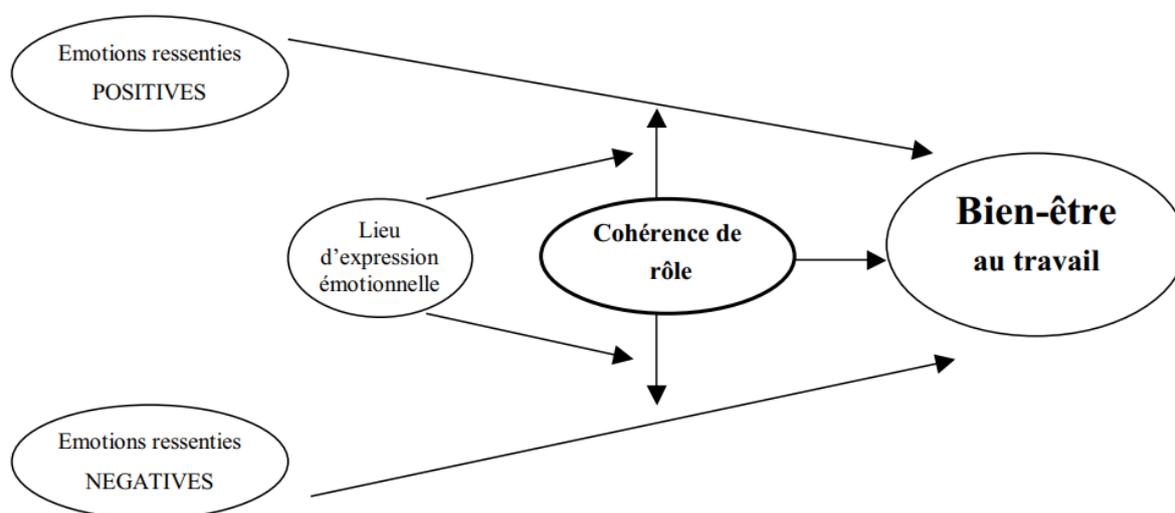


Figure 15 : Représentation du bien-être au travail de ROBERT

Source : ROBERT, 2007

« L'effet d'une émotion positive serait renforcé lorsque cette émotion est cohérente, c'est-à-dire en adéquation avec la représentation idéale de son rôle au travail. Pour les émotions négatives, cet effet serait inverse : une évaluation négative, mais cohérente ne viendrait pas diminuer le niveau de bien-être » (ROBERT, 2007). Une autre variable a également été introduite dans ce modèle, en lien avec l'organisation du travail, appelée ici « lieu d'expression émotionnelle ». Cela permet ainsi de faire une distinction entre deux catégories de bien-être au travail : le bien-être de la personne au travail et le bien-être du salarié ou du travailleur au travail (CREUSIER, 2013). Le bien-être au travail de la personne se rattache ainsi aux divers aspects

environnements dont est confronté le salarié au sein de son organisation. Le bien-être au travail du salarié ou du travailleur est, quant à lui, les moyens et les conditions dont dispose la personne pour exercer correctement son travail.

1.2.2.2 Le bien-être au travail de DAGENAI-DESMARAI (2010)

Pour DAGENAI-DESMARAI et PRIVÉ (2010), le bien-être au travail est fait de cinq composantes faisant consensus dans la communauté scientifique : « l'adéquation interpersonnelle au travail, l'épanouissement, le sentiment de compétence, la reconnaissance et la volonté d'engagement ». Ainsi, le bien-être au travail se fonde sur les relations sociales et elles doivent être maintenues avec les autres membres de l'organisation, que ce soient les collègues, les supérieurs et subordonnés, mais également avec les clients. Une relation, qu'elle soit positive ou négative, ne se définit que du point de vue personnel, variant ainsi selon les travailleurs (DAGENAI-DESMARAI et PRIVÉ, 2010). La deuxième caractéristique essentielle du bien-être au travail est l'épanouissement, c'est-à-dire que l'individu trouve un sens à ce qu'il fait. Cela peut passer notamment par un travail rendu stimulant par la réalisation de soi et l'actualisation de son potentiel (DAGENAI-DESMARAI et PRIVÉ, 2010). Le sentiment de compétence est le troisième ingrédient de ce modèle : les employés ressentent ainsi un bien-être au travail lorsqu'ils se savent capables d'effectuer le travail ou les tâches qui leur sont donnés, mais également lorsqu'ils ressentent une confiance en eux, une efficacité ou une compétence dans leur domaine (DAGENAI-DESMARAI et PRIVÉ, 2010). L'avant-dernière composante est le sentiment de reconnaissance dans son travail. « L'être humain est un être social, il est également attentif à la perception que les autres membres de son milieu de travail entretiennent à son égard » (DAGENAI-DESMARAI et PRIVÉ, 2010). Ainsi, un travailleur a besoin de se sentir apprécié par ses collègues, ses supérieurs et subordonnés, mais également avec ses clients, comme pour l'épanouissement. Ce sentiment doit toutefois être perçu par l'individu comme une réelle marque d'affection, et non pas comme une tentative de contrôle, ou de manipulation. La dernière notion importante pour caractériser le bien-être au travail est le désir de s'engager activement au sein de sa structure. Ainsi, faire partie intégrante du milieu de travail auquel l'individu appartient, contribuer au bon fonctionnement de son organisation ou mettre ses compétences au service de la structure sont des vecteurs du bien-être au travail (DAGENAI-DESMARAI et PRIVÉ, 2010).

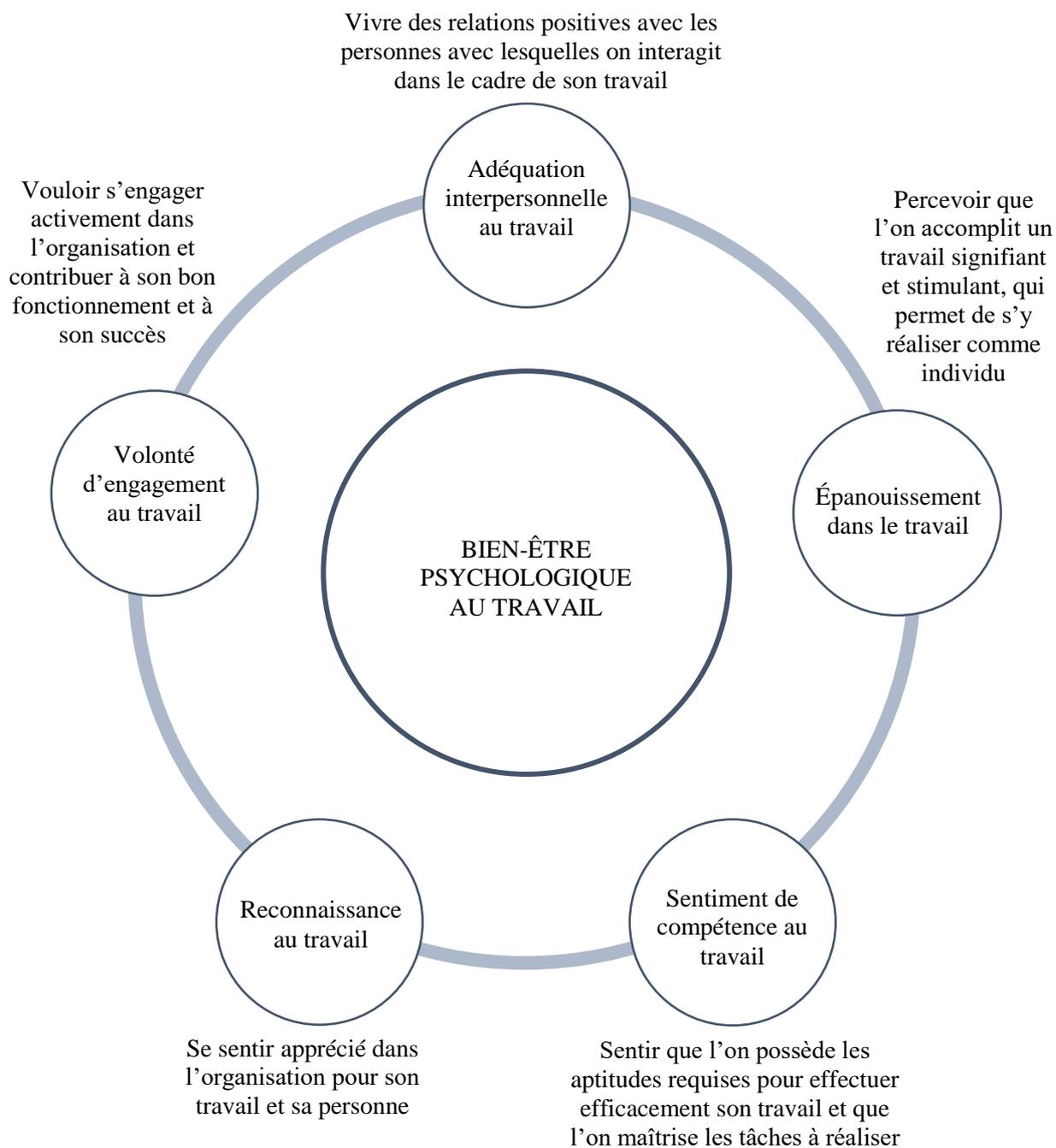


Figure 16 : Les cinq composantes du bien-être psychologique au travail

Source : DAGENAI-DESMARAI et PRIVÉ, 2010

Les différentes composantes du bien-être au travail du modèle de DAGENAI-DESMARAI se retrouvent également dans les entretiens qui furent précédemment menés. Dans un premier temps, le maintien des relations sociales est une justification que de nombreux entretiens ont donné comme motivations à la distribution des espaces, mais également dans les

effets qu'ils vivent ou perçoivent lorsqu'ils, ou leurs proches, fréquentent divers espaces de travail. De même, l'épanouissement peut se retrouver dans les discours des salariés lorsqu'ils sont fiers de leur emploi, qu'ils trouvent un sens à ce qu'ils font, qu'ils s'y accomplissent (DAGENAIS-DESMARAIS et PRIVÉ, 2010). Dans nos entretiens, nous trouvons, par exemple, le cas de Julie qui est fière de son métier et de ses missions, « elle les trouve vraiment stimulantes, épanouissantes, enrichissantes [lui amenant] de l'épanouissement ». Également, les sentiments de compétence, mais également celui de se sentir apprécié des autres, se retrouvent lorsque les personnes interviewées parlent de leur ancienneté au poste et de leurs relations avec leurs collègues ou leur entreprise, ce qui est également le cas pour l'engagement dans son organisation.

1.2.2.3 Le bien-être au travail de BIÉTRY et CREUSIER (2013)

BIÉTRY et CREUSIER ont mis en place « une échelle de mesure positive du bien-être au travail » (2013). Ils définissent ainsi le bien-être au travail comme étant « un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement physique de travail », se rapprochant ainsi du modèle de ROBERT (2007). Ils observent ainsi l'individu dans son contexte, en différenciant « d'une part les attentes d'intégration du salarié dans l'univers des relations sociales de l'entreprise, et d'autre part, celles plus personnelles de trajectoire sociale » (BIÉTRY et CREUSIER, 2013), tout en considérant la qualité des relations professionnelles. Ils notent également que le bien-être se révèle également avoir une « dimension affective et prospective », étant donné qu'il est dépendant de l'ambition de la personne. Ainsi, la vision qu'a le salarié de lui-même dans le présent, mais également dans une vision plus éloignée de la période d'étude, est à prendre à compte dans l'analyse du bien-être. Ils notent également que, pour que le salarié puisse éprouver du bien-être au travail, il a besoin d'avoir la possibilité de réaliser sa mission dans les conditions les plus optimales.

1.2.2.4 Le bien-être au travail d'ABORD DE CHATILLON et RICHARD (2015)

ABORD DE CHATILLON et RICHARD (2015) propose une modélisation du bien-être au travail grâce à l'étude de quatre dimensions : le sens du travail, le lien, l'activité et le confort.

L'activité et le sens sont, pour eux, des dimensions caractérisées comme étant des « facteurs intrinsèques du bien-être au travail », tandis que les deux autres composantes sont « des dimensions plus sociales et objectives qu'on pourrait considérer comme des facteurs d'hygiène ». Dans ce modèle, le sens du travail nécessite le fait que le salarié soit conscient que son travail est porteur de sens. Le lien social est une composante qui rassemble le soutien et la reconnaissance des autres, la présence dans un collectif, mais également le fait d'avoir des espaces dans lesquels ce lien peut se construire et s'actualiser, avec comme élément central les relations interpersonnelles avec les collègues, les supérieurs et les collaborateurs. Le troisième point est l'activité, qui consiste en la possibilité pour le travailleur de préserver sa capacité d'agir. Enfin, la dernière composante est le confort qui désigne un sentiment de bien-être physique, fonctionnel et psychique, et il est défini dans ce modèle comme l'ensemble des sensations qui sont agréables au salarié, et qui sont liées à la satisfaction des besoins fondamentaux (ABORD DE CHATILLON et RICHARD, 2015).

1.2.2.5 Synthèse des différents modèles conceptuels du bien-être au travail

Ces différents modèles ont des visions ou des approches différentes du concept du bien-être au travail, mais certaines de leurs composantes se retrouvent d'une conception à une autre. Bien que certaines de ces composantes sont uniques à certains modèles, comme les émotions négatives de ROBERT (2007), l'engagement du salarié dans son organisation de DAGENAI-DESMARAI et PRIVÉ (2010), la vision présente du salarié et son ambition pour le futur de BIÉTRY et CREUSIER (2013), et la capacité d'agir et le besoin de confort d'ABORD DE CHATILLON et RICHARD (2015), les autres composantes communes à plusieurs modèles se retrouvent dans la conceptualisation de DAGENAI-DESMARAI et PRIVÉ (2010).

Tableau 17 : Synthèse des modèles du bien-être au travail

Composantes du bien-être au travail	Modèles mettant en avant la composante
Émotions positives au travail	ROBERT (2007), DAGENAI-DESMARAI et PRIVÉ (2010), BIÉTRY et CREUSIER (2013)
Reconnaissance et lien social	DAGENAI-DESMARAI et PRIVÉ (2010), BIÉTRY et CREUSIER (2013), ABORD DE CHATILLON et RICHARD (2015)
Sentiment de compétence	DAGENAI-DESMARAI et PRIVÉ (2010), BIÉTRY et CREUSIER (2013)
Épanouissement et recherche de sens	DAGENAI-DESMARAI et PRIVÉ (2010), ABORD DE CHATILLON et RICHARD (2015)
Émotions négatives au travail	ROBERT (2007)
Engagement dans son organisation	DAGENAI-DESMARAI et PRIVÉ (2010)
Vision présente du salarié et ambition	BIÉTRY et CREUSIER (2013)
Capacité d'agir	ABORD DE CHATILLON et RICHARD (2015)
Besoin de confort	ABORD DE CHATILLON et RICHARD (2015)

Le modèle de DAGENAI-DESMARAI et PRIVÉ (2010) englobe de nombreux aspects présents dans les autres modèles. Ainsi, les émotions positives mises en avant par le modèle de ROBERT (2010) s'y retrouvent sous la forme de « l'adéquation interpersonnelle au travail », caractérisée par les relations positives qui lient le salarié à aux autres personnes de son organisation. De même, la possibilité de réaliser ses missions et tâches en se sentant reconnu pour le travail effectué, mais également pour sa personne, présente chez DAGENAI-DESMARAI et PRIVÉ (2010) se retrouve dans les modèles de BIÉTRY et CREUSIER (2013) et d'ABORD DE CHATILLON et RICHARD (2015). Cette possibilité est, de plus, couplée chez DAGENAI-DESMARAI et PRIVÉ (2010) et BIÉTRY et CREUSIER (2013) au sentiment de compétence, qui est la caractéristique permettant à l'individu de se sentir apte à effectuer efficacement son travail, dans les conditions les plus optimales. Enfin, l'épanouissement au travail et la recherche de sens sont des caractéristiques qui se retrouvent dans les modèles de DAGENAI-DESMARAI et PRIVÉ (2010) et d'ABORD DE CHATILLON et RICHARD (2015), qui est la possibilité faite au salarié de se sentir accompli dans son travail, et qu'il s'y développe comme individu. De plus, comme les autres modèles, celui de DAGENAI-DESMARAI et PRIVÉ (2010) présente également une caractéristique qui lui est propre : l'engagement dans son organisation.

Ainsi, nous choisissons de continuer en utilisant le modèle de DAGENAI-DESMARAI et PRIVÉ (2010) pour émettre nos hypothèses, puisqu'il a l'intérêt de rassembler des composantes

communes des autres modèles. Finalement, les différents aspects de ce modèle peuvent également se retrouver dans les entretiens qui furent menés auparavant.

1.2.3 Hypothèses de recherche pour le bien-être au travail

Les espaces de travail impactent les diverses composantes du bien-être au travail de façon différente. Ainsi, en ce qui concerne les émotions positives au travail, les personnes avec lesquelles le salarié interagit dans le cadre de son travail, le bureau individuel et le domicile de l'individu affaiblissent le bien-être au travail puisque ces relations sont moindres, notamment du fait de l'isolement inhérent à ces espaces. Pour la reconnaissance au travail, qui correspond au sentiment d'être apprécié au sein de son organisation et de son équipe de travail, et pour l'épanouissement, qui correspond à la recherche de sens, les espaces de travail n'ont qu'une relation neutre puisque ce ne sont pas directement eux qui vont agir sur ces composantes. Les espaces de travail ont également un rapport avec le sentiment de compétence que peut avoir le salarié. Ainsi, lorsqu'il travaille hors du cercle traditionnel de l'entreprise, l'employé peut ressentir un sentiment de compétence plus développé, puisqu'il travaille en autonomie, sans pouvoir demander l'aide de ses collègues. Ce sentiment est d'ailleurs neutre pour les bureaux collectifs et les *open spaces* puisqu'il peut être faible si la personne demande souvent de l'aider, mais peut au contraire être fort lorsqu'il arrive à aider l'un de ses collègues en difficulté. Également, le sentiment de compétence est positif dans le bureau individuel puisque, à l'instar des bureaux hors de l'entreprise, l'individu dispose d'une autonomie accrue, sans trop de possibilités de demander de l'aide à des collègues qui seraient donc extérieurs à son espace. Enfin, pour l'engagement au sein de son organisation, le bureau partagé et l'*open space* ont un impact positif, notamment parce que ces espaces permettent aux salariés de fréquenter leur organisation, leurs groupes de travail, leurs collègues et supérieurs. Le bureau individuel et les espaces situés en dehors de l'entreprise ont, en revanche, des lacunes en ce qui concerne les liens sociaux, surtout ceux concernant leurs collègues de bureaux et leur hiérarchie. Ainsi, le tableau 18 résume les avantages et les inconvénients des différents lieux pour le bien-être au travail observés dans les entretiens, mais également dans la littérature.

Tableau 18 : Avantages et inconvénients des espaces de travail

Espaces	Avantages	Inconvénients
Bureaux individuels	Isolement (ZAWIEJA, 2014)	Sentiment de solitude (ZAWIEJA, 2014)
Bureaux partagés	Création de liens sociaux (LABARDIN, 2011 ; MORRISON et MACKY, 2017)	Standardisation de l'espace (DONIS et TASKIN, 2017) Distractions (DE MENEZES et KELLIHER, 2011 ; FELSTEAD et JEWSON, 2012 ; MORRISON et MACKY, 2017)
Open spaces	Création de liens sociaux (LABARDIN, 2011 ; MORRISON et MACKY, 2017)	Distractions (SUNDSTROM <i>et al.</i> , 1994 ; DE MENEZES et KELLIHER, 2011 ; LABARDIN, 2011 ; FELSTEAD et JEWSON, 2012 ; ZAWIEJA, 2014 ; MORRISON et MACKY, 2017) Promiscuité (DE MENEZES et KELLIHER, 2011 ; ZAWIEJA, 2014) Diminution des relations de travail (CIHUELO, 2016; VANDEVELDE-ROUGALE et FUGIER, 2014)
Domiciles	Réduction des déplacements (HANSEZ, TASKIN, et THISSE, 2021; DE MENEZES et KELLIHER, 2011) Augmentation de la concentration, productivité (HANSEZ, TASKIN, et THISSE, 2021; DE MENEZES et KELLIHER, 2011) Accroissement de la qualité de vie au travail, du travail (HANSEZ, TASKIN, et THISSE, 2021; DE MENEZES et KELLIHER, 2011) Accroissement de l'autonomie (HANSEZ, TASKIN, et THISSE, 2021; DE MENEZES et KELLIHER, 2011) Diminution du stress lié au travail (HANSEZ, TASKIN, et THISSE, 2021; DE MENEZES et KELLIHER, 2011)	Distractions (HARPAZ, 2002; TREMBLAY, CHEVRIER, et DI LORETO, 2006) Baisse de la sociabilité (BOBOC <i>et al.</i> , 2014; GAJENDRAN et HARRISON, 2007; HANSEZ, TASKIN, et THISSE, 2021; MICHEL, 2018; SPINUZZI, 2012) Empiètement du professionnel sur le personnel (HANSEZ, TASKIN, et THISSE, 2021; HARPAZ, 2002; DE MENEZES et KELLIHER, 2011; TREMBLAY, CHEVRIER, et DI LORETO, 2006)
Espaces de <i>coworking</i>	Augmentation des liens sociaux (SPINUZZI, 2012 ; BOBOC <i>et al.</i> , 2014 ; PIERRE et BURRET, 2014a ; SCAILLEREZ et TREMBLAY, 2016 ; FABBRI et CHARUE-DUBOC, 2016 ; TRUPIA, 2016 ; MOKADDEM et MHIRI, 2017) Recherches d'autonomie (BOBOC <i>et al.</i> , 2014; T. CROUZET, 2010; MOKADDEM et MHIRI, 2018) Recherche de compétences (BURRET, 2013; MOKADDEM et MHIRI, 2018; PIERRE et BURRET, 2014a, 2014b; SPINUZZI, 2012; TRUPIA, 2016)	Déplacements
Tiers-lieux	Sentiment de liberté (OLDENBURG et BRISSETT, 1982) Création de liens sociaux (OLDENBURG, 1991 ; BOSHMA, 2005)	Distractions Déplacements

Les entretiens ont ainsi montré que les liens sociaux étaient importants pour les individus et qu'ils choisissaient, lorsqu'ils en avaient la possibilité, les espaces de travail permettant une meilleure gestion de leurs volontés sociales, puisque certains espaces favorisent la création ou l'entretien de ces liens, tandis que d'autres vont au contraire les affaiblir. Ainsi, certains individus vont préférer s'isoler chez eux ou dans un bureau individuel alors que d'autres vont au contraire ressentir un sentiment de solitude dans ces mêmes espaces. La présence ou l'absence de bien-être se retrouve dans ces espaces, et l'on a remarqué dans les entretiens qu'elle coïncidait avec la force des liens sociaux, ou du moins avec le maintien ou non de ces rapports. C'est l'une des motivations qui poussait les personnes interviewées à fréquenter plusieurs espaces.

Les rapports sociaux tiennent une place importante dans la santé, et notamment dans la santé mentale, des salariés, et sur leurs effets positifs et négatifs (MELLOR *et al.*, 2018; VISWESVARAN, SANCHEZ, et FISHER, 1999). Ainsi, à la vue des différentes composantes des espaces de travail et de leurs aspects sociaux, deux groupes peuvent être formés : les bureaux partagés et les *open spaces* étant considérés comme étant plutôt négatifs pour le bien-être au travail, et les bureaux individuels, domiciles, espaces de *coworking* et tiers-lieux étant plutôt positifs.

En nous basant sur ces différents éléments, nous pouvons évoquer la proposition P_1 dont la validation est soumise aux résultats des hypothèses qui la compose.

P_1 : La distribution des espaces de travail impacte le niveau de bien-être au travail.

Les entretiens qui furent précédemment menés ont montré que la distribution des espaces de travail permettait, dans la majorité des cas, de voir une amélioration de certaines composantes du bien-être. Ainsi, pour la plus grande partie des personnes interviewées, cette possibilité de distribuer les espaces de travail a permis de créer, de conforter ou de maintenir les liens qui les unissaient à leurs collègues, à leurs supérieurs et à leurs collaborateurs. Ainsi, pour Jean, la distribution des espaces est essentielle pour son travail, mais le choix des espaces

lui permet de maintenir le lien avec ses collègues ainsi qu'un esprit de corps qui lui est important :

C'est quand même bien d'avoir une dynamique d'entreprise, une dynamique de groupe, de voir tes collègues et de pouvoir échanger avec eux sur ton boulot, sur la vie de l'entreprise. C'est même primordial en fait – Jean

Cependant, plus le nombre d'espaces fréquentés est important, plus les salariés arrivent à évoquer des aspects négatifs des différents lieux. Ainsi, les entretiens contenant le plus d'exemples d'effets négatifs pour les espaces de travail sont ceux qui en ont le plus, et certains aspects reviennent d'un entretien à un autre. La grande multiplication peut, en outre, amener des difficultés liées au changement fréquent de lieu de travail. En nous basant sur ces différents éléments, nous pouvons évoquer l'hypothèse H_{1a}.

H_{1a} : Plus les espaces sont nombreux, moins le bien-être est élevé.

Les entretiens ont également permis de voir que la plupart des personnes n'avaient pas une distribution de leurs espaces homogène, et qu'un espace se distinguait généralement. De plus, lorsque les personnes interviewées avaient un espace de travail extrêmement dominant, ils ressentaient davantage les éléments constitutifs du bien-être. La stabilité d'un lieu de travail dominant, tout en pouvant bénéficier des effets positifs inhérents aux espaces minoritaires, permettrait donc d'apercevoir un bien-être au travail plus élevé que lorsque cette combinaison d'espaces n'a pas lieu. Ainsi, de manière générale, la présence d'un quelconque espace dominant, dont la fréquentation est supérieure à 70 % du temps de travail de l'individu, permettant donc aux salariés d'y avoir leurs habitudes, leurs repères et leurs points fixes dans l'espace et dans le temps, pourrait permettre d'accroître le bien-être au travail par rapport aux combinaisons d'espaces qui ne disposent pas d'espaces fortement dominants. Grâce à cela, l'hypothèse H_{1b} peut être posée.

H_{1b} : Lorsqu'un espace domine fortement, le bien-être est plus élevé par rapport aux autres combinaisons.

Le travail hybride est une réalité aujourd'hui, et encore plus avec le contexte post-pandémique actuel. L'association des anciens espaces de travail au sein des bureaux avec les nouvelles formes d'espace permettant de télétravailler depuis l'extérieur des locaux est de plus en plus nombreuse. Cela se retrouve également dans les entretiens puisque toutes les personnes qui furent interviewées disposaient de locaux au sein de leurs organisations avec la possibilité de travailler depuis l'extérieur, au moins depuis leur domicile. Les entretiens ont également montré que fréquenter des espaces situés au sein de l'entreprise et hors de ses locaux permettait d'augmenter le bien-être du répondant. Ainsi, Jean, qui travaille un maximum hors de son entreprise, déclare avoir besoin des moments en entreprise, pour pouvoir notamment échanger avec ses collègues, se tenir à jour des dernières informations, ou tout simplement réaliser des tâches qui sont plus difficiles à réaliser hors des murs de l'entreprise :

Même si je vois des personnes tous les jours avec mon boulot, il faut que je voie mes collègues, que j'échange avec eux, que j'aïlle... Si si, pour moi c'est primordial d'aller à la rédac tous les jours – Jean

De même, Nicolas, qui, lui, travaille le plus souvent dans les locaux de son organisation, déclare aimer son bureau individuel, mais également pouvoir fréquenter des lieux extérieurs, et que cette alternance bureau/extérieur était un luxe presque indispensable pour ne pas tomber dans une mauvaise routine ou monotonie de travail :

Si je fais trop de bureau, je place un rendez-vous en mairie pour m'aérer la tête et éviter le côté rébarbatif du travail – Nicolas

Au final, une combinaison avec un espace intérieur et un espace extérieur est souvent citée comment étant idéale par les interviewés. Suite à ces différents éléments, l'hypothèse H_{1c} peut être posée.

H_{1c} : Les couples d'espaces Bureaux/Extérieurs ont un niveau de bien-être plus élevé par rapport aux autres combinaisons.

Les liens sociaux, leur recherche ou leur maintien, disposent d'une position centrale dans les témoignages récoltés grâce aux interviews. Tous, quasiment, évoquaient leurs espaces au prisme des relations qu'ils arrivent à nouer, ou non, avec leurs collègues ou avec les autres personnes gravitant autour de ces espaces, et ces relations formaient une motivation à la distribution des espaces, en plus d'être une composante du bien-être au travail. Parmi les espaces étudiés, certains permettent aux salariés un maintien ou un développement de ces liens, tandis que d'autres créent une distanciation sociale, que ce soit avec les membres de leur organisation, ou d'une manière plus générale en étant physiquement isolé. Pour répondre à cela, la proposition P₂ peut être émise.

P₂ : Le bien-être au travail varie selon la composition de la distribution des espaces.

Cette proposition P₂ dispose de trois sous-hypothèses H_{2a}, H_{2b}, et H_{2c} qui évoquent des différences de bien-être au travail entre une distribution des espaces pouvant comporter des combinaisons d'espaces à la sociabilité faible, à la sociabilité forte et des combinaisons mélangeant ces deux sortes d'espaces.

Deux espaces de travail, principalement, provoquent une diminution des relations sociales des salariés. Le bureau individuel a ainsi l'inconvénient de provoquer un isolement pouvant être pesant, même si, ponctuellement, des salariés de bureaux collectifs peuvent s'isoler dans un espace individuel (ZAWIEJA, 2014). De même, le domicile des personnes réduit les relations sociales des salariés (BOBOC *et al.*, 2014; GAJENDRAN et HARRISON, 2007; HANSEZ, TASKIN, et THISSE, 2021). Dans les entretiens également, l'on remarque que lorsque les personnes interrogées fréquentent le bureau individuel et leur domicile, il y a une diminution de certaines composantes du bien-être au travail, et notamment le lien social et la possibilité de réaliser son travail de façon optimale. Ainsi, Julie évoque une absence des discussions informelles, mais également un sentiment de solitude et un stress moral important, notamment pour le travail depuis son domicile :

C'est quand même plus point négatif le fait de ne pas avoir ces échanges avec ses collègues, le fait d'être maintenu au courant des informations, etc. – Julie

L'isolement lié au bureau individuel et au domicile des individus affectant négativement le bien-être au travail lorsqu'ils sont pris individuellement, l'accumulation des deux espaces doit également impacter de façon négative le bien-être au travail. Il est donc possible d'émettre l'hypothèse H_{2a}.

H_{2a} : Le couple composé de deux espaces à l'effet négatif impacte négativement le bien-être au travail.

Si les bureaux individuels et le domicile des personnes en télétravail provoquent des effets négatifs pour le bien-être au travail, d'autres espaces, au contraire, le favorisent. Ainsi, les tiers-lieux permettent un accroissement de certaines composantes du bien-être au travail, et notamment celles du lien social (OLDENBURG, 1991). De même, certaines composantes du bien-être au travail se retrouvent également dans les espaces de *coworking*, comme la préservation du lien social, mais également grâce à la création d'un réseau professionnel permettant de trouver de l'aide en cas de besoin (SCAILLEREZ et TREMBLAY, 2016). Les entretiens montrent également que c'est le fait d'être en télétravail ou d'être en bureau individuel qui est un frein à la composante du bien-être qu'est la recherche, le développement et le maintien de liens sociaux. Cependant, la littérature montre que le bien-être se voit freiner au sein des bureaux partagés et des *open spaces*. Il n'est pas rare d'observer des combinaisons d'espaces ayant l'un de ces deux espaces associés à d'autres espaces qui ont un affect positif vis-à-vis du bien-être au travail, notamment récemment avec la mise en télétravail d'une partie des travailleurs. La période post-pandémique est un contexte particulier pour les salariés qui ont dû emmagasiner des émotions négatives pendant les épisodes de confinement, qui sont plus aiguës de ce fait que les émotions habituelles (NADISIC, 2020). Cela peut s'expliquer également par le biais de négativité qui fait que les effets négatifs retiennent l'attention des personnes plus facilement que les effets positifs (MELLOR *et al.*, 2017). Nous pouvons donc supposer que ces émotions négatives puissent prendre le pas sur celles positives lorsqu'elles se retrouvent dans une même combinaison d'espaces. Ces éléments nous permettent de proposer H_{2b}.

H_{2b} : La combinaison d'un lieu à effet positif et d'un lieu à l'effet négatif impacte finalement négativement le bien-être au travail.

L'hypothèse H_{2a} suggérait que deux espaces aux effets négatifs pour le bien-être au travail conduisaient à un affaissement du bien-être au travail, et l'hypothèse H_{2b} allait dans le même sens malgré la présence d'un espace positif qui ne pouvait pas être favorisé au détriment du négatif. Une troisième hypothèse peut être émise, concernant l'évolution positive du bien-être au travail lorsque deux espaces aux effets positifs forment la distribution. En effet, la littérature montre que la présence d'affects positifs permet soit d'améliorer le niveau de bien-être, soit de ne rien faire (MELLOR *et al.*, 2017). Cependant, il peut être probable que la combinaison d'espaces aux effets positifs dispose d'un niveau de bien-être au travail supérieur aux autres configurations. Franck, qui dispose d'un *open space* et d'un bureau partagé, trouve ainsi que ces bureaux permettent d'améliorer les relations sociales :

On était en *open space*, voilà, la responsable de production tapait à la porte, disait « Voilà, on a ça, qu'est-ce qu'on fait ? » et la décision était prise. [...] C'est vraiment un avantage, toutes les infos sont réunies au même endroit dans ces lieux-là (à propos du bureau partagé – Franck

L'hypothèse H_{2c} peut donc être proposée.

H_{2c} : La combinaison d'espaces aux effets positifs impacte de façon positive le bien-être au travail.

Si le bien-être est la notion qui apparaît le plus lorsqu'on analyse les différents entretiens, une seconde dimension est également présente : l'implication des salariés au travail qui peut revêtir différentes formes, mais qui est, aujourd'hui, principalement analysée suivant le concept d'implication envers des cibles de KLEIN (2012).

2. L'implication au travail

Si l'étude du bien-être est une donnée ancienne, puisque les premières mentions se trouvent dès l'Antiquité, celle de l'implication au travail est plus récente. Ainsi, ce n'est qu'à partir des années 1950 que les chercheurs commencent à s'y intéresser, avec une abondante littérature à partir de la décennie suivante (CHARLES-PAUVERS et PEYRAT-GUILLARD, 2012). Malgré le fait que l'étude de l'implication est une recherche plus récente que celle du bien-être, elle connaît une littérature abondante (VAN ROSSENBERG *et al.*, 2018), qui s'explique parce que les organisations ont besoin que leurs travailleurs soient attachés à leur travail, notamment au niveau psychologique, dans le temps présent et à venir, dans un monde où ce travail s'exerce de plus en plus hors du cercle traditionnel des immeubles de bureaux (BAKKER, ALBRECHT, et LEITER, 2011; CAPPELLI et KELLER, 2013; VAN ROSSENBERG *et al.*, 2018).

2.1 Les travaux de MOWDAY, PORTER et STEERS

Les premières mentions de l'implication semblent intervenir au début des années 1950 avec les travaux de FOOTE qui l'utilise afin d'examiner « comment les individus actifs initient et maintiennent des lignes d'action » (CHARLES-PAUVERS et PEYRAT-GUILLARD, 2012). Pour lui, un lien entre un individu et une structure sociale est exercé par l'implication (FOOTE, 1951). Du côté de la sociologie, H. S. BECKER (1960) explique que l'implication se construit autour de la sanction sociale et du contrôle social. Il introduit également le fait que cette implication serait également due aux *side bets* effectués par les individus, qui limiteraient son activité à cause des sanctions prévues pour ceux qui violent les attentes culturelles. En 1982, MOWDAY, PORTER et STEERS (1982) mettent en place une synthèse des travaux effectués sur le sujet.

Tableau 19 : Typologie de l'implication organisationnelle

Auteurs	Typologie	Définition
ETZIONI (1961)	Engagement moral Engagement calculé Engagement aliénant	Une orientation positive et de hautes intensités, basée sur l'internalisation des buts et valeurs et sur l'identification à l'autorité Une relation d'intensité plus faible basée sur un échange rationnel des bénéfices et récompenses Une orientation négative, trouvée dans les relations d'exploitation
KANTER (1968)	Implication de continuité Implication de cohésion Implication de contrôle	Dévouement à la survie de l'organisation dû aux investissements personnels et sacrifices antérieurs devenus tels que le départ devient coûteux ou impossible Attachement aux relations sociales dans une organisation, concrétisé par des pratiques telles que les renoncements publics à d'anciens liens sociaux, ou engagement dans des cérémonies qui augmentent la cohésion du groupe Attachement aux normes de l'organisation qui induit les comportements dans des directions désirées résultant des exigences des membres pour désavouer publiquement les normes antérieures et reformuler leurs propres conceptions en termes de valeurs organisationnelles
STAW (1977), SALANCIK (1977)	Approche du comportement organisationnel Approche de psychologie sociale	Implication vue en termes de forte identification et d'engagement dans l'organisation, due à une multitude de facteurs (approche attitudinale) Implication vue en termes de coûts perdus investis dans une organisation, liant irrévocablement à l'organisation (approche comportementale)

Source : MOWDAY, PORTER et STEERS, 1982

À la suite de cette synthèse, MOWDAY, PORTER et STEERS (1982) définissent ce qu'ils entendent par l'implication organisationnelle : « la force relative de l'identification et l'engagement de quelqu'un dans une organisation ». Pour eux, elle passe par une croyance forte dans l'organisation, dans ses valeurs, dans ses buts, par une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de leur structure, mais également par un désir de rester membre de cette même organisation (CHARLES-PAUVERS et PEYRAT-GUILLARD, 2012).

2.2 Le modèle tridimensionnel de MEYER et ALLEN

L'approche attitudinale de l'implication mise en place par MOWDAY, PORTER et STEERS (1982) va permettre d'aboutir au modèle tridimensionnel de MEYER et ALLEN avec les trois composantes de l'implication : l'affectif, la calculée et la norme. Ces trois composantes ont un point en commun, la liaison qu'a l'individu envers son entreprise, son organisation : « l'implication est un état psychologique qui caractérise la relation des employés avec leur organisation, et qui a des implications dans les décisions de rester ou de quitter l'organisation » (MEYER et ALLEN, 1991). Ils prennent ainsi l'exemple d'un employé qui reste au sein de son entreprise, mais dont l'implication est différente : il reste parce qu'il veut rester dans la dimension affective, il reste parce qu'il doit rester dans la dimension calculée, et il reste parce qu'il sent qu'il doit rester dans l'implication normative. Ainsi, l'attachement affectif, ou émotionnel, à l'organisation est la composante qui se retrouve le plus fréquemment : l'individu « fortement engagé s'identifie avec, est impliquée, et apprécie l'adhésion à, l'organisation » (ALLEN et MEYER, 1990). L'implication calculée est vue comme la perception des coûts associés au départ de l'organisation, et la normative réfère au sentiment d'obligation qu'ont les employés à rester dans leur entreprise (SOLINGER, VON OLFFEN, et ROE, 2008). Ces différentes composantes de l'implication connaissent des antécédents qui diffèrent selon la nature de ces composantes : l'affectif dispose de quatre antécédents, les caractéristiques personnelles, celles structurelles, celles en relation avec le travail et l'expérience professionnelle, tandis que l'implication calculée ne dispose que de deux antécédents, les investissements et la possibilité d'alternative, et le normatif n'en a pas (MEYER et ALLEN, 1991).

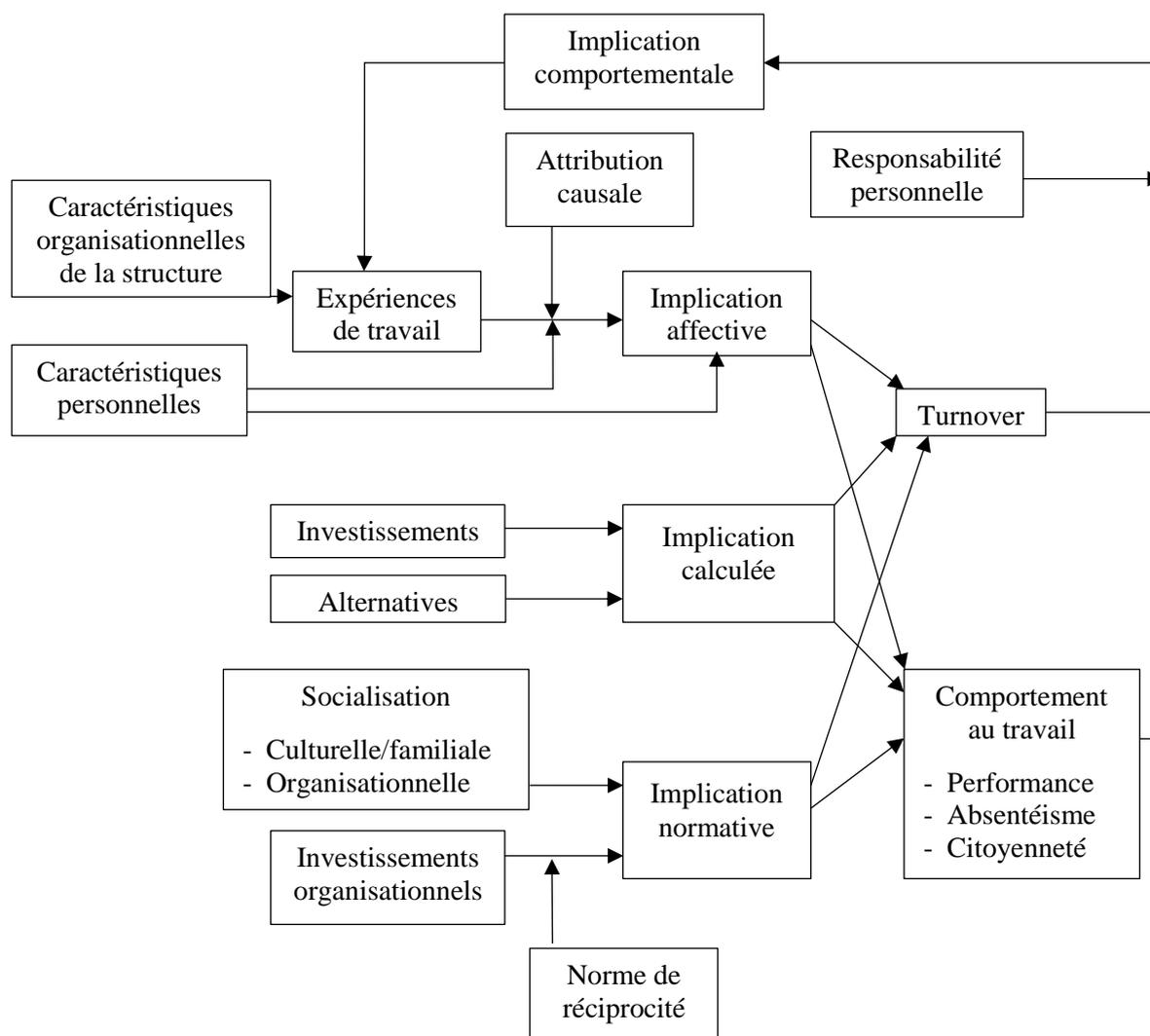


Figure 17 : Le modèle d'implication organisationnelle à trois composantes

Source : MEYER et ALLEN, 1991

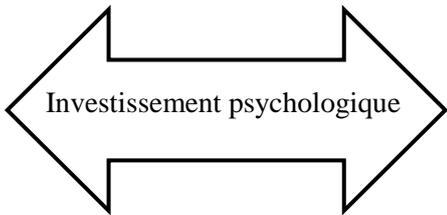
Ce modèle va être critiqué par certains auteurs. Dès 1993, MORROW propose le concept de l'implication au travail avec cinq dimensions qu'elle juge universelles, puisqu'elles sont pertinentes pour la grande majorité des salariés. Elle reprend ainsi deux dimensions du modèle de MEYER et ALLEN (1991), l'implication organisationnelle affective, l'implication calculée, auxquelles elle ajoute l'implication dans l'activité de travail, l'implication dans la carrière, et la valeur éthique du travail. En 2007, COHEN met en avant une quatrième dimension : le temporel, puis « suggère que l'implication organisationnelle comporte deux natures : implication fondée sur des considérations instrumentales et implication fondée sur un attachement psychologique ». (CHARLES-PAUVERS et PEYRAT-GUILLARD, 2012). La critique de ce modèle par SOLINGER, VON OLFFEN, et ROE (2008) va s'articuler autour de deux axes : la

construction de l'implication calculée dans l'implication globale et la relation entre l'implication normative et affective. H. J. KLEIN, MOLLOY, et BRINSFIELD (2012) vont également pointer le fait que les études ont centré leurs efforts sur les conditions dans lesquelles l'implication pouvait être visible, les facteurs qui y menaient ainsi que sur les indicateurs de cette implication, entraînant ainsi une définition indirecte et multiple de la notion d'implication. De plus, H. J. KLEIN *et al.* (2014) vont établir que l'implication est unidimensionnelle, se détachant du modèle de MEYER et ALLEN (1991) qui affirment que l'implication est singulière, mais en ayant trois dimensions en son sein : affective (le désir), calculée (le coût) et normative (l'obligation).

2.3 L'implication envers des cibles de KLEIN et al. (2012)

SOLINGER, VON OLFFEN, et ROE (2008) vont introduire que les implications de MEYER et ALLEN sont en fait des implications envers des cibles, puis H. J. KLEIN, MOLLOY, et BRINSFIELD (2012) vont continuer dans ce sens en proposant une nouvelle conceptualisation de l'implication au travail, plus restreinte en établissant « l'existence de différents types de liens psychologiques qu'ils présentent sous forme d'un continuum allant du plus faible investissement psychologique à l'investissement le plus élevé » (CHARLES-PAUVERS et PEYRAT-GUILLARD, 2012).

Tableau 20 : Continuum de H. J. KLEIN, MOLLOY, et BRINSFIELD (2012)

Types de liens	Consentement	Instrumental	Implication	Identification
Caractéristique	Perception d'absence d'alternatives	Enjeu en termes de coût ou de perte	Volonté, dévouement, et responsabilité	Fusion de soi-même avec la cible
Expérimentation du lien	Résignation à la réalité du lien	Acceptation calculée du lien	Adoption du lien	Définition de soi dans les termes du lien
Corollaires	Faible internalisation Indifférence Retrait psychologique Faible signification de la tâche Intérêt pour la prévention Motivation de contrôle Effort minimal			Internalisation élevée Préoccupation importante Investissement psychologique Importante signification de la tâche Intérêt pour la promotion Motivation autonome Effort important
Alignement avec les précédentes conceptualisations				
KELMAN (1958)		Conformité		Identification et internalisation
BECKER (1960)		Coûts perdus et investissements		
ETZIONI (1961)	Aliénante	Calculée		Morale
KANTER (1968)	Contrôle et continuité	et Continuité		Cohésion
SALANCIK (1977)		Cohérence comportementale		
MOWDAY, STEERS et PORTER (1979)				Identification et implication
BRICKMAN (1987)	Devoir	Devoir	Volonté	Volonté
MEYER et ALLEN (1991)	Normative et calculée	Normative et calculée	Affective et normative	Affective et normative

Source : CHARLES-PAUVERS et PEYRAT-GUILLARD, 2012

L'implication dépend donc de liens psychologiques, ce qui induit le fait qu'il peut être modifié au fil du temps (KLEIN *et al.*, 2014). De plus, l'implication « exige que les personnes choisissent ou décident d'être engagées, peu importe ce qui a mené au lien perçu. De plus, comme le degré d'engagement d'une personne à l'égard de différents objectifs n'est pas nécessairement le même, la mesure doit tenir compte de ces différences » (KLEIN *et al.*, 2014). Le terme « cible » tel que défini par H. J. KLEIN, MOLLOY, et BRINSFIELD (2012) désigne « les domaines particuliers dans lesquels un lien est formé », et ils prennent pour exemple l'organisation, les associations professionnelles, les superviseurs, les équipes de travail, les

projets, les décisions, les objectifs, les valeurs ou, encore, la carrière. À l'instar de COHEN (2003), H. J. KLEIN, MOLLOY, et BRINSFIELD (2012) pensent que l'organisation n'est pas toujours une cible pertinente, mais, qu'au contraire, l'implication est toujours une donnée importante. Ils justifient cela par le fait que l'implication dans un projet, une équipe ou un objectif peut constituer des éléments plus critiques pour les individus ayant des contrats temporaires ou pour les salariés de coentreprises. De même, d'autres cibles que l'organisation sont possibles et peuvent se trouver plus à propos pour les personnes qui s'attendent à ce que la relation entre eux et leur structure ne dure que quelques années. H. J. KLEIN, MOLLOY, et BRINSFIELD (2012) ont mis en place un processus pouvant être appliqué aux différentes cibles se retrouvant dans le monde du travail. Il « illustre un système de facteurs individuels, cibles et environnementaux influant sur les perceptions d'une personne » (H. J. KLEIN, MOLLOY, et BRINSFIELD, 2012).

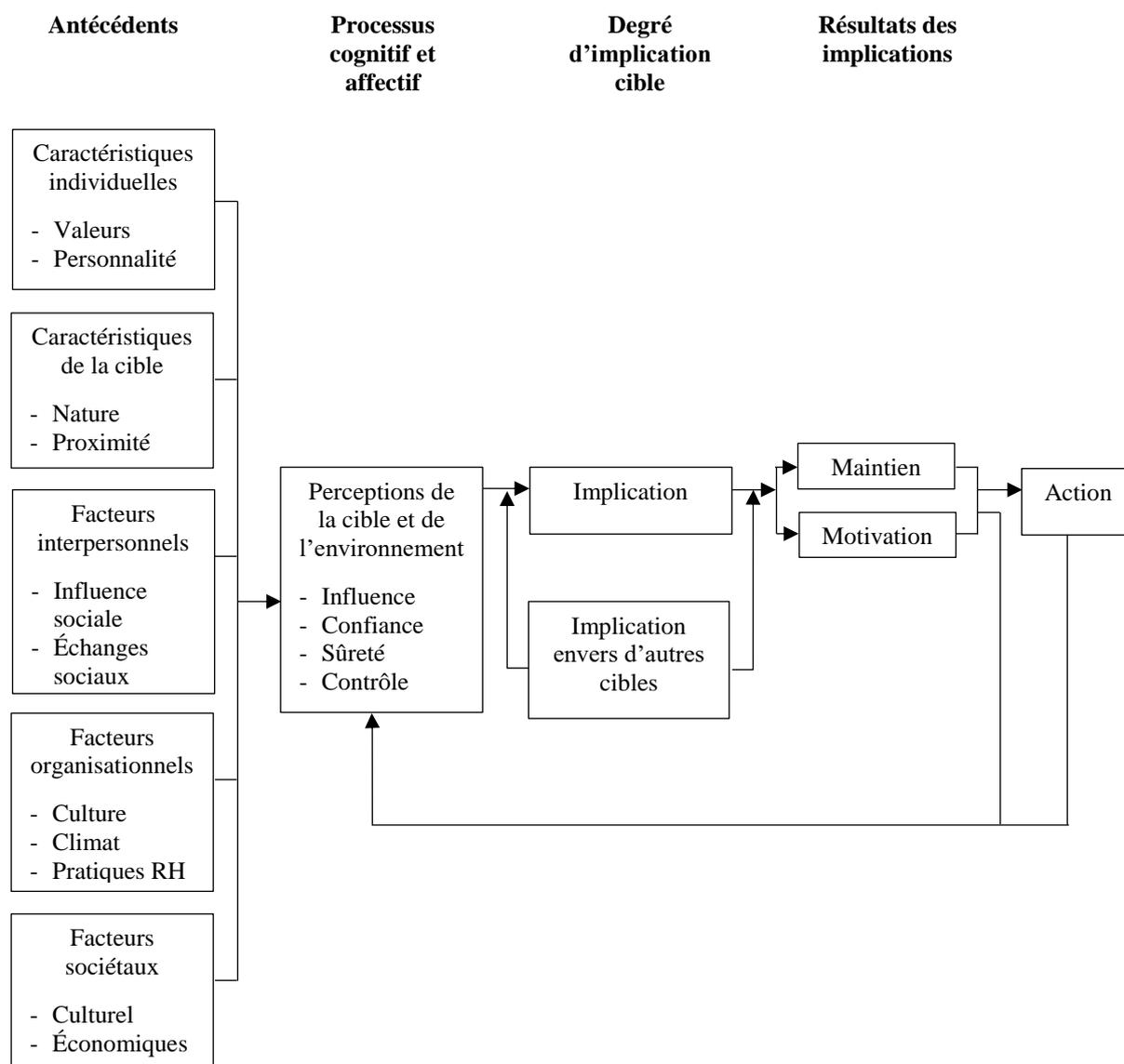


Figure 18 : Modèle de processus d'implication envers toute cible en milieu de travail

Source : H. J. KLEIN, MOLLOY et BRINSFIELD, 2012

Pour H. J. KLEIN, MOLLOY, et BRINSFIELD (2012), l'implication se traduit de différentes façons selon la nature la cible : « l'implication devrait se traduire par un effort d'affectation en vue de la poursuite (objectif, décision...), du soutien (personne, organisation...) ou de la participation (syndicat, programme...) de cette cible ». L'organisation a été la source principale d'étude sur l'implication, mais les employés peuvent également être impliqués envers plusieurs cibles de façon simultanée, comme le superviseur, la profession, mais également, et de plus en plus, dans des emplois qui diffèrent des emplois traditionnels standards et permanents (J. T. COOPER *et al.*, 2016). Ce changement de cible est notamment dû à la perte de certitudes

des employés envers le maintien de l'emploi au sein d'une seule et même organisation, au profit d'une implication envers la profession (J. T. COOPER *et al.*, 2016). L'importance de la cible va être fonction des interactions qu'aura l'individu avec cette cible (T. E. BECKER, 2009).

Les cibles d'implication peuvent être nombreuses, diverses et variées, et les employés peuvent « être rattachés à plusieurs foyers au travail et la distinction entre ces foyers peut faire une différence » (T. E. BECKER et KERNAN, 2003), et vers divers objectifs pertinents au comportement en milieu de travail, comme, entre autres, l'organisation, le supérieur et l'équipe de travail (MEYER, BECKER, et VANDENBERGHE, 2004). Cependant, certaines d'entre elles peuvent être couplées et, bien que différentes, peuvent avoir des effets identiques. Ainsi, de nombreuses études ont choisi de traiter ensemble les collègues de travail et les supérieurs hiérarchiques (T. E. BECKER, 1992, 2009, 2016; REICHERS, 1985). Ainsi, les cadres supérieurs, les superviseurs et les collègues sont, pour les salariés, d'importants centres d'intérêt (REICHERS, 1985). T. E. BECKER et KERNAN (2003), en partant de la théorie de terrain de LEWIN de 1943, montrent que « les foyers psychologiquement proximaux tels que les superviseurs ou les groupes de travail devraient exercer des effets plus puissants sur le comportement des travailleurs que les foyers distaux tels que les cadres supérieurs encadrant l'organisation ». MEYER, BECKER, et VAN DICK, (2006) précisent toutefois que les forces et identités sont plus importantes au niveau inférieur, puisque, notamment, les employés peuvent communiquer plus régulièrement avec leur groupe de travail qu'avec les représentants de leur organisation. Enfin, les résultats des entretiens précédemment menés ont évoqué deux cibles d'implication principales qui sont donc celles retenues pour notre étude : les collègues du salarié, et le supérieur hiérarchique.

2.3.1 Implication envers les collègues.

Pouvant appartenir à plusieurs groupes ou collectifs, comme l'organisation ou le groupe de travail, « les employés peuvent former plusieurs identités sociales, dont une ou plusieurs pourraient être prédominantes à tout moment », pouvant être des composantes cognitives, évaluatives ou émotionnelles (MEYER, BECKER, et VAN DICK, 2006). L'implication envers l'équipe est « l'attachement psychologique que les membres ressentent envers l'équipe »

(SINGH et GUPTA, 2015). Les entretiens ont montré que les relations avec les collègues sont modifiées lorsque les espaces de travail sont multipliés. En plus de la modification des relations sociales, le sentiment d'isolement ainsi que des changements comportementaux ont été reportés par les personnes interrogées. Certaines de ces données sont également remarquées par la littérature en ce qui concerne l'implication au travail. Ainsi, cette implication serait paradoxale puisqu'elle favorise l'autonomie, tout comme l'intérêt pour le travail, mais en participant également à l'intensification du travail et à l'isolement social des travailleurs (MARC et FAVARO, 2019). L'implication envers les collègues a peu d'influence sur le rendement (MATHIEU et ZAJAC, 1990), mais elle permet, dans un environnement de travail en équipe dont la proximité physique est présente et l'interaction présente, à l'individu de recevoir des avis sur son intégration à l'équipe (BISHOP, SCOTT, et BURROUGHS, 2000). Cette implication envers les collègues peut également être une implication envers l'organisation (VAN DICK *et al.*, 2008), et les différents individus du groupe qui acquièrent de l'expérience détermineront par la suite les objectifs et les valeurs de l'équipe, et voudront rester en son sein pour être acteurs des objectifs (NEININGER *et al.*, 2010; SINGH et GUPTA, 2015).

L'autre implication prise en compte est celle envers le supérieur. Les individus entretiennent des relations distinctes avec le supérieur, qui est chargé de surveiller leur performance, et avec leurs collègues avec qui ils peuvent interagir dans leurs tâches (VANDENBERGHE, BENTEIN, et STINGLHAMBER, 2004).

2.3.2 Implication envers le supérieur

Au début des années 1990, T. E. BECKER (1992) a montré que l'implication envers les supérieurs hiérarchiques, ainsi qu'envers les groupes de travail, expliquait les différences dans la satisfaction au travail, mais aussi dans l'intention de rester ou non au sein de son organisation, tout comme dans les comportements organisationnels (T. E. BECKER, 1992 ; 2016). T. E. BECKER *et al.* (1996) ont montré que l'implication envers les supérieurs hiérarchiques « était liée positivement au rendement dans les rôles et était plus fortement associée au rendement que l'implication globale envers les organisations » (T. E. BECKER et KERNAN, 2003). GOLDEN et VEIGA (2008) ont également déterminé que les relations entre les employés et leurs superviseurs

ont un rôle important dans la détermination de l'implication, de la satisfaction au travail et du rendement des individus présents de façon non physique au bureau. Cette relation a également un impact sur l'implication organisationnelle de l'employé. En effet, les individus travaillant beaucoup en mode virtuel, et ayant une bonne relation avec leurs supérieurs hiérarchiques montrent des niveaux d'implication envers l'organisation plus élevés. Au contraire, ceux ayant de faibles relations voient une réduction de leur implication (GOLDEN et VEIGA, 2008). De plus, MEYER, STANLEY et PARFYONOVA (2012) expliquent que la performance demandée par le superviseur et le comportement de citoyenneté organisationnelle sont plus faibles chez les individus disposant d'une implication calculée modérée et d'une implication affective faible.

2.4 Hypothèses de recherche pour l'implication au travail.

Les espaces de travail peuvent être associés à une tendance d'implication qui peut être positive ou négative. C'est ainsi que l'isolement nuit aux relations sociales entre les employés, affectant ainsi l'implication des individus, mais également le partage de connaissances (TASKIN, 2010). Ainsi, on constate que les espaces de *coworking* ont un impact négatif sur le niveau d'implication au travail. En effet, les liens tissés et entretenus avec les collègues ou avec le supérieur hiérarchique sont difficiles à maintenir dans ces espaces. Les espaces de *coworking* voient toutefois l'implication envers la communauté de l'espace s'accroître (RESE, KOPPLIN et NIELEBOCK, 2020). De même, le travailleur à distance, qu'ils soient à leur domicile ou dans des tiers-lieux, peut « percevoir un manque de soutien social et pourrait perdre le sentiment de camaraderie qui peut être présent s'il a vécu l'intimité d'un lieu de travail traditionnel », ce qui peut faire émerger un sentiment d'exclusion de l'équipe de travail (HILL *et al.*, 1998), et donc, un intérêt moins important pour l'entretien et le développement des relations avec les collègues (MULKI *et al.*, 2008). En séparant les télétravailleurs de leurs collègues, le travail à distance peut engendrer du stress et diminuer le moral de travailleurs, avec la contrainte de la vision qu'ont les collègues et le supérieur du travail à distance (LIM et TEO, 2000). Le télétravail réduit donc pour le salarié son implication envers son supérieur et ses collègues (TASKIN et DELOBBE, 2002). Au contraire, l'agencement des bureaux collectifs crée des hiérarchies symboliques, et le rapport aux collègues fournit le soutien psychologique nécessaire pour rendre supportable la charge des activités et de soutenir l'implication au travail (CIHUELO, 2016). Les bureaux collectifs permettent également aux employés les moins expérimentés la possibilité de poser

des questions et d'obtenir des informations auprès de leurs collègues, afin d'accomplir leur tâche de la meilleure façon possible (FRIED *et al.*, 2001). Au global, les études montrent des impacts différenciés des différents lieux sur les niveaux d'implication. Le tableau suivant synthétise ces résultats.

Tableau 21 : Niveau d'implication des espaces de travail

Espaces de travail	Niveau d'impact sur le niveau d'implication envers le manager et les collègues
Bureau individuel	Impact négatif
Bureau partagé	Impact positif
<i>Open space</i>	Impact positif
Domicile de l'individu	Impact négatif
Espaces de <i>coworking</i>	Impact négatif
Tiers-lieu	Impact négatif

L'implication envers les collègues et le supérieur repose sur les liens qui sont tissés entre les individus. Ces segments qui relient deux personnes entre elles se modifient selon le temps et selon la proximité qu'il y a entre elles. Ainsi, des personnes physiquement éloignées peuvent voir leurs liens se distendre, s'affaiblir, voire disparaître. Ces divers éléments permettent de poser la proposition P_3 , qui n'est valide que si ses sous-hypothèses sont également valides.

P_3 : La distribution des espaces de travail impacte le niveau d'implication au travail.

La proximité physique et les interactions régulières avec l'équipe permettent aux salariés de recevoir plus facilement des avis sur la façon dont leur comportement s'insère dans les objectifs du groupe (BISHOP, SCOTT, et BURROUGHS, 2000). Les entretiens ont montré que la multiplication des espaces de travail provoquait une distanciation avec les collègues de l'individu puisque les habitudes prises sur un espace ne peuvent s'appliquer sur les autres, provoquant ainsi une perte du lien qui unissait les différents individus. Cet esprit d'équipe permet à l'individu de maintenir « une attitude positive globale à l'égard de son organisation notamment dans le cas où il fait preuve de sacrifice en reléguant ses intérêts personnels à un plan secondaire pour se conformer aux objectifs généraux » (Pascal PAILLÉ, 2008). Cet affaiblissement des liens peut également affecter les supérieurs de l'individu physiquement

éloigné. RUILLER, DUMAS, et CHÉDOTEL (2017) identifient à travers leur étude deux modes de management de proximité pour les équipes dispersées. Le premier est celui qualifié de « e-communicationnel », reposant sur une gestion identitaire de la relation à distance et sur la confiance entre les individus. Ce mode de management est utilisé par les managers plaçant la qualité de vie au travail au centre des attentes. L'e-manager construit donc, avec son équipe, une identité en configuration distante (RUILLER, DUMAS, et CHÉDOTEL, 2017), en élaborant des améliorations organisationnelles, avec le concours des collaborateurs en télétravail qui sont copilotes du management. Ces améliorations peuvent être l'organisation de réunions, la gestion du planning de l'équipe ou le bien vivre ensemble, malgré la distance géographique. Le second mode de management est un mode de contrôle d'activité dans lequel la relation à distance consiste en un échange ayant pour but l'objectivisation et l'évaluation du travail réalisé par le travailleur (RUILLER, DUMAS, et CHÉDOTEL, 2017). En prenant en compte ces divers éléments, nous pouvons émettre l'hypothèse H_{3a}.

H_{3a} : Plus les espaces sont nombreux, moins l'implication est élevée.

Les espaces de travail disposent d'effets positifs et négatifs sur l'implication du salarié envers son équipe de travail ou envers son supérieur. Les entretiens menés ont permis de remarquer que les personnes interrogées étaient davantage impliquées dans leur travail lorsqu'ils avaient un espace dominant dans lequel elles pouvaient avoir des attaches et des repères. Le changement fréquent d'espaces de travail ne permettait ainsi pas d'impliquer dans la vie du groupe. L'hypothèse H_{3b} peut être donc être posée.

H_{3b} : Lorsqu'un espace domine fortement, l'implication est plus élevée.

La littérature montre que certaines combinaisons d'espaces permettent aux effets positifs des espaces de contrebalancer les effets négatifs des autres, comme l'exemple du bureau partagé et du télétravail (HANSEZ, TASKIN, et THISSE, 2021). En ce qui concerne l'implication, elle est plus forte, envers les collègues et le superviseur, dans les locaux de l'entreprise puisque les rapports sociaux avec les équipes sont plus simples (FRIED *et al.*, 2001; LIM et TEO, 2000), même si l'isolement lié au bureau individuel peut quelque peu freiner ces liens. Toutefois, le

travail a, de plus en plus, tendance à s'effectuer en partie en dehors des locaux de l'organisation pour avoir des combinaisons d'espace se voulant mixte entre l'entreprise et hors de l'entreprise. Ainsi, on peut poser :

H_{3c} : Les couples d'espaces Bureau/Extérieur ont un niveau d'implication plus élevé.

Les espaces de travail, pris individuellement, disposent d'effets organisationnels différents, et promeuvent une implication différente. Ainsi, les espaces favorisant l'autonomie des employés peuvent également favoriser une implication envers les collègues et envers le supérieur plus basse que des espaces sous la direction directe du manager. En combinant plusieurs espaces de travail différents, une variation de l'implication pourrait être observée. Ces éléments permettent de proposer la proposition P₄, valide uniquement si ses sous-hypothèses sont également valides.

P₄ : Le niveau d'implication varie selon la composition de la distribution des espaces.

Le bureau individuel et le télétravail à domicile favorisent l'autonomie, mais également l'isolement, des salariés. Cette autonomie permet notamment à l'individu d'être seul responsable de son travail (ZARIFIAN, 2004). Elle peut également « favoriser l'intérêt pour le travail et permettre aux salariés de développer leurs capacités et la maîtrise de leurs activités » (MARC, GROSJEAN, et MARSELLA, 2011). Cependant, l'implication liée à cette autonomie participe « à l'intensification du travail et à l'isolement des salariés », qui peuvent avoir des conséquences à la fois sur l'individu et sur le collectif (MARC, GROSJEAN, et MARSELLA, 2011). Arthur ressent ainsi cet isolement lorsqu'il travaille depuis son bureau individuel :

On est moins dans l'interaction physique et humaine quand on est seul dans son bureau
– Arthur

Les mêmes remarques ont lieu à propos du domicile des personnes. « L'intensification du travail et à l'isolement des salariés » remarqué par MARC, GROSJEAN et MARSELLA (2011) se voient ainsi dans le témoignage de Julie :

C'est un avantage comme un inconvénient en fait, parce que je n'ai pas toutes les discussions informelles avec les collègues. C'est un gain de temps sur le travail, mais c'est quand même plus point négatif le fait de ne pas avoir ces échanges avec ses collègues, le fait d'être maintenu au courant des informations, etc. [...] Il y a peu de limites dans ma journée de travail. Des fois je fais des journées de travail, c'est limite des journées du calendrier. C'est des fois très long et c'est plus dur de couper quand on est chez soi parce qu'on toujours l'impression de refaire autre chose – Julie

Ces éléments nous permettent de poser l'hypothèse H_{4a}.

H_{4a} : La combinaison composée d'espaces à l'effet négatif impacte négativement le niveau d'implication au travail.

Les entretiens menés montrent que les bureaux collectifs permettaient une meilleure intégration au sein de l'équipe, mais également une meilleure interaction avec les collègues. La littérature montre également que la présence des collègues est importante pour la formation et la pérennité d'une équipe de travail (BISHOP, SCOTT, et BURROUGHS, 2000). Ces interactions facilitées permettent également à l'individu de recevoir de l'aide si nécessaire, de prendre de l'expérience et de s'investir dans le groupe de travail (NEININGER *et al*, 2010). La présence d'un espace de travail ayant un effet positif sur le niveau d'implication envers les collègues ou envers le supérieur ne devrait toutefois pas contrebalancer l'aspect négatif du bureau individuel ou du domicile de la personne, puisque les effets négatifs sont le plus souvent remarqués avec plus d'insistance et de poids par les salariés. L'hypothèse H_{4b} peut donc être proposée.

H_{4b} : La combinaison d'un lieu à effet positif et d'un lieu à l'effet négatif impacte finalement négativement le niveau d'implication envers les collègues et envers le manager.

Alors que l'hypothèse H_{4a} proposait l'idée qu'une distribution des espaces composée de deux lieux aux effets négatifs conduisait à un impact négatif sur l'implication envers les collègues et envers le supérieur, l'hypothèse H_{4b}, quant à elle, tempérait cela grâce à la présence d'un espace aux effets positifs pour contrebalancer le poids de l'espace négatif. La dernière hypothèse pouvant être formulée est celle comprenant deux lieux aux effets positifs, qui devraient permettre un accroissement de l'implication envers les deux cibles étudiées.

H_{4c} : Le couple d'espaces positifs impacte de façon positive le niveau d'implication envers les collègues et le manager.

Le bien-être au travail et l'implication envers les collègues et le supérieur sont deux éléments qui se retrouvaient au sein des différents entretiens qui furent préalablement menés. Bien que les études de ces deux notions connaissent une temporalité différente, puisque le bien-être, par le bonheur, est pensé depuis l'Antiquité, notamment grecque, tandis que l'implication est une notion datant du milieu du XX^{ème} siècle, ces deux concepts disposent d'une longue littérature. Pour le bien-être au travail, le modèle de DAGENAIS-DESMARAIS et SAVOIE (2012) a été retenu puisqu'il a l'avantage d'avoir des points communs avec les autres modèles sélectionnés, alors que l'implication envers les collègues et le supérieur s'appuient sur les travaux de ELLEMERS, DE GILDER et VAN DEN HEUVEL (1998) et de KLEIN *et al.* (2012). En partant de cette littérature, tout en s'appuyant sur les divers entretiens, quatre hypothèses, deux pour chacun des thèmes, permettent de mettre en place dix sous-hypothèses qui seront vérifiées grâce à une étude quantitative.

Chapitre 5 – Phase méthodologique

Afin de répondre à ces différentes hypothèses, une étude quantitative a été effectuée. Un questionnaire a été réalisé grâce à différentes échelles, ainsi qu'avec quelques éléments de contrôle (1.1 et 1.2). Les différentes échelles, ainsi que leurs dimensions et leurs items, ont été testées afin d'analyser la validité du questionnaire. La méthode des équations structurelles (2.1) a permis de voir que les trois échelles étaient dans les seuils requis, l'Alpha de Cronbach (2.2) a, quant à lieu, montré que les différentes dimensions étaient cohérentes entre elles et avec l'échelle en général. Enfin, une matrice de corrélation (2.3) a permis de voir que les différentes échelles étaient corrélées plus ou moins fortement entre elles. Pour permettre de répondre aux hypothèses posées, des ANOVAs (3.1) et des tests t (3.2) ont été effectués.

1. Collecte des données

Un questionnaire anonyme, disponible en Annexe 2, a été élaboré en utilisant différentes échelles de mesures liées au bien-être au travail et à l'implication avec les collègues de travail et envers le supérieur. Ainsi, l'échelle de DAGENAIS-DESMARAIS et SAVOIE (2012) porte sur le bien-être psychologique et contient 25 items, répartis en cinq dimensions : l'adéquation interpersonnelle au travail, l'épanouissement dans le travail, le sentiment de compétence au travail, la reconnaissance perçue au travail et la volonté d'engagement au travail. Pour notre étude, une version courte de celle-ci a été utilisée, toujours avec les cinq dimensions, mais avec 15 items. En ce qui concerne l'implication, les échelles de ELLEMERS, DE GILDER et VAN DEN HEUVEL (1998) portant sur les équipes de travail et de KLEIN *et al.* (2014) liés à l'implication envers le manager ont été utilisées. La première dispose de 7 items, tandis que la seconde contient 4 items. Mis en ligne sur Google Drive, chaque item de ces questionnaires est mis en forme par une échelle de LICKERT en sept points : le « 1 » étant désigné comme « pas du tout d'accord » et le « 7 » comme « tout à fait d'accord », permettant également de disposer d'une réponse se voulant neutre avec le « 4 ».

Ce questionnaire est également composé de cinq questions de contrôle à propos de l'âge, du genre, de l'ancienneté, du niveau d'étude et du statut. Ces questions sont à choix unique. Enfin, deux autres questions permettent de classer les différents répondants en fonction du nombre et du type d'espaces de travail utilisés : la première questionne sur les différents espaces de travail fréquentés par les individus, tandis que la seconde observe la fréquentation d'utilisation de ces différents lieux dans leur temps de travail.

Il fut diffusé sur les différents réseaux sociaux – Facebook, Twitter, LinkedIn – avec un texte explicatif sur l'objet de la recherche, et il fut complété par 524 personnes dont l'âge moyen est de 41 ans, avec un niveau d'étude allant de non-diplômé au doctorat. Les réponses ont été récupérées directement sur Excel par l'intermédiaire de Google Drive, annulant ainsi le risque d'erreur de retranscription.

1.1 Données de contrôle

Les données de contrôle ont été étudiées grâce aux graphiques suivants.

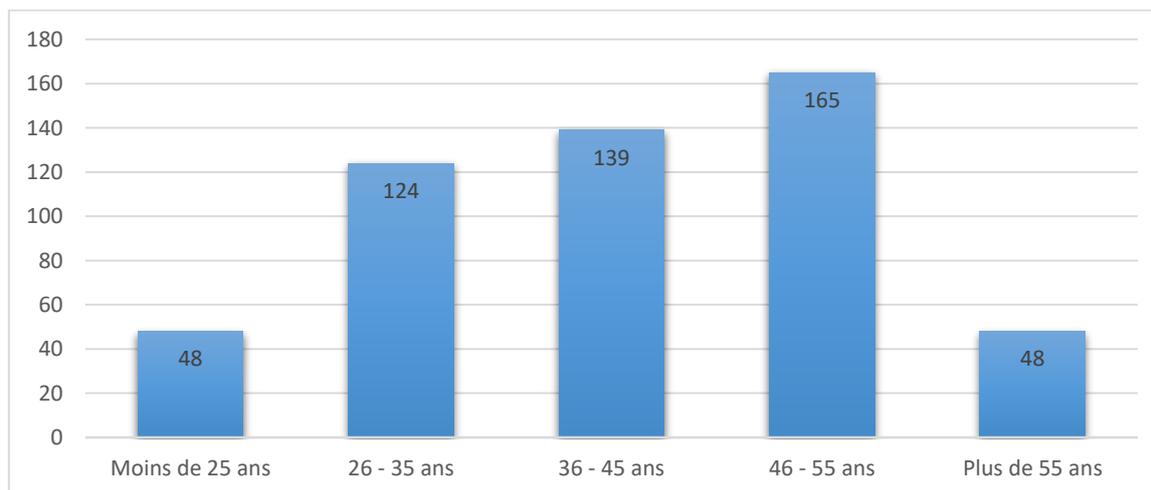


Figure 19 : Répartition par âge de l'échantillon

Les différentes tranches d'âge d'actifs sont représentées parmi les répondants, dont l'âge moyen est de 41 ans. Les représentations un peu plus faible des moins de 25 ans, parce qu'encore en études pour une partie d'entre eux, et des plus de 55 ans, puisqu'une partie d'eux

sont déjà en préretraites ou en retraites, peuvent être expliquées par le fait que le questionnaire visait des employés de bureau.

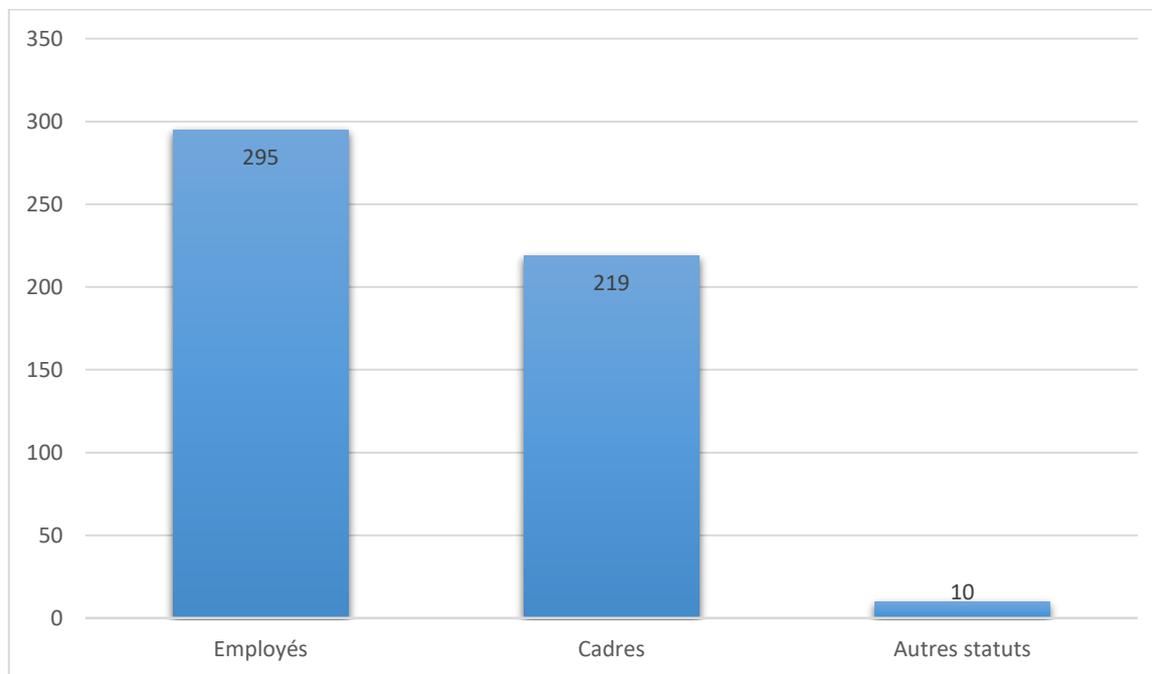


Figure 20 : Répartition par statut de l'échantillon

Parmi les répondants, une certaine homogénéité se retrouve entre les employés et les cadres, montrant ainsi que le questionnaire a réussi à toucher les différentes composantes des entreprises. Les employés et les cadres sont les deux catégories qui se retrouvent le plus dans les réponses reçues. Cependant, 10 personnes ont noté être dans des statuts différents, et notamment des professions libérales ou des indépendants. Ne rentrant pas dans l'objet d'étude, puisque n'ayant pas réellement de collègues ou de supérieurs, leurs données ont été conservées, mais non traitées pour tester les hypothèses.

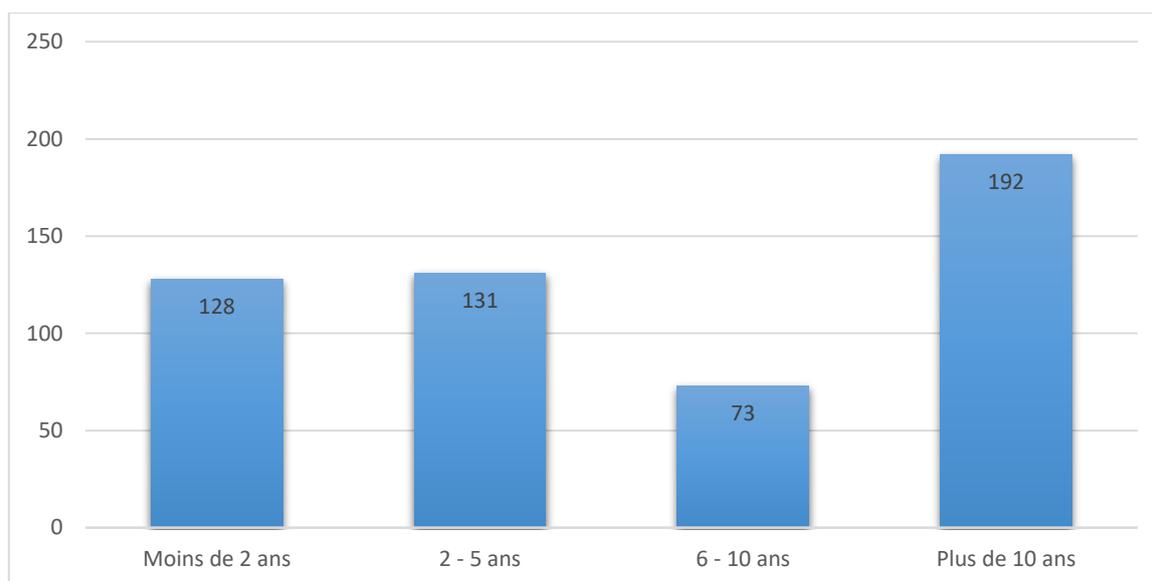


Figure 21 : Répartition par ancienneté de l'échantillon

L'ancienneté des répondants est également assez homogène, même si les personnes étant depuis plus de dix ans dans leur organisation dominent en nombre. Cependant, la moitié des répondants ont une ancienneté inférieure à cinq ans, allant dans le sens d'une carrière qui ne s'effectue désormais plus entièrement dans une seule et même entreprise.

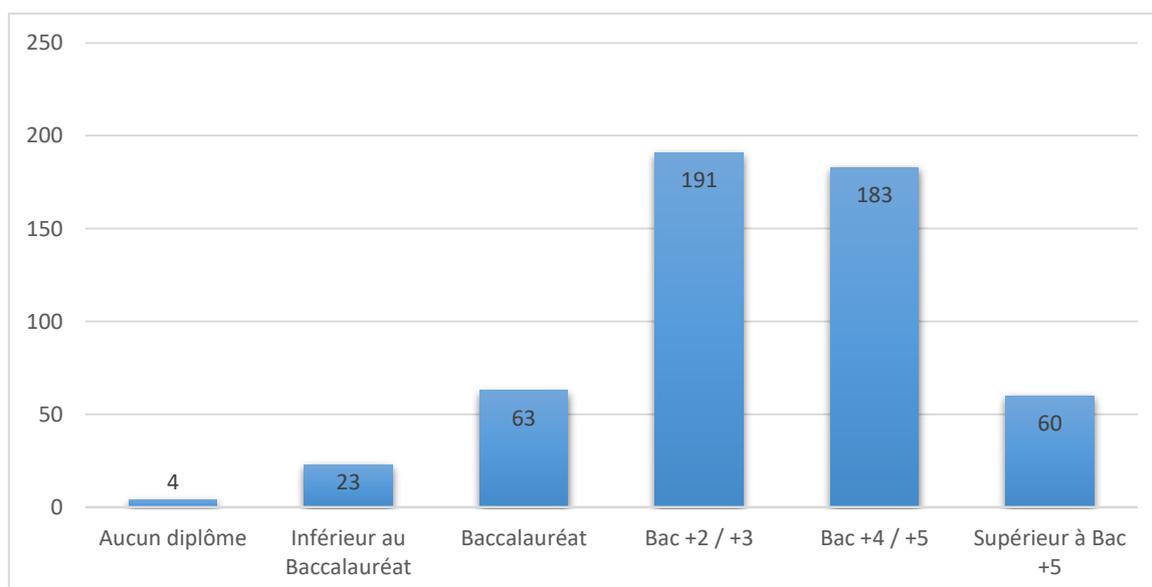


Figure 22 : Répartition par niveau d'étude de l'échantillon

Tous les niveaux d'études sont représentés parmi les répondants. Cependant, la grande majorité des réponses se classent après le Baccalauréat. Cette répartition est plus importante que dans la population globale, mais elle est logique au vu de l'étude réalisée, qui porte sur l'utilisation de plusieurs espaces de travail dans le secteur tertiaire.

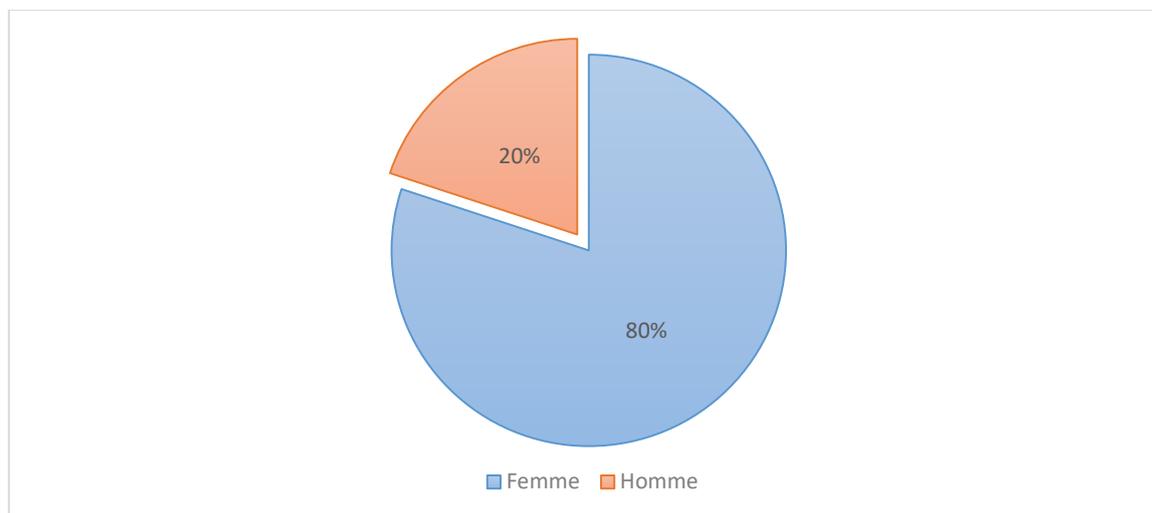


Figure 23 : Répartition par genre de l'échantillon

Enfin, le questionnaire a été adressé à une population composée d'hommes et de femmes. On constate une forte représentation de ces dernières, mais ce n'est pas dérangeant pour l'objet d'étude.

1.2 Type et nombre d'espaces

À ces questions de contrôle se sont ajoutées deux questions permettant de disposer les répondants selon le type et le nombre d'espaces de travail fréquentés.

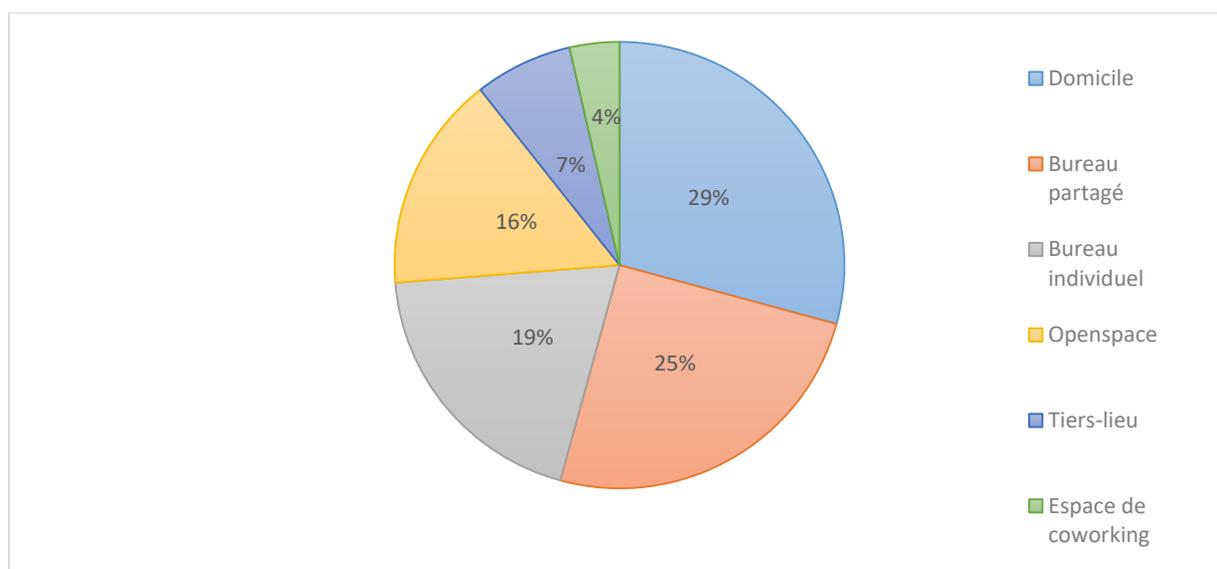


Figure 24 : Répartition par type d'espace de travail de l'échantillon

La question a été posée de savoir, parmi les six propositions présentées en choix multiples, quel(s) espace(s) étai(en)t fréquenté(s) par les répondants. Le domicile est l'espace qui se retrouve le plus fréquemment dans les questionnaires. Les quatre premiers espaces – le domicile, le bureau partagé, le bureau individuel, et l'*open space* – sont répartis de façon assez homogène, tandis que l'on constate une répartition moins importante en ce qui concerne les tiers-lieux et les espaces de *coworking*, mais qui est le reflet de la réalité.

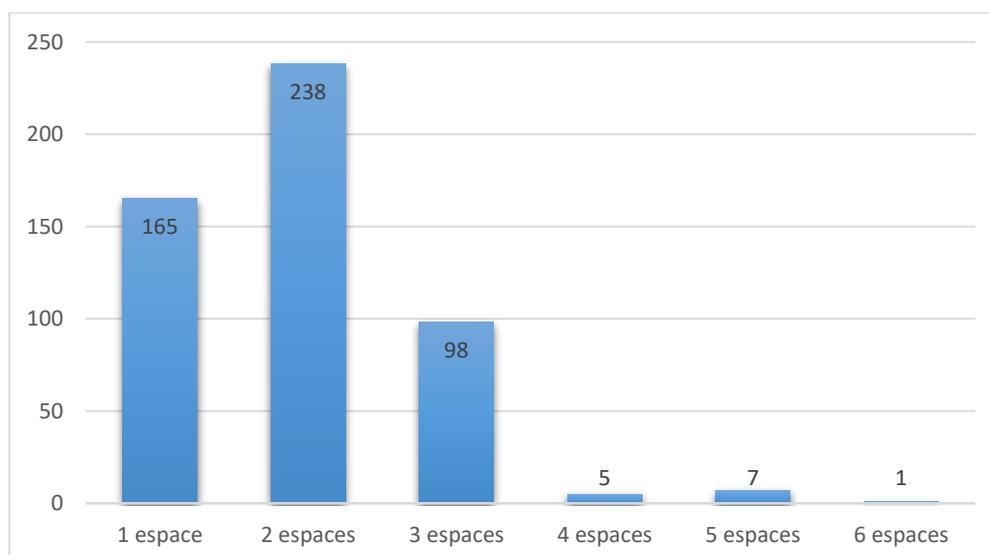


Figure 25 : Répartition par nombre d'espace de l'échantillon

Le nombre d'espaces – un seul, deux ou trois ou plus – est également assez homogène. Le choix de ne pas prendre uniquement des répondants avec plusieurs espaces est lié au fait de vouloir pouvoir comparer les données entre les mono-espaces et les pluriespaces. Les différentes combinaisons d'espaces sont, de plus, variées, avec 46 ensembles différents (Annexe 3). Les dix premières combinaisons, en nombre, se retrouvent sur le graphique suivant.

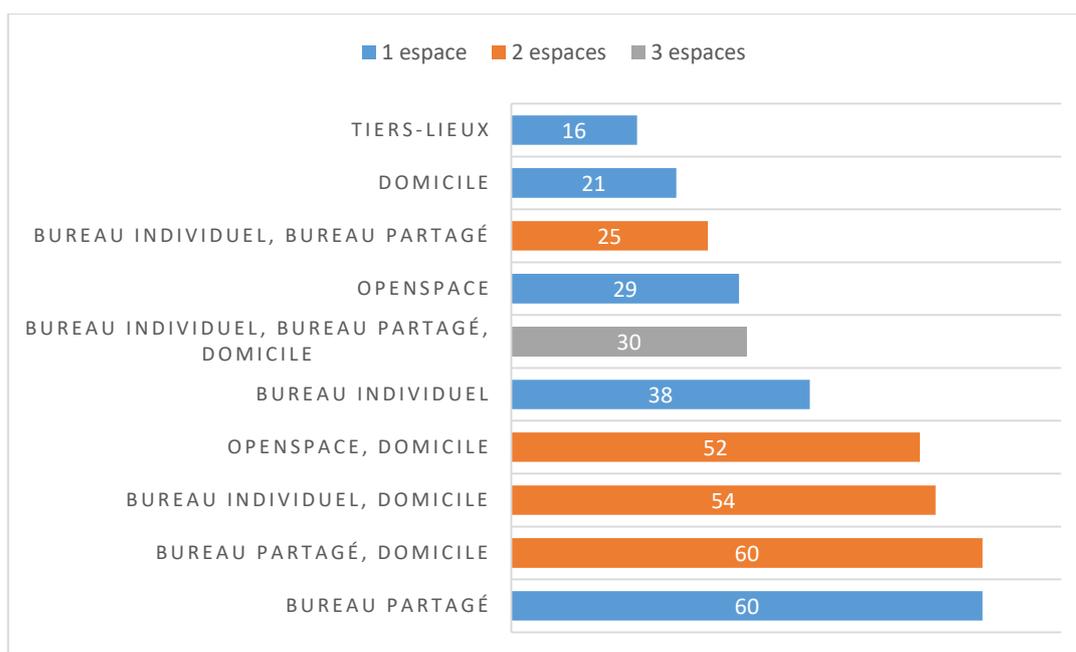


Figure 26 : Les combinaisons d'espaces les plus représentées

La répartition entre les personnes ayant un et deux espaces est également homogène lorsque l'on prend les dix espaces les plus représentés, bien qu'en nombre de répondants, la catégorie « 2 espaces » est davantage représentée. Le fait d'avoir deux espaces de travail plutôt qu'un seul peut paraître étonnant. Cependant il peut s'expliquer par la situation dans laquelle a été faite l'étude. Le questionnaire ayant été distribué à la fin de l'année 2021, et le domicile étant l'espace de travail le plus représenté dans les réponses, nous pouvons expliquer cette présence par la situation sanitaire qui a permis à un nombre accru de personnes de pratiquer le multiespace.

2. Validation des échelles

Les trois échelles ont été testées sous Amos et SPSS grâce aux méthodes des équations structurelles, de l'Alpha de Cronbach, et de la matrice de corrélation.

2.1 La méthode des équations structurelles

Les trois échelles ont été testées grâce au logiciel Amos. Les tableaux suivants présentent ces résultats.

Tableau 22 : Comparaison des échelles

	Échelle du bien-être psychologique	Échelles d'implication	Norme
Khi ²	391,644	279,925	
Degrés de liberté (ddl)	80	43	
Khi ² /ddl	4,89	6,51	< 5, voire < 3 (PEDHAZUR et SCHMELKIN, 1991)

Source : d'après CREUSIER, 2013

L'échelle de DAGENAIS-DESMARAIS et SAVOIE (2012) dispose d'un bon khi²/ddl, puisqu'elle est sous la barre haute de la norme. En revanche, le modèle composé des échelles de KLEIN *et al.* (2014) et de ELLEMERS, DE GILDER et VAN DEN HEUVEL (1998) se situe légèrement au-dessus du seuil de 5 défini par PEDHAZUR et SCHMELKIN (1991), mais étant toutefois proche de celui-ci, il est tout de même acceptable. L'étude des indices d'ajustement permet de valider l'utilisation des échelles.

Tableau 23 : Indice d'ajustement des échelles

Indices		Échelle du bien-être psychologique	Échelles d'implication	Norme
Indices absolus	GFI	,90	,91	$\geq 0,9$ (BENTLER et BENETT, 1980)
	AGFI	,85	,86	$\geq 0,9$ (BENTLER et BENETT, 1980)
	RMSEA	,08	,10	$\leq 0,08$ (ROUSSEL <i>et al.</i> , 2002)
Indices incrémentaux	NFI	,94	,94	$\geq 0,9$ (BENTLER et BENETT, 1980)
	RFI	,93	,93	$\geq 0,9$ (BENTLER et BENETT, 1980)
	TLI	,94	,94	$\geq 0,9$ (BENTLER et BENETT, 1980)
	CFI	,95	,95	$\geq 0,9$ (BENTLER et BENETT, 1980)
Indices de parcimonie	PNFI	,72	,74	Le plus grand possible

Source : d'après CREUSIER, 2013

Les trois échelles dépassent tous les seuils mis en place pour les indices incrémentaux définis par BENTLER et BONETT (1980). Seul l'AGFI se situe sous les normes, mais tout en restant très proches des seuils établis.

La figure suivante présente les modèles testés. Le modèle de DAGENAIS-DESMARAIS et SAVOIE (2012) dispose de 5 dimensions : l'adéquation interpersonnelle au travail (AIT), l'épanouissement dans le travail (ET), le sentiment de compétence au travail (SCT), la reconnaissance perçue au travail (RPT) et la volonté d'engagement au travail (VET). L'échelle utilisée est une version courte de celle-ci. Les deux échelles de l'implication sont représentées par la dimension de l'implication envers le supérieur (IMP.SUP) et envers l'équipe, les collègues (IMP.EQ)

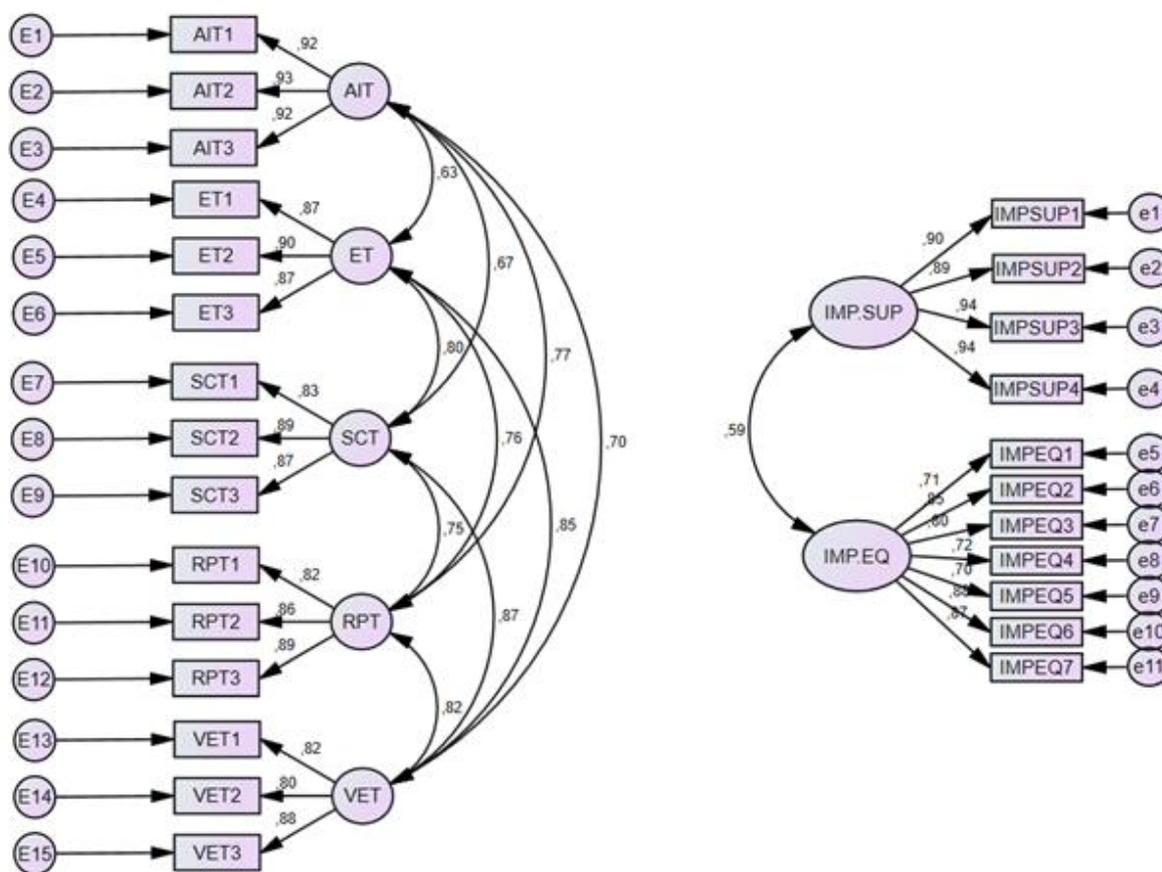


Figure 27 : Modélisation de la structure des échelles de mesure

La modélisation fait intervenir trois types d'éléments. Les différents rectangles représentent les variables qui ont été observées, les items présents dans les différentes échelles. Ces items sont reliés aux dimensions qu'ils mesurent et qui sont représentées sous la forme d'ellipses, et qui sont des variables non observables, ou variables latentes de premier ordre. Enfin, les cercles allant, pour chaque échelle, de e1 à e10, e11 ou e15, sont des variables résiduelles symbolisant le degré d'erreur pour chaque composante. Les liens entre les différentes variables disposent d'une force et d'une significativité résumées dans le tableau.

Tableau 24 : Les forces et les significativités des échelles

Coefficients de régression standardisés				
Bien-être psychologique			Implications	
AIT → AIT3	,920 ***	IMPSUP → IMPSUP1	,903 ***	
AIT → AIT2	,927 ***	IMPSUP → IMPSUP2	,889 ***	
AIT → AIT1	,919 ***	IMPSUP → IMPSUP3	,940 ***	
ET → ET3	,875 ***	IMPSUP → IMPSUP4	,945 ***	
ET → ET2	,895 ***	IMPEQ → IMPSUP3	,798 ***	
ET → ET1	,869 ***	IMPEQ → IMPSUP4	,729 ***	
SCT → SCT3	,870 ***	IMPEQ → IMPSUP5	,704 ***	
SCT → SCT2	,885 ***	IMPEQ → IMPSUP1	,714 ***	
SCT → SCT1	,829 ***	IMPEQ → IMPSUP2	,850 ***	
RPT → RPT3	,889 ***	IMPEQ → IMPSUP6	,880 ***	
RPT → RPT2	,859 ***	IMPEQ → IMPSUP7	,875 ***	
RPT → RPT1	,819 ***	*** signifie que p est significatif à 0,01		
VET → VET3	,822 ***			
VET → VET2	,796 ***			
VET → VET1	,878 ***			

Les items disposent d'un lien significatif avec les dimensions dont ils dépendent, oscillant entre 0,796 et 0,927 pour le bien-être psychologique, entre 0,664 et 0,955 pour le bien-être organisationnel et entre 0,704 et 0,945 pour le modèle d'implication. Il s'agit donc de liens forts montrant que ces items participent bien à la mesure dont ils dépendent.

2.2 L'alpha de Cronbach

Le coefficient Alpha de Cronbach permet de mesurer la cohérence interne des différentes échelles utilisées. Il permet ainsi de vérifier la fiabilité des différents items. Un

Alpha de Cronbach est jugé acceptable lorsqu'il est compris entre 0,6 et 0,7, et satisfaisant lorsqu'il va au-delà de 0,7 (NUNNALLY, 1978). L'étude utilisant plusieurs échelles, ainsi que plusieurs sous-dimensions, l'Alpha doit donc être mesuré pour l'échelle dans sa globalité, mais également pour les différentes dimensions qui la composent.

Tableau 25 : Mesure des Alpha de Cronbach des échelles de mesure

Échelles	Alpha de Cronbach	Items
Bien-être psychologique	,957	15
Sous-dimension 1	,944	3
Sous-dimension 2	,911	3
Sous-dimension 3	,896	3
Sous-dimension 4	,891	3
Sous-dimension 5	,869	3
Implication envers le supérieur	,956	4
Implication envers l'équipe	,920	7

Toutes les dimensions, ainsi que les différentes échelles de mesure, ont un Alpha de Cronbach largement supérieur au seuil établi. Elles disposent donc d'une très bonne cohérence interne et les items peuvent être utilisés.

2.3 La matrice de corrélation

La matrice de corrélation met en évidence les valeurs de corrélations. Ces valeurs mesurent le degré de relation entre chaque variable, allant de -1 à 1. Plus la valeur se rapproche d'un des deux extrêmes, plus les items sont corrélés. Si les deux variables ont tendance à évoluer en même temps, alors la valeur est positive. Au contraire, si une variable diminue tandis que l'autre augmente, alors la valeur est négative.

Tableau 26 : Matrice de corrélation des mesures

	B.-Ê. psy						
Imp. équipe	,767 **	Imp. équipe					
Imp. sup.	,851 **	,575 **	Imp. sup.				
Sexe	,032	,009	-,048	Sexe			
Âge	-,036	-,081	-,077	-,157 **	Âge		
Étude	,006	,018	-,053	,119 **	-,195 **	Étude	
Anci.	-,053	-,063	-,075	-,112 *	,588 **	-,238 **	Anci.
Statut	,074	,007	-,030	,170 **	,188 **	,257 **	,077

** signifie que la corrélation est significative à 0,010

* signifie que la corrélation est significative à 0,050

Les données de contrôle sont faiblement corrélées entre elles et avec les variables étudiées, à l'exception faite de l'âge et de l'ancienneté qui sont modérément corrélés, avec un indice de 0,588. En revanche, les différentes échelles de mesure sont, au minimum, modérément corrélées entre elles. Le bien-être psychologique est ainsi fortement lié aux trois autres échelles avec des valeurs allant de 0,629 à 0,851. Toutes les valeurs liant les échelles entre elles sont, de plus, positives, indiquant donc qu'elles évoluent en même temps et dans le même sens. De plus, aucune des valeurs n'est extrêmement proche de 1, ce qui signifie qu'il n'existe pas de colinéarité des données, pas de redondance.

3. Méthodes pour tester les hypothèses

Deux méthodes ont été utilisées pour tester les différentes hypothèses posées : les ANOVA et les tests T.

3.1 ANOVAs

Afin de tester les hypothèses H_{1a} et H_{3a} , des séries d'analyses de la variance, des ANOVAs, ont été effectuées. Ces analyses permettent de vérifier les données issues d'une même population. Elles peuvent avoir lieu lorsque l'objet d'étude cherche à mettre en évidence une ou plusieurs variables explicatives ayant une influence sur la distribution d'une autre variable. Elles permettent ainsi de tester s'il y existe des différences ou des similitudes dans la population, sur des sujets précis étudiés.

Ces tests sont réalisés sur l'ensemble de l'échantillon composé des personnes ayant répondu au questionnaire comme étant « cadre » ou « employé ». Dans notre étude, toute la population ne sera pas étudiée pour toutes les hypothèses. Ainsi, pour H_{1a} et H_{3a} , tous les questionnaires seront analysés, mis à part ceux n'étant pas positionnés dans les catégories « cadre » ou « employé ».

3.2 Test t

Pour tester les autres hypothèses, un test t a été utilisé. Ce test, également appelé test de Student, est un test statistique permettant de mesurer les différences qui existent entre les moyennes de deux groupes. Ces tests permettent de vérifier que les différences observées sont significatives au point de vue statistique, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas dues au hasard. Comme pour les ANOVAs, seuls les questionnaires se déclarant comme « cadre » ou « employé » ont été pris en comptes.

Ces tests ont donc été effectués pour les hypothèses H_{1b} , H_{1c} , H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} et H_{3b} , H_{3c} , H_{4a} , H_{4b} , H_{4c} . Pour les hypothèses H_{1b} et H_{3b} , toute la population ayant une combinaison d'espace a été traitée afin de pouvoir comparer deux groupes : les combinaisons ayant un espace fortement dominant et les combinaisons d'espaces ne rentrant pas dans cette configuration. En ce qui concerne la seconde partie de ces hypothèses, la population étudiée dépendra des espaces

fréquentés. Cette hypothèse sera traitée en six sous-divisions selon les différents espaces et leurs fréquences d'utilisation :

Tableau 27 : Sous-divisions des hypothèses H_{1b} et H_{3b}

Bureau individuel entre 70 % et 90 %	Bureau individuel entre 10 % et 60 %
Bureau partagé entre 70 % et 90 %	Bureau partagé entre 10 % et 60 %
<i>Open space</i> entre 70 % et 90 %	<i>Open space</i> entre 10 % et 60 %
Domicile entre 70 % et 90 %	Domicile entre 10 % et 60 %
Espace de <i>coworking</i> entre 70 % et 90 %	Espace de <i>coworking</i> entre 10 % et 60 %
Tiers-lieu entre 70 % et 90 %	Tiers-lieu entre 10 % et 60 %

Cependant, les résultats concernant les espaces de *coworking* ne seront pas présentés puisque les salariés ayant cet espace comme fortement dominant n'atteignent pas la limite fixée ($n=1$, au lieu de 10). Les hypothèses H_{1c} et H_{3c} testent les couples Espaces au sein des bureaux/ Espaces hors des locaux de l'entreprise. Par conséquent, les répondants déclarant un mono-espace, ou trois et plus de trois espaces ne sont pas pris en compte dans les tests. De plus, les couples n'atteignant pas la limite basse de 10 personnes ne sont également pas considérés dans les traitements. Ainsi, les couples Bureau individuel/ Espace de *coworking* ($n=4$), Bureau individuel/ Tiers-lieu ($n=2$), Bureau partagé/ Espace de *coworking* ($n=1$), *Open space* / Espace de *coworking* ($n=2$), *Open space* / Tiers-lieu ($n=1$), Domicile/ Espace de *coworking* ($n=2$), Domicile/ Tiers-lieu ($n=4$), et Espace de *coworking*/ Tiers-lieu ($n=1$) ne sont pas retenus pour les analyses.

Les sous-divisions des propositions P_2 et P_4 font intervenir à chaque fois toutes les personnes ayant déclaré avoir au moins deux espaces de travail et ces différentes réponses sont regroupées selon la nature positive ou négative de ces espaces en fonction des rapports sociaux et de l'implication. Ainsi, pour H_{2a} et H_{4a} , deux groupes sont comparés : les combinaisons d'espaces comportant deux espaces aux effets négatifs, et celles ne répondant pas à cette configuration. De même, pour H_{2b} et H_{4b} , les deux groupes comparés sont les combinaisons ayant des espaces aux effets positifs et négatifs et celles qui ne rentrent pas dans ce groupe. Et, pour H_{2c} et H_{4c} , le même procédé a lieu, mais avec des espaces avec des effets uniquement

positifs. Le tableau suivant résume ainsi les groupes mobilisés pour ces différentes sous-hypothèses.

Tableau 28 : Groupes mobilisés pour les sous-divisions des propositions de P_2 et P_4

	Groupe 1	Groupe 2
Sous-hypothèse H_{2a}	Combinaison dont tous les espaces sont négatifs	Autres configurations
Sous-hypothèse H_{2b}	Combinaison dont les espaces sont positifs et négatifs	Autres configurations
Sous-hypothèse H_{2c}	Combinaison dont tous les espaces sont positifs	Autres configurations
Sous-hypothèse H_{4a}	Combinaison dont tous les espaces sont négatifs	Autres configurations
Sous-hypothèse H_{4b}	Combinaison dont les espaces sont positifs et négatifs	Autres configurations
Sous-hypothèse H_{4c}	Combinaison dont tous les espaces sont positifs	Autres configurations

Chapitre 6 – Résultats

Les résultats obtenus grâce aux différents traitements quantitatifs se décomposent en deux ensembles : les hypothèses concernant le bien-être au travail (1.) et celles sur l'implication des salariés envers leur supérieur et envers leurs collègues (2.). Une synthèse des différentes parties permet une vue d'ensemble des résultats (3.)

1. Résultats du bien-être au travail

Deux hypothèses se penchent sur le bien-être au travail : la proposition P₁ « *La distribution des espaces de travail impacte le niveau de bien-être au travail* » (1.1) et la proposition P₂ « *Le bien-être au travail varie selon la composition de la distribution des espaces* » (1.2). Chacune de ces hypothèses contient trois hypothèses. Ainsi, pour P₁, se retrouvent les hypothèses H_{1a} « *Plus les espaces sont nombreux, moins le bien-être est élevé* » (1.1.1), H_{1b} « *Lorsqu'un espace domine fortement, le bien-être est plus élevé par rapport aux autres combinaisons* » (1.1.2) et H_{1c} « *Les couples d'espaces bureaux/extérieurs ont un niveau de bien-être plus élevé par rapport aux autres combinaisons* » (1.1.3). De même la proposition P₂ dispose de trois hypothèses H_{2a} « *Le couple formé de deux espaces à l'effet négatif impacte négativement le bien-être au travail* » (1.2.1), H_{2b} « *La combinaison de bureaux à l'effet positif et à l'effet négatif impacte négativement le bien-être au travail* » (1.2.2) et H_{2c} « *La combinaison d'espaces à l'effet positif impacte de façon positive le bien-être au travail* » (1.2.3).

1.1 Validation de la proposition P₁

La proposition P₁ pourra être validée si les trois sous-hypothèses que la composent sont elles-mêmes valides.

1.1.1 Validation de l'hypothèse H_{1a}

H_{1a} posait l'hypothèse d'un rapport entre le nombre d'espaces et le niveau de bien-être au travail : « *Plus le nombre d'espaces est important, moins le bien-être est élevé* ». Pour tester cela, une ANOVA a été réalisée sur l'ensemble de la population étudiée, en enlevant les quelques résultats n'étant ni « employés » ni « cadres ». Les résultats conservés sont répartis en 4 ensembles : les salariés n'ayant qu'un seul espace de travail, ceux en ayant deux, ceux en ayant trois et ceux en ayant plus de trois, afin de voir s'il y a un impact du nombre d'espaces sur le bien-être au travail des salariés. Le tableau 29 présente les résultats de ce test.

Tableau 29 : Test de H_{1a}

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Bien-être psychologique	Inter-groupes	955,149	3	318,383	,866	,458
	Intragroupes	187 423,414	510	367,497		
	Total	188 378,562	513			

L'ANOVA réalisée montre une significativité largement supérieure au seuil fixé : 0,458 alors que le maximum toléré est de 0,050. Les résultats de ce test ne sont donc pas significatifs, l'hypothèse H_{1a} ne peut être soutenue. Ce test montre que la multiplication des espaces n'impacte pas le niveau de bien-être au travail des salariés.

1.1.2 Validation de l'hypothèse H_{1b}

L'hypothèse H_{1b} proposait que, lorsqu'un espace domine fortement (à plus de 70 %), le bien-être était plus élevé. Un test t a été effectué en prenant toutes les combinaisons dans lesquelles se trouvait un espace fortement dominant. Les salariés présentant des espaces fréquentés à 100 %, soient les réponses « mono-espaces », n'ont pas été étudiés dans ce test, puisqu'ils ne peuvent pas être considérés comme étant présents au sein de combinaisons d'espaces. Le tableau 30 présente ces résultats.

Tableau 30 : Test de H_{1b}

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Bien-être psychologique	4,30	371,00	,000	8,61	2,00

La significativité étant inférieure à 0,0001, une comparaison peut être faite entre les deux groupes de salariés. Ces éléments sont présentés dans le tableau 31.

Tableau 31 : Bien-être en fonction de la présence ou non d'un espace dominant

	N	Moyenne	Écart-type	Moyenne erreur standard
Présence d'un espace fortement dominant	183	83,58	15,33	1,13
Absence d'un espace fortement dominant	190	74,97	22,54	1,64

D'un point de vue général, le score recensé du bien-être est plus élevé lorsqu'il y a la présence d'un espace fortement dominant. En effet, il est de 83,58 contre 74,97 lorsque cette configuration de la combinaison n'est pas présente, soit un écart de presque 9 points. Le bien-être au travail est ainsi significativement plus élevé de 10 % lorsqu'il y a la présence d'un espace fortement dominant au sein de la combinaison.

Pour compléter cette réponse, l'hypothèse H_{1b} « *Lorsqu'un espace domine fortement, le bien-être est plus élevé par rapport aux autres combinaisons* » s'attarde ensuite sur les espaces fortement dominants pris individuellement au sein des combinaisons d'espaces.

Des tests t ont ainsi été effectués pour chaque espace de travail individuellement en comparant les combinaisons lorsque l'espace dominait fortement à plus de 70 % et celles ayant cet espace, mais entre 10 % et 60 %. Comme précédemment, les salariés ayant des espaces à 100 % n'ont pas été considérés dans ces tests. Les personnes évoquant les espaces de *coworking* et pouvant être étudiées dans cette hypothèse n'étant pas assez nombreuses ($n=1$), le test n'a pas été réalisé pour cet espace de travail. Le tableau 32 présente ces résultats.

Tableau 32 : Seconde partie du test de H_{1b}

Combinaison d'espaces avec la présence de	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Bureau individuel	3,18	126,00	,002	11,22	3,53
Bureau partagé	3,17	136,00	,002	13,21	4,16
<i>Open space</i>	0,15	91,00	,881	0,70	4,69
Domicile	0,42	174,00	,675	1,43	3,41
Tiers-Lieu	2,01	38,00	,051	13,32	6,62

Les résultats concernant les *open spaces* et le travail à domicile ne sont pas conservés pour la suite de l'hypothèse, étant largement supérieurs au seuil de significativité fixé à 0,050 (respectivement 0,881 et 0,675). Il n'y a donc pas de différences significatives de moyenne de bien-être pour ces espaces. En revanche, pour les trois autres espaces, à savoir les bureaux individuels, les bureaux partagés et les tiers-lieux, les résultats sont inférieurs au seuil, ou juste au-dessus (0,051 pour les tiers-lieux). Les résultats pour ces trois lieux sont donc significatifs, ce qui permet de comparer les différents groupes et de vérifier si l'hypothèse peut être validée pour ces espaces de travail. Le tableau 33 présente la suite de ces tests.

Tableau 33 : Bien-être selon la présence de certains espaces de travail

Combinaison d'espaces avec la présence de		N	Moyenne	Écart-type	Moyenne erreur standard
Bureau individuel	1 (70-90 %)	52	82,27	11,12	1,54
	2 (10-60 %)	76	75,05	23,67	2,72
Bureau partagé	1 (70-90 %)	38	85,97	15,93	2,58
	2 (10-60 %)	100	72,76	23,68	2,37
Tiers-lieu	1 (70-90 %)	12	88,50	10,30	2,97
	2 (10-60 %)	28	75,18	21,78	4,12

Les moyennes de bien-être, pour les trois espaces, sont supérieures lorsque l'espace est dominant à plus de 70 %. Les moyennes de bien-être des personnes fréquentant un bureau individuel pendant 70 % ou plus de leur temps sont à 78 % du bien-être maximal, tandis que l'autre groupe n'atteint que les 71 %, soit un écart de 7 %. De même, les personnes fréquentant un bureau partagé ou des tiers-lieux voient leur niveau de bien-être atteindre respectivement les

81 % et 83 %, contre 68 % et 71 % pour les autres groupes. Le bien-être est donc significativement plus élevé de 13 % et de 12 %, car un de ces espaces domine.

L'hypothèse H_{1b}, « *Lorsqu'un espace domine fortement une combinaison, le bien-être est plus élevé* », peut donc être validée d'un point de vue général, et être partiellement validée lorsqu'on s'attarde sur les différents espaces puisque trois des six espaces vont dans son sens, tandis que deux autres espaces, l'*open space* et le domicile, ne montrent aucune différence, et que celle pour l'espace de *coworking* n'a pas pu être menée, faute d'un nombre suffisant de réponses.

1.1.3 Validation de l'hypothèse H_{1c}

L'hypothèse H_{1c} « *Les couples d'espaces bureaux/extérieurs ont un niveau de bien-être plus élevé par rapport aux autres combinaisons* » étudie les combinaisons d'espaces composées d'un espace au sein des bureaux et d'un hors des locaux, soit des couples d'espaces. Un test t a été effectué pour cela. N'ont été conservés que les couples d'espaces ayant un nombre de personnes au moins égales à 10 dans un souci de cohérence statistique. Par conséquent, les couples bureau individuel/espace de *coworking* (n=4), bureau individuel/tiers-lieu (n=2), bureau partagé/espace de *coworking* (n=1), *open space*/espace de *coworking* (n=2), *open space*/tiers-lieu (n=1), domicile/espace de *coworking* (n=2), domicile/tiers-lieu (n=4) et espace de *coworking*/tiers-lieu (n=1), ainsi que les résultats ayant un seul espace, trois espaces ou plus de trois, n'ont pas été traités pour cette hypothèse. Le tableau 34 montre ces résultats.

Tableau 34 : Bien-être selon les couples d'espaces

Couple d'espaces bureau/extérieurs	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Bureau individuel/Domicile	2,36	360	,019	6,65	2,82
Bureau partagé/Domicile	-1,88	360	,061	-4,98	2,65
Bureau partagé/Tiers-lieu	1,70	360	,090	9,41	5,54
<i>Open space</i> /Domicile	-,22	360	,829	-,62	2,86

Le couple *Open space* / Domicile présente une significativité de 0,829, soit largement supérieure au seuil fixé de 0,050. De même, les résultats du couple Bureau partagé/ Tiers-lieu sont au-dessus de la limite, avec une significativité de 0,090. Ces deux couples ne peuvent donc pas être conservés pour la suite du traitement. En revanche, la combinaison Bureau individuel/ Domicile possède une significativité en-dessous des seuils, avec 0,019, et le couple Bureau partagé/ Domicile est proche de 0,050, donc ces deux combinaisons peuvent être conservées pour la comparaison de moyennes présentée dans le tableau 35.

Tableau 35 : Bien-être selon les deux couples conservés

Couple d'espaces bureau/extérieurs	N	Moyenne	Écart-type	Moyenne erreur standard
Bureau individuel/Domicile	52	86,35	14,78	2,05
Autres combinaisons	310	79,69	19,38	1,1
Bureau partagé/Domicile	61	76,51	20,64	2,64
Autres combinaisons	301	81,49	18,47	1,06

Les résultats montrent une moyenne de bien-être supérieure à celle des autres combinaisons pour le couple Bureau individuel/ Domicile. En revanche, le couple Bureau partagé/ Domicile montre un niveau de bien-être plus faible que les autres combinaisons. Les résultats vont donc dans les deux sens. Si, on ajoute à cela les résultats non significatifs de pour les couples Bureau partagé/ Tiers-lieu et *Open space* / Domicile, on constate que le niveau bien-être ne peut pas être prédit en combinant aléatoirement un espace au bureau et un espace extérieur. Par conséquent, H_{1c} : « *Les couples d'espaces bureau/ extérieurs ont un niveau de bien-être plus élevé que les autres combinaisons* » ne peut pas être soutenue. En effet, la variation semble plus spécifique à chaque combinaison.

1.2 Validation de la proposition P₂

La proposition P₂ « *Le bien-être au travail varie selon la composition de la distribution des espaces* » pourra être validée si ses trois-sous hypothèses sont valides.

1.2.1 Validation de l'hypothèse H_{2a}

L'hypothèse H_{2a} « *Le couple formé de deux espaces à l'effet négatif impacte négativement le bien-être au travail* » compare les espaces de travail ayant une perte de sociabilité à ceux n'entrant pas dans cette configuration. Pour se faire, deux groupes ont été formés pour pouvoir les étudier grâce à un test t : le premier comprend des salariés ne fréquentant qu'un bureau partagé et qu'un *open space*, dans un cadre professionnel, regroupés dans le groupe des espaces négatifs, et le second comprend les autres salariés, du moment qu'ils ont au minimum deux espaces de travail différents. Les personnes en mono-espace n'ont donc pas été étudiées pour cette hypothèse. Le tableau 36 montre ces résultats.

Tableau 36 : Test de H_{2a}

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Espaces négatifs	,33	360	,743	1,55	4,72

Le test de H_{2a} présente une significativité de 0,743, largement supérieure donc au seuil fixé à 0,050, ce qui ne permet pas de continuer le test et d'examiner les résultats. Les résultats étant non-significatifs, il n'y a donc pas de différences significatives entre les moyennes du niveau de bien-être lorsque les salariés fréquentent deux lieux aux effets négatifs.

1.2.2 Validation de l'hypothèse H_{2b}

L'hypothèse H_{2b} « *La combinaison de bureaux à l'effet positif et à l'effet négatif impacte négativement le bien-être au travail* » permet de tester la comparaison entre les espaces mixtes et les autres sortes de combinaisons grâce à un test t. Les combinaisons d'espaces mixtes sont, ici, composées d'espaces ayant un impact positif sur les rapports sociaux des salariés et d'espaces ayant un impact négatif sur ces liens. Encore une fois, les salariés n'ayant déclaré qu'un seul espace de travail ne sont pas considérés par ce test, dont les résultats se retrouvent dans le tableau 37.

Tableau 37 : Test de H_{2b}

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Espaces mixtes	-2,75	360	,006	-6,51	2,37

Le test t effectué pour l'hypothèse H_{2b} « *La combinaison de bureaux à l'effet positif et à l'effet négatif impacte négativement le bien-être au travail* » présente une significativité de 0,006, largement inférieure au seuil de 0,050 fixé. On peut ainsi continuer le traitement des résultats. Le tableau 38 montre les résultats de la comparaison entre les espaces mixtes et les autres combinaisons.

Tableau 38 : Bien-être au travail des espaces mixtes

	N	Moyenne	Écart-type	Moyenne erreur standard
Espaces mixtes	275	79,03	19,42	1,17
Autres combinaisons	87	85,54	16,66	1,84

Les résultats montrent que les salariés des espaces mixtes ont un niveau de bien-être au travail moyen inférieur à ceux des autres combinaisons. Ainsi, les salariés d'espaces mixtes de cette étude présentent un niveau de bien-être inférieur de 6 points à ceux des autres

combinaisons d'espaces, soit une différence de presque 9 %. L'hypothèse H_{2b} « *La combinaison de bureaux à l'effet positif et à l'effet négatif impacte négativement le bien-être au travail* » peut donc être validée puisque les résultats montrent que les espaces mixtes ont un bien-être moyen moins élevé que les autres combinaisons.

1.2.3 Validation de l'hypothèse H_{2c}

L'hypothèse H_{2c} « *La combinaison d'espaces à l'effet positif impacte de façon positive le bien-être au travail* » teste la comparaison entre les combinaisons d'espaces aux effets positifs et les autres configurations. Pour cela, un test t est effectué sur les deux groupes, les salariés ayant répondu être en espace unique ne sont pas pris en compte dans ce test, puisque cela ne rentre pas dans une combinaison d'espaces. Le tableau 39 présente les résultats obtenus suite au test.

Tableau 39 : Test de H_{2c}

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Espaces positifs	2,81	360	,005	7,26	2,58

Le test est considéré comme étant significatif, le résultat de 0,005 étant très largement inférieur du seuil autorisé de 0,050. Ainsi, les résultats du test peuvent être considérés, et ils sont repris par le tableau 40.

Tableau 40 : Bien-être au travail lors de la présence d'espaces aux effets positifs

	N	Moyenne	Écart-type	Moyenne erreur standard
Espaces positifs	71	86,46	14,62	1,81
Autres combinaisons	292	79,20	19,62	1,15

Les résultats du test montrent un bien-être moyen supérieur lorsque les salariés occupent une combinaison d'espaces aux effets positifs, avec une moyenne plus élevée de 7 points par rapport aux autres configurations d'espaces, ce qui équivaut à une augmentation de 9 %, pour atteindre 82 % du bien-être maximal possible par l'échelle de mesure. Les résultats observés grâce au test t vont dans le sens de l'hypothèse H_{2c} « *La combinaison d'espaces à l'effet positif impacte de façon positive le bien-être au travail* » qui peut donc être validée.

La proposition P₂ « *Le bien-être au travail varie selon la composition de la distribution des espaces* » peut toutefois être validée. À l'exception du test t pour les espaces négatifs, les différents tests effectués sont tous significatifs, et ils montrent des variations du bien-être selon les combinaisons d'espaces.

2. Résultats de l'implication envers le supérieur et envers les collègues

De même que pour le bien-être au travail, deux propositions se penchent sur le l'implication envers le supérieur et les collègues : la proposition P₃ « *La distribution des espaces de travail impacte le niveau d'implication au travail* » (2.1) et la proposition P₄ « *Le niveau d'implication au travail varie selon la composition de la distribution des espaces* » (2.2). Chacune de ces deux propositions aura trois hypothèses qui traiteront de l'implication envers les collègues et de l'implication envers le supérieur. La proposition P₃ est donc subdivisée en H_{3a} « *Plus les espaces sont nombreux, moins le niveau d'implication est élevé* » (2.1.1), en H_{3b} « *Lorsqu'un espace domine fortement, le niveau d'implication est plus élevé* » (2.1.2) et en H_{3c} « *Les couples d'espaces Bureau/Extérieur ont un niveau d'implication plus élevée* » (2.1.3). De même, la proposition P₄ comporte les hypothèses H_{4a} « *Le couple composé de deux espaces à l'effet négatif impacte négativement le niveau d'implication* » (2.2.1), H_{4b} « *La combinaison de bureaux à l'effet positif et à l'effet négatif impacte positivement le niveau d'implication* » (2.2.2) et H_{4c} « *La combinaison d'espaces à l'effet positif impacte de façon positive le niveau d'implication* » (2.2.3).

2.1 Validation de la proposition P₃

Pour que la proposition P₃ soit validée, les hypothèses H_{3a} « *Plus les espaces sont nombreux, moins le niveau d'implication est élevé* » (2.1.1), en H_{3b} « *Lorsqu'un espace domine fortement, le niveau d'implication est plus élevé* » (2.1.2) et en H_{3c} « *Les couples d'espaces Bureau/Extérieur ont un niveau d'implication plus élevée* » (2.1.3) doivent également être toutes validées. Si cela n'est pas le cas, alors la proposition P₃ ne sera pas validée.

2.1.1 Validation de l'hypothèse H_{3a}

Pour répondre à l'hypothèse H_{3a} qui se demandait si « *Plus le nombre d'espaces est important, moins le niveau d'implication est élevé* », deux ANOVAs ont été réalisées, une pour l'implication envers le supérieur et une pour l'implication envers l'équipe de travail, les collègues. Toutes les réponses ont été retenues, à l'exception des quelques réponses n'entrant pas dans les catégories « cadres » et « employés ». Le tableau 41 présente les résultats obtenus pour ce test.

Tableau 41 : Test de H_{3a}

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Implication envers le supérieur	Inter-groupes	239,748	3	79,916	1,695	,167
	Intragroupes	24 051,294	510	47,159		
	Total	24 291,043	513			
Implication envers l'équipe	Inter-groupes	377,230	3	125,743	1,276	,282
	Intragroupes	50 264,326	510	98,558		
	Total	50 641,556	513			

Les résultats ont une significativité supérieure au seuil de 0,050, que ce soit pour l'implication envers le supérieur ou celle envers les collègues. Ils ne sont donc pas significatifs et l'hypothèse H_{3a} ne peut être soutenue. Ainsi, la multiplication des espaces de travail n'impacte ni l'implication envers le supérieur ni l'implication envers les collègues.

2.1.2 Validation de l'hypothèse H_{3b}

Pour valider l'hypothèse H_{3b} « *Lorsqu'un espace domine fortement, le niveau d'implication est plus élevé par rapport aux autres combinaisons* », le test a été réalisé en deux parties : l'une s'intéressant à l'implication envers le supérieur (2.1.2.1), l'autre à l'implication envers les collègues (2.1.2.2).

2.1.2.1 Hypothèse traitée pour l'implication envers le supérieur

Pour répondre à cette partie de l'hypothèse, un test t a été réalisé sur la population étudiée avec comme critère d'avoir une combinaison d'espaces. Les résultats mono-espaces ont donc été retirés du panel pour cette étude. Le test compare donc les combinaisons d'espaces ayant un espace fortement dominant, à plus de 70 %, aux autres combinaisons n'ayant pas cette configuration particulière. Le tableau 42 présente les résultats obtenus.

Tableau 42 : Test de H_{3b} pour l'implication envers le supérieur

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Implication envers le supérieur	2,535	371,00	,012	1,770	,698

Le résultat du test pour l'implication envers le supérieur dispose d'une significativité de 0,012, donc sous le seuil de 0,050. Le traitement des données peut donc se poursuivre, et il est présenté dans le tableau 43.

Tableau 43 : Implication envers le supérieur avec la présence d'un espace dominant

	N	Moyenne	Écart-type	Moyenne erreur standard
Présence d'un espace fortement dominant	183	19,19	6,45	,48
Absence d'un espace fortement dominant	190	17,42	7,01	,51

Lorsqu'un espace est fortement dominant au sein d'une combinaison d'espaces, l'on remarque que la moyenne du niveau d'implication envers le supérieur est plus élevée, avec une moyenne de 19,19 contre 17,42 pour les autres configurations, soit une progression de 10 %.

De façon globale donc, l'hypothèse peut être validée en ce qui concerne l'évolution du niveau d'implication des salariés envers leur supérieur. Pour aller plus loin, en s'intéressant plus particulièrement à l'espace qui domine la combinaison, un test t a été effectué pour chaque espace, à l'exception des espaces de *coworking* qui n'ont pu être étudiés puisqu'ils étaient trop peu nombreux pour pouvoir effectuer les traitements ($n=1$). Les résultats mono-espaces n'ont également pas été insérés dans le test puisque l'étude, ici, ne considère que les combinaisons d'espaces. Ainsi, cinq tests t ont été effectués afin de comparer les combinaisons d'espaces lorsqu'un espace est dominant et lorsque ce même espace est présent, mais non dominant. Le tableau 44 présente les premiers résultats de ces tests.

Tableau 44 : Second test de H_{3b} pour l'implication envers le supérieur

Combinaison d'espaces avec la présence de	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Bureau individuel	1,555	160,00	,122	1,69	1,08
Bureau partagé	2,005	193,00	,046	2,33	1,16
<i>Open space</i>	,542	116,00	,589	,82	1,51
Domicile	-,150	258,00	,881	-,16	1,05
Tiers-Lieu	,648	54,00	,520	1,34	2,07

Les résultats montrent que seul le niveau d'implication envers le supérieur lorsque le bureau partagé est dominant au sein de la combinaison dispose d'une significativité inférieure à 0,050. Les autres espaces, le bureau individuel (0,122), l'*open space* (0,589), le domicile

(0,881) et les tiers-lieux (0,520), ont tous une significativité largement supérieure au seuil toléré, ce qui signifie qu'il n'y a pas de différences manifestes entre les moyennes de ces combinaisons et les autres configurations. Le tableau 45 montre donc les résultats pour le niveau d'implication envers le supérieur lorsque le bureau partagé est fortement dominant (à plus de 70 %) dans une combinaison d'espaces.

Tableau 45 : Implication envers le supérieur en bureau partagé dominant

Combinaison d'espaces avec la présence de		N	Moyenne	Écart-type	Moyenne erreur standard
Bureau	1 (70-90 %)	43	19,42	6,59	1,01
partagé	2 (10-60 %)	152	17,09	6,78	,55

Lorsque le bureau partagé domine à plus de 70 % la combinaison d'espaces, l'on remarque une augmentation du niveau d'implication envers le supérieur, de 17,09 lorsqu'il n'est pas dominant à 19,42, soit une progression de 13 %.

L'approfondissement de l'hypothèse est donc partiellement validé, puisque lorsque le bureau partagé domine fortement, le niveau d'implication envers le supérieur augmente. Cependant, elle ne peut pas être totalement validée puisque les combinaisons ayant le bureau individuel, l'*open space*, le domicile et le tiers-lieu comme espace fortement dominant ne peuvent être vérifiées, et que celles avec les espaces de *coworking* n'ont pas été traitées. La partie concernant le supérieur de l'hypothèse H_{3b} « *Lorsqu'un espace domine fortement, le niveau d'implication est plus élevé* » peut donc être validée d'un point de vue global. Cependant, lorsque l'on s'attarde sur les espaces qui dominent, on constate que seul le bureau partagé permet l'augmentation de l'implication envers le supérieur.

2.1.2.2 Hypothèse traitée pour l'implication envers les collègues

Pour traiter cette hypothèse au niveau de l'implication envers les collègues, les mêmes paramètres ont été pris en compte : la présence d'une combinaison d'espace, les réponses ayant 100 % pour un espace de travail n'ont pas été prises en compte. Le test t permet ainsi de comparer les combinaisons ayant un espace fortement dominant à plus de 70 % et les

combinaisons ne suivant pas cette configuration. Le tableau 46 présente le début du traitement de ce test.

Tableau 46 : Test de H_{3b} pour l'implication envers les collègues

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Implication envers l'équipe	3,740	371,00	,000	3,884	1,039

Les résultats montrent une significativité pour l'implication envers les collègues qui est inférieure à 0,0001, permettant ainsi de continuer l'analyse du test et de comparer les deux groupes de salariés.

Tableau 47 : Implication envers l'équipe en fonction de la présence d'un espace dominant

	N	Moyenne	Écart-type	Moyenne erreur standard
Présence d'un espace fortement dominant	183	37,02	8,42	,62
Absence d'un espace fortement dominant	190	33,13	11,36	,82

La présence d'un espace fortement dominant impacte donc le niveau d'implication envers les collègues en permettant un niveau plus élevé que dans l'autre groupe, avec une moyenne de 37,02 contre 33,13, soit une progression de 12 %.

Pour traiter cette partie de l'hypothèse sous l'angle de l'implication envers les collègues, les mêmes paramètres ont été choisis. Ainsi, les espaces de *coworking* n'ont pas été étudiés puisqu'ils étaient trop peu nombreux dans la catégorie des espaces dominants ($n=1$). Cinq tests t ont également été réalisés pour cette partie, un pour chaque espace restant permettant de comparer les combinaisons ayant un espace dominant avec celles disposant de cet espace, mais dans un rôle non dominant. Le tableau 48 montre les résultats de ces différents tests.

Tableau 48 : Test de H_{3b} pour l'implication envers les collègues

Combinaison d'espaces avec la présence de	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Bureau individuel	2,817	160,00	,005	4,59	1,63
Bureau partagé	3,128	193,00	,002	5,69	1,82
<i>Open space</i>	-,480	116,00	,632	-,96	2,00
Domicile	-,175	258,00	,861	-,27	1,56
Tiers-Lieu	,984	54,00	,330	3,16	3,21

Comme pour les résultats pour le niveau d'implication envers le supérieur, l'*open space*, le domicile et les tiers-lieux disposent d'un niveau de significativité largement supérieur au seuil de 0,050, ils ne sont donc pas conservés pour la suite du traitement, les niveaux étant équivalents. En revanche, le bureau individuel dispose, cette fois, d'une très bonne significativité, tout comme le bureau partagé (respectivement 0,005 et 0,002). Ces deux espaces sont donc maintenus dans la suite du test présenté dans le tableau 49.

Tableau 49 : Implication envers l'équipe selon la présence de certains espaces de travail

Combinaison d'espaces avec la présence de		N	Moyenne	Écart-type	Moyenne erreur standard
Bureau individuel	1 (70-100 %)	56	38,79	11,12	1,54
	2 (10-60 %)	106	34,19	23,67	2,72
Bureau partagé	1 (70-100 %)	43	38,63	8,02	1,22
	2 (10-60 %)	152	32,93	11,14	,90

Les deux tests montrent que lorsque leur espace est fortement dominant, le niveau d'implication envers les collègues augmente. Ainsi, lorsque le bureau individuel est présent à plus de 70 % dans une combinaison, la moyenne d'implication envers l'équipe est plus élevée, passant de 34,19 à 38,79, soit une augmentation de 13 %.

Cette partie l'hypothèse peut donc être également partiellement validée, puisque la présence dominante d'un bureau individuel ou d'un bureau partagé permet de connaître un niveau d'implication envers les collègues plus élevé. En revanche, les résultats de l'*open space*,

du domicile et des tiers-lieux ne peuvent totalement vérifier cela, et les espaces de *coworking* n'ont pas été traités à cause du faible nombre de réponses les concernant.

Cette hypothèse peut donc être validée lorsque l'on regarde avec un point de vue global, puisque les deux tests vont dans le sens de l'hypothèse, mais être seulement partiellement validée lorsque l'on s'attarde sur les différents espaces de travail dominant. La présence dominante d'un bureau partagé permet ainsi une augmentation du niveau d'implication envers le supérieur et envers les collègues, et le bureau individuel ne le permet que pour l'implication envers l'équipe de travail. Pour les deux sortes d'implications étudiées, les espaces de *coworking* n'ont pas été insérés dans les tests, et les résultats des *open spaces*, des domiciles et des tiers-lieux n'ont pu aboutir à une conclusion, faute d'une mauvaise significativité.

2.1.3 Validation de l'hypothèse H_{3c}

Pour répondre à l'hypothèse H_{3c} « *Le couple d'espaces Bureau/Extérieur a un niveau d'implication plus élevé par rapport aux autres combinaisons* », des tests t ont été effectués pour l'implication envers le supérieur (2.1.3.1) et envers les collègues de travail (2.1.3.2).

2.1.3.1 Hypothèse traitée pour l'implication envers le supérieur

L'hypothèse H_{3c} étudie les combinaisons d'espaces composées d'un espace au sein des bureaux et d'un hors des locaux, soit des couples d'espaces. Un test t a été effectué pour cela. Seuls les couples d'espaces ayant un nombre de réponses au moins égales à 10 ont été conservés. C'est pour cela que les couples bureau individuel/espace de *coworking* (n=4), bureau individuel/tiers-lieu (n=2), bureau partagé/espace de *coworking* (n=1), *open space*/espace de *coworking* (n=2), *open space*/tiers-lieu (n=1), domicile/espace de *coworking* (n=2), domicile/tiers-lieu (n=4) et espace de *coworking*/tiers-lieu (n=1), ainsi que les résultats mono-espaces, et ceux ayant trois espaces ou plus de trois, n'ont pas été traités pour cette hypothèse. Le tableau 50 montre ces résultats.

Tableau 50 : Implication envers le supérieur selon les couples d'espaces

Couple d'espaces bureau/extérieurs	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Bureau individuel/Domicile	,877	360	,381	,920	1,050
Bureau partagé/Domicile	-1,383	360	,168	-1,358	,982
Bureau partagé/Tiers-lieu	1,282	360	,201	2,631	2,053
<i>Open space</i> /Domicile	,550	360	,582	,583	1,059

Les couples d'espaces conservés disposent tous d'une significativité supérieure au seuil fixé à 0,050, le Bureau individuel/ Domicile étant à 0,381, le Bureau partagé/ Domicile à 0,168, Bureau partagé/ Tiers-lieu à 0,201 et le *Open space* / Domicile à 0,582. Par conséquent, pour l'implication envers le manager, le test ne peut être poursuivi. En effet, il n'existe pas de différences significatives de moyenne d'implication pour ces couples. Il n'y a donc pas d'impact sur l'implication.

2.1.3.2 Hypothèse traitée pour l'implication envers les collègues

Pour traiter l'hypothèse sous l'angle de l'implication envers les collègues, les mêmes paramètres ont été conservés. Seuls les couples Bureau individuel/ Domicile, Bureau partagé/ Domicile, Bureau partagé/ Tiers-lieu et *Open space* / Domicile disposait de suffisamment de répondants pour être traités (limite basse fixée à 10 répondants). Le tableau 51 permet de voir les résultats des différents tests t réalisés.

Tableau 51 : Implication envers l'équipe selon les couples d'espaces

Couple d'espaces bureau/extérieurs	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Bureau individuel/Domicile	2,087	360	,038	3,072	1,472
Bureau partagé/Domicile	-2,080	360	,038	-2,870	1,380
Bureau partagé/Tiers-lieu	1,095	360	,274	3,172	2,897
<i>Open space</i> /Domicile	,343	360	,732	,512	1,493

Comme pour les résultats du bien-être au travail, seuls les couples Bureau individuel/ Domicile et Bureau partagé/ Domicile disposent d'une significativité inférieure à 0,050 avec, pour les deux couples, une significativité de 0,038. Les deux autres couples étudiés sont largement au-dessus de ce seuil avec 0,274 pour le couple Bureau partagé/ Tiers-lieu et 0,732 pour le couple *Open space* / Domicile. Le tableau 52 montre les résultats pour les deux couples retenus.

Tableau 52 : Implication envers les collègues selon les deux couples retenus

Couple d'espaces bureau/extérieurs	N	Moyenne	Écart-type	Moyenne erreur standard
Bureau individuel/Domicile	52	38,23	8,11	1,12
Autres combinaisons	310	35,16	10,08	,57
Bureau partagé/Domicile	61	33,21	10,82	1,39
Autres combinaisons	301	36,08	9,61	,55

Les deux couples conservés ont un résultat différent. Ainsi, le couple Bureau individuel/Domicile voit son niveau moyen d'implication envers les collègues plus élevé que dans les autres combinaisons, avec une moyenne de 38,23 contre 35,16, soit une augmentation de 9 %. En revanche, le couple Bureau partagé/Domicile voit son niveau d'implication moyen régresser de 8 % en étant à 33,21 contre 36,08 pour les autres combinaisons.

Par conséquent, l'hypothèse H_{3c} ne peut pas être validée. Les résultats concernant le supérieur ne sont pas suffisamment significatifs pour pouvoir être analysés, et seuls deux couples ont pu être étudiés pour l'implication envers les collègues. Comme pour le résultat du bien-être au travail, il semble que la combinaison Espace au sein des bureaux/Espaces hors des bureaux ne soit pas pertinente, mais que ce soit davantage des variations spécifiques aux différents couples.

2.2 Validation de la proposition P₄

La proposition P₄ « *Le niveau d'implication au travail varie selon la composition de la distribution des espaces* » est composée de trois hypothèses qui doivent être validées, afin de pouvoir la valider. Ces trois hypothèses sont H_{4a} « *La combinaison composée d'espaces à l'effet négatif impacte négativement le niveau d'implication au travail* » (2.2.1), H_{4b} « *La combinaison d'un lieu à effet positif et d'un lieu à l'effet négatif impacte finalement négativement l'implication au travail* » (2.2.2) et H_{4c} « *La combinaison d'espaces à l'effet positif impacte de façon positive le niveau d'implication* » (2.2.3).

2.2.1 Validation de l'hypothèse H_{4a}

Des tests t sur l'implication envers le supérieur et les collègues ont été réalisés pour étudier l'hypothèse H_{4a} « *La combinaison d'espaces à l'effet négatif impacte de façon négative le niveau d'implication* ». Les salariés ont été répartis en deux groupes. Le premier était constitué des personnes ayant une combinaison d'espace dont les effets sur l'implication des individus sont négatifs, tandis que le second groupe était composé des personnes n'entrant pas dans cette configuration d'espaces, à l'exception des mono-espaces qui n'ont pas été traités dans ces tests. Le tableau 53 regroupe les différentes données récoltées grâce aux deux tests.

Tableau 53 : Test de H_{4a}

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Implication envers le supérieur	1,07	360	,283	1,03	,96
Implication envers les collègues	2,30	360	,022	3,07	1,34

Seule l'implication envers les collègues voit sa significativité être sous le seuil des 0,050, avec un score de 0,022, alors que l'implication envers le supérieur y est au-dessus, avec 0,283. Cela a pour conséquences de n'effectuer la suite du traitement qu'uniquement pour l'implication envers les collègues. Il ne semble, en effet, pas exister de différences de moyenne d'implication envers le supérieur.

Tableau 54 : Implication envers l'équipe pour les combinaisons négatives

	N	Moyenne	Écart-type	Moyenne erreur standard
Implication envers les collègues	71	38,15	8,62	1,07
Autres combinaisons	292	35,08	9,98	,58

La moyenne du niveau d'implication envers les collègues lorsqu'ils fréquentent des espaces dont les effets sont négatifs est plus élevée de 3 points vis-à-vis des autres combinaisons, soit une progression de 9 %. Cela va à contre-courant de la réponse attendue, la sous-hypothèse ne peut donc être validée. Ce résultat sera discuter plus longuement dans le dernier chapitre de cette thèse. Cependant, une différence est visible entre les deux groupes d'espaces, permettant tout de même de valider cette partie de la proposition P₄.

2.2.2 Validation de l'hypothèse H_{4b}

L'hypothèse H_{4b} « La combinaison d'un lieu a effet positif et d'un lieu à l'effet négatif impacte finalement négativement l'implication au travail » a été étudiée grâce à des tests t sur l'implication envers le supérieur et envers les collègues. De même que précédemment, deux groupes ont été créés : les salariés évoluant à la fois dans des espaces aux caractéristiques positives et dans des espaces aux effets négatifs pour l'implication au travail, et les autres combinaisons n'arborant pas cette configuration d'espaces. Les salariés en mono-espace n'ont, encore une fois, pas été étudiés dans cette partie. Le tableau 55 montre les premiers résultats de ces traitements.

Tableau 55 : Test de H_{4b}

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Implication envers le supérieur	-1,69	360	,091	-1,45	,86
Implication envers les collègues	-3,00	360	,003	-3,60	1,07

La significativité de l'implication envers le supérieur est légèrement supérieure au seuil de 0,050, elle ne peut pas être conservée pour la suite du traitement. Il est donc possible d'en conclure que pour l'implication envers le supérieur, il n'y a pas de différences entre les moyennes des espaces testés vis-à-vis des autres configurations d'espaces. En revanche, l'implication envers les collègues dispose d'une significativité de 0,003, largement inférieure donc au seuil, et, par conséquent, ses données peuvent être analysées.

Tableau 56 : Implication envers les collègues des combinaisons mixtes

Implication envers les collègues	N	Moyenne	Écart-type	Moyenne erreur standard
Combinaison d'espaces positifs et négatifs	275	34,89	9,99	,60
Autres combinaisons	87	38,17	8,78	,97

Les combinaisons réunissant des espaces positifs et des espaces négatifs disposent d'un niveau d'implication au travail en moyenne inférieure aux autres combinaisons, avec un écart d'un peu plus de 3 points, soit presque 9 %. Le résultat obtenu est donc ce qui était imaginé, et cela peut s'expliquer par le fait que le négatif a tendance à être davantage remarqué par les individus que le positif, ce qui peut quelque peu biaiser la vision des salariés. L'hypothèse H_{4b} peut donc être validée.

2.2.3 Validation de l'hypothèse H_{4c}

L'hypothèse H_{4c} cherche à tester si « *La combinaison composée d'espaces à l'effet positif impacte positivement le niveau d'implication au travail* ». Des tests t ont été réalisés pour cette hypothèse entre deux groupes : les combinaisons d'espaces n'ayant que des effets positifs, et les autres configurations. Les salariés ne fréquentant qu'un seul espace n'ont donc pas été conservés pour ce traitement. Deux tests t ont été effectués : l'un pour l'implication envers le supérieur, l'autre pour celle envers les collègues. Le tableau 57 présente les résultats obtenus.

Tableau 57 : Test de H_{4c}

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Implication envers le supérieur	-,96	360	,335	-1,67	1,73
Implication envers les collègues	1,12	360	,265	2,72	2,44

Les deux tests présentent une significativité largement supérieure aux normes fixées à 0,050, avec 0,335 pour l'implication envers le supérieur et 0,265 pour celle envers les collègues. La suite du test ne peut donc être traitée. Toutefois, il est possible d'en conclure que pour l'implication, il n'y a pas de différences entre les moyennes des espaces testés vis-à-vis des autres configurations d'espaces. Ceci va dans le sens des études sur le rôle du soutien social qui montrent que la perception de ce rôle n'apparaît pas toujours lorsque les aspects examinés sont positifs (MELLOR *et al.*, 2017).

La proposition P_4 n'ayant qu'une sous-hypothèse à moitié validée, elle ne peut être considérée comme validée.

3. Synthèse

À la suite des différents résultats, un tableau récapitulatif des hypothèses et de leur niveau de validation peut être dressé.

Tableau 58 : Synthèse des hypothèses et de leur validation

Proposition P₁	La distribution des espaces de travail impacte le niveau de bien-être au travail	Non validée
Hypothèse H _{1a}	Plus les espaces sont nombreux, moins le bien-être est élevé	Non validée
Hypothèse H _{2b}	Lorsqu'un espace domine fortement, le bien-être est plus élevé par rapport aux autres combinaisons	Validée
Hypothèse H _{1c}	Les couples d'espaces Bureau/Extérieur ont un niveau de bien-être plus élevé par rapport aux autres combinaisons	Non validée
Proposition P₂	Le bien-être au travail varie selon la composition de la distribution des espaces	Non validée
Hypothèse H _{2a}	Le couple composé de deux espaces à l'effet négatif impacte négativement le bien-être au travail	Non validée
Hypothèse H _{2b}	La combinaison d'un lieu à effet positif et d'un lieu à l'effet négatif impacte finalement négativement le bien-être au travail	Validée
Hypothèse H _{2c}	La combinaison d'espaces à l'effet positif impacte de façon positive le bien-être au travail	Validée
Proposition P₃	La distribution des espaces de travail impacte le niveau d'implication au travail	Non validée
Hypothèse H _{3a}	Plus les espaces sont nombreux, moins le niveau d'implication est élevé	Non validée
Hypothèse H _{3b}	Lorsqu'un espace domine fortement, le niveau d'implication est plus élevé	Validée
Hypothèse H _{3c}	Les couples d'espaces Bureau/Extérieur ont un niveau d'implication plus élevé	Non validée
Proposition P₄	Le niveau d'implication au travail varie selon la composition de la distribution des espaces	Non validée
Hypothèse H _{4a}	La combinaison composée d'espaces à l'effet négatif impacte négativement le niveau d'implication au travail	Non validée
Hypothèse H _{4b}	La combinaison d'un lieu à effet positif et d'un lieu à l'effet négatif impacte finalement négativement le niveau d'implication au travail	Partiellement validée
Hypothèse H _{4c}	La combinaison d'espaces à l'effet positif impacte de façon positive le niveau d'implication au travail	Non validée

Ainsi, les hypothèses H_{1a} et H_{3a}, qui testaient le fait que le nombre d'espaces impactait le bien-être et les deux implications étudiées, ne peuvent pas être validées. Il s'avère ainsi qu'il n'y a pas l'air d'avoir de relations entre le nombre d'espaces (un, deux, trois et plus de trois) et la diminution du bien-être ou des implications. Les hypothèses H_{1c} et H_{3c} ne sont pas non plus validées. Elles testaient le fait que les couples composés d'un espace au sein des bureaux et d'un espace hors des locaux de l'entreprise permettaient d'avoir un bien-être ou une implication plus élevé. D'un point de vue global, il n'est pas possible de la valider, puisque seuls quelques

couples étaient significatifs, et seul le couple Bureau individuel/Domicile permettait de voir une amélioration du bien-être et de l'implication envers les collègues. Cette hypothèse ne pourrait donc être validée que partiellement pour ce couple. Ce résultat reste néanmoins plutôt important et sera discuté plus en détail. Enfin, les hypothèses H_{1b} et H_{3b} peuvent être validées d'un point de vue global. Ainsi, lorsqu'un espace domine fortement, à plus de 70 %, une combinaison, le bien-être et l'implication envers le supérieur et envers les collègues augmentent. En prenant un point de vue moins global, on constate que certaines combinaisons ayant un espace dominant ne sont pas significatives, *a contrario* des combinaisons fortement dominées par le bureau partagé permettent une augmentation du bien-être au travail, de l'implication envers le supérieur et envers les collègues. Le tableau 59 récapitule cela.

Tableau 59 : Tableau récapitulatif des hypothèses H_{2b} et H_{5b}

Combinaison d'espace fortement dominée par	Augmentation du niveau de
Bureau individuel	Bien-être au travail Implication envers les collègues
Bureau partagé	Bien-être au travail Implication envers le supérieur Implication envers les collègues
Tiers-lieu	Bien-être au travail

Les propositions de P_2 et de P_4 disposent, pour la plupart, de résultats significatifs et permettent de traiter les résultats. Les données obtenues pour H_{2b} et H_{4b} , concernant les combinaisons d'espaces mixtes, sont significatives, mais les données observées sont inversées par rapport aux attentes. Cette inversion peut s'expliquer par le biais de négativité qui fait en sorte de ne voir surtout que le négatif, et plus difficilement le positif. Les hypothèses H_{2a} et H_{4c} sont quant à elles non significatives. L'hypothèse H_{2c} est significative et elle suit les attentes formulées : le niveau de bien-être au travail est plus élevé lorsque la combinaison d'espaces regroupe des espaces aux effets positifs. L'hypothèse H_{4a} est également significative, mais elle ne suit pas les attentes, puisque les résultats obtenus montrent l'inverse.

La prochaine partie ouvrira la porte aux discussions mais quelques conclusions succinctes peuvent être apportées dès à présent, hypothèse par hypothèse pour clôturer ce chapitre. Elles serviront d'ancrage à la discussion.

Tableau 60 : Résultats des hypothèses testées

Hypothèses	Résultats
<i>H_{1a} : Plus les espaces sont nombreux, moins le bien-être est élevé</i>	Le nombre d'espaces n'influe pas sur le taux de bien-être des salariés
<i>H_{1b} : Lorsqu'un espace domine fortement, le bien-être est plus élevé par rapport aux autres combinaisons</i>	De façon générale, la présence d'un espace fortement dominateur permet de remarquer un bien-être plus élevé
<i>H_{1c} : Les couples d'espaces Bureau/Extérieur ont un niveau de bien-être plus élevé par rapport aux autres combinaisons</i>	Une validation générale n'est pas possible puisque seules quelques combinaisons améliorent le bien-être
<i>H_{2a} : Le couple composé de deux espaces à l'effet négatif impacte négativement le bien-être au travail</i>	La présence uniquement d'espaces négatifs n'influe pas sur le niveau de bien-être
<i>H_{2b} : La combinaison d'un lieu à effet positif et d'un lieu à effet négatif impacte finalement négativement le bien-être au travail</i>	Les combinaisons mixtes font diminuer le bien-être des salariés
<i>H_{2c} : La combinaison d'espaces à l'effet positif impacte de façon positive le bien-être au travail</i>	La présence uniquement d'espaces aux effets positifs permet une amélioration du niveau de bien-être
<i>H_{3a} : Plus les espaces sont nombreux, moins le niveau d'implication est élevé</i>	Le nombre d'espaces n'influe pas sur le taux d'implication des salariés
<i>H_{3b} : Lorsqu'un espace domine fortement, le niveau d'implication est plus élevé</i>	De façon générale, la présence d'un espace fortement dominateur permet de remarquer une implication plus élevée
<i>H_{3c} : Les couples d'espaces Bureau/Extérieur ont un niveau d'implication plus élevé</i>	Une validation générale n'est pas possible puisque seules quelques combinaisons améliorent l'implication
<i>H_{4a} : La combinaison composée d'espaces à l'effet négatif impacte négativement le niveau d'implication au travail</i>	La présence uniquement d'espaces négatifs améliore l'implication
<i>H_{4b} : La combinaison d'un lieu à effet positif et d'un lieu à effet négatif impacte finalement négativement le niveau d'implication envers les collègues et envers le manager</i>	Les combinaisons mixtes font diminuer l'implication des salariés
<i>H_{4c} : La combinaison d'espaces à l'effet positif impacte de façon positive le niveau d'implication au travail</i>	La présence uniquement d'espaces aux effets positifs n'influe pas sur le taux d'implication

PARTIE INTEGRATIVE

<i>Chapitre 7 – Discussion</i>	210
1. Retours analytiques	210
1.1 Le contexte de la recherche	210
1.2 L’interdisciplinarité de la recherche	211
2. Contribution méthodologique	213
3. Contributions théoriques	215
3.1 La territorialisation des espaces.....	216
3.2 Le travail hybride	218
3.3 Le bien-être au travail.....	220
3.4 L’implication au travail	222
3.5 Les liens sociaux	223
3.6 L’autonomie	226
4. Limites et voies de recherche	227
4.1 Les limites	227
4.2 Les voies de recherche.....	228
5. Contributions managériales	228
5.1 Les combinaisons du travail distribué	228
5.2 Le maintien des rapports sociaux	231
<i>CONCLUSION</i>	234
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	237
<i>TABLE DES ANNEXES</i>	256

Chapitre 7 – Discussion

Notre étude permet d’apporter plusieurs contributions. Après avoir effectué une revue des retours analytiques (1.) notamment en ce qui concerne le contexte de la recherche (1.1) et l’interdisciplinarité de la recherche (1.2), les premières contributions apparaissent avec les contributions méthodologiques (2.). Ensuite viennent les six contributions théoriques (3.) concernant la territorialisation des espaces (3.1), le travail hybride (3.2), le bien-être au travail (3.3), l’implication au travail (3.4), les liens sociaux (3.5) et l’autonomie (3.6). Quelques limites (4.1) recensées et les voies de recherche futures (4.2) viennent avec les contributions managériales (5.) qui sont de deux ordres : les combinaisons du travail distribué (5.1) et le maintien des rapports sociaux (5.2).

1. Retours analytiques

Avant de voir les différentes contributions de cette recherche, il est nécessaire de présenter ses éléments structurants : le contexte dans lequel la thèse a été effectuée (1.1) et la gestion de l’interdisciplinarité (1.2) qui transparaît dans les différentes parties constituant de la recherche.

1.1 Le contexte de la recherche

Commencée fin 2019, cette thèse a, dès sa première année, été touchée par la pandémie et les habitudes de recherche ont été bouleversées. La véritable opportunité qui est arrivée avec la pandémie est la forte augmentation des personnes travaillant depuis leur domicile et, après les périodes de confinement, depuis leur bureau, permettant ainsi d’avoir une matière de recherche plus dense et plus facilement accessible. Les entretiens à distance ont permis d’avoir une plus grande souplesse pour trouver des dates et des horaires qui convenaient aux répondants. Certaines personnes ont ainsi voulu répondre aux questions en dehors de leurs horaires de travail, en fin d’après-midi, le soir, ou le midi. De plus, les entretiens à distance ont

permis d'interviewer des personnes plus éloignées, tout en restant dans le cadre fixé de la France et de la Belgique, permettant ainsi de réduire les coûts liés aux déplacements. Ils permettent également aux personnes interrogées d'évoluer dans un environnement qu'ils connaissent et dans lequel ils se sentent en sécurité, ce qui leur permet d'oublier qu'ils sont enregistrés (THÉVIOT, 2021) et de répondre plus facilement et plus librement aux questions posées.

1.2 L'interdisciplinarité de la recherche

L'une des spécificités de cette recherche est de mobiliser des concepts et des auteurs extérieurs aux seules sciences de gestion. L'une des forces de la discipline est ainsi d'avoir une perméabilité aux autres pôles scientifiques, allant ainsi à contre-courant de la tradition de spécialisation de la recherche française. En effet, au fil des siècles, des crises et des renouveaux, la science n'a eu de cesse de se spécialiser, faisant ainsi passer le nombre de disciplines de l'Université de quatre au départ –à savoir la théologie, le droit, la médecine et les arts– à 75 actuellement recensées au Conseil National des Universités (MARTIN-LAPOIRIE *et al.*, 2018). Cependant, par essence, les sciences de gestion ne peuvent être que difficilement monodisciplinaires, puisque, pour prendre l'exemple de cette recherche, le simple fait de se pencher sur le bien-être au travail fait intervenir des notions, au minimum, de psychologie ou de sociologie, et si l'on veut comprendre l'origine de l'intérêt pour ce concept, il faut aller voir du côté de la philosophie (LEMAIRE, 2021).

Cette recherche repose ainsi sur le mélange des sciences de gestion avec d'autres disciplines permettant de compléter et de comprendre des éléments pouvant avoir des échos en dehors de cette discipline. Ainsi sont mobilisés des auteurs classés en histoire, en géographie, en sociologie, en philosophie, en psychologie, en sciences politiques, en plus des auteurs propres aux sciences de gestion. La partie sur le bien-être recoupe la plupart de ces disciplines, puisque l'histoire, alliée à la philosophie et aux sciences politiques, permet de voir les évolutions et les logiques qui ont amené le bien-être à devenir la notion qui est actuellement à l'étude. Le même constat se pose sur les différentes parties historiques qui émaillent la revue de littérature sur les espaces de travail. Elles permettent ici d'être au-dessus de la mêlée, de prendre la hauteur pour observer les changements, les ruptures et les retours des salariés et de

leurs espaces au fil du temps. Ainsi, l'on peut voir que l'Histoire n'est qu'un éternel recommencement (PARETO, 1976). Dans notre étude l'on peut assister, avec le travail hybride, à un petit retour aux sources des espaces de travail sans le savoir. Pour le comprendre, il faut revenir aux prémices de l'histoire des espaces de travail, et notamment avec les monastères. Au Moyen Âge comme aujourd'hui, les monastères font office de mini-sociétés, vivant presque en autarcie, dans lesquelles les cités de justification de BOLTANSKI et THÉVENOT (1991) se retrouvent. NACHI (2006) propose le résumé schématique suivant pour expliquer la théorie des mondes et des cités.

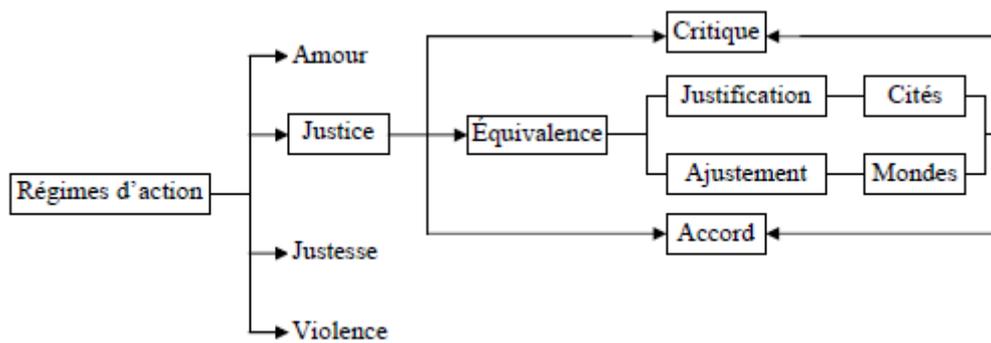


Figure 28 : Architecture du régime de justice

Source : NACHI, 2006

Dans leur théorie des économies des grandeurs, BOLTANSKI et THÉVENOT (1991) mettent en avant six cités : l'inspirée, la domestique, l'opinion, la civique, la marchande et l'industrielle, puis en 1999, la cité par projets y est ajoutée (BOLTANSKI et CHIAPELLO, 2011). Les différentes cités se retrouvent au sein des monastères, ce qui en fait des sociétés en tant que telles. Ainsi, que ce soit à l'époque médiévale ou contemporaine, l'on peut remarquer au sein de cette microsociété les prémices de la distribution des espaces de travail. Ainsi, au Moyen Âge, les moines travaillaient, à tour de rôle, dans les *scriptoria*, mais également dans les jardins, ou dans les pièces dédiées aux productions. Aujourd'hui, les moines travaillent toujours dans les jardins et dans les productions, mais également dans leurs magasins d'abbayes ou sur les réseaux. L'on peut donc voir un début de distribution des espaces au sein d'un espace restreint. L'évolution lente des espaces peut également se remarquer grâce à cette interdisciplinarité. Elle peut s'inscrire dans la théorie des « niches culturelles » (DEREX, 2021) utilisée dans les sciences de la biologie. Ce concept explique que l'évolution humaine et de leurs compétences et outils

se fait par de légères évolutions au fil du temps par ajouts successifs de petites améliorations, sans que le problème initial ne soit réellement compris. Ainsi, les bureaux collectifs sont partis des *scriptoria*, qui étaient de grandes salles dans lesquelles les moines travaillent debout, pour arriver au XIX^{ème} siècle dans les *pools* collectifs de dactylos dans lesquels les salariés travaillaient également dans de grands espaces, mais assis. Ensuite les salles se sont réduites en taille, mais les méthodes de travail n'ont que peu évolué avant les années 1970/1980 et l'avènement des nouvelles technologies de la communication et de l'information. Désormais, les bureaux collectifs ont tendance à réduire encore leur taille, mais toujours en gardant les éléments des bureaux précédents, sans grande révolution. Les *open spaces* permettaient, dans les années 1950, aux entreprises d'économiser de l'argent puisque les bureaux étaient moins grands et plus compacts. Avec la récente pandémie et le développement de la distribution des espaces, ce phénomène de réduction des coûts est en recrudescence : les salariés peuvent travailler depuis leur domicile, laissant des bureaux vacants. Les entreprises continuent ainsi de réduire leurs coûts en mobilier de travail. La trajectoire prise par la taille des espaces de travail dans le temps semble donc conduire à des bureaux d'entreprises dont les espaces seront de moins en moins nombreux, et des salariés partageant leur temps de travail entre des espaces au sein des locaux des entreprises, et des espaces ne s'y situant plus, puisque certaines études prévoient que 70 % des travailleurs seront en dehors des bureaux au moins 5 fois par mois à l'horizon 2025 (WANG, ALBERT, et SUN, 2020).

2. Contribution méthodologique

Cette recherche illustre l'utilisation en sciences de gestion des méthodes mixtes, et en particulier de la méthode mixte séquentielle dont la partie qualitative permet à la partie quantitative d'exister. Ce design mixte a été choisi dès le départ, avec comme point d'ancrage l'hybridation des espaces de travail. La volonté était ainsi d'orienter la recherche en fonction des résultats de la première partie. Après les données qualitatives récoltées, la décision fut prise d'étudier le bien-être et l'implication au travail dans une seconde partie quantitative. Cette seconde partie n'existe donc uniquement parce que la première partie existe. Cela permet à la recherche de gagner en pertinence puisque les différentes parties s'articulent de façon logique. Ainsi, le point de départ de cette recherche était de rechercher les effets organisationnels qui étaient modifiés lorsque les salariés étaient confrontés à l'utilisation d'espaces distribués.

L'étude qualitative a montré que le bien-être au travail et l'implication envers les collègues et envers le supérieur hiérarchique se voyaient transformés avec la distribution des espaces. En repartant de ces informations, la seconde partie quantitative a permis de vérifier et d'approfondir ces éléments. Le schéma suivant illustre l'articulation des différentes parties au sein de cette méthode mixte séquentielle.

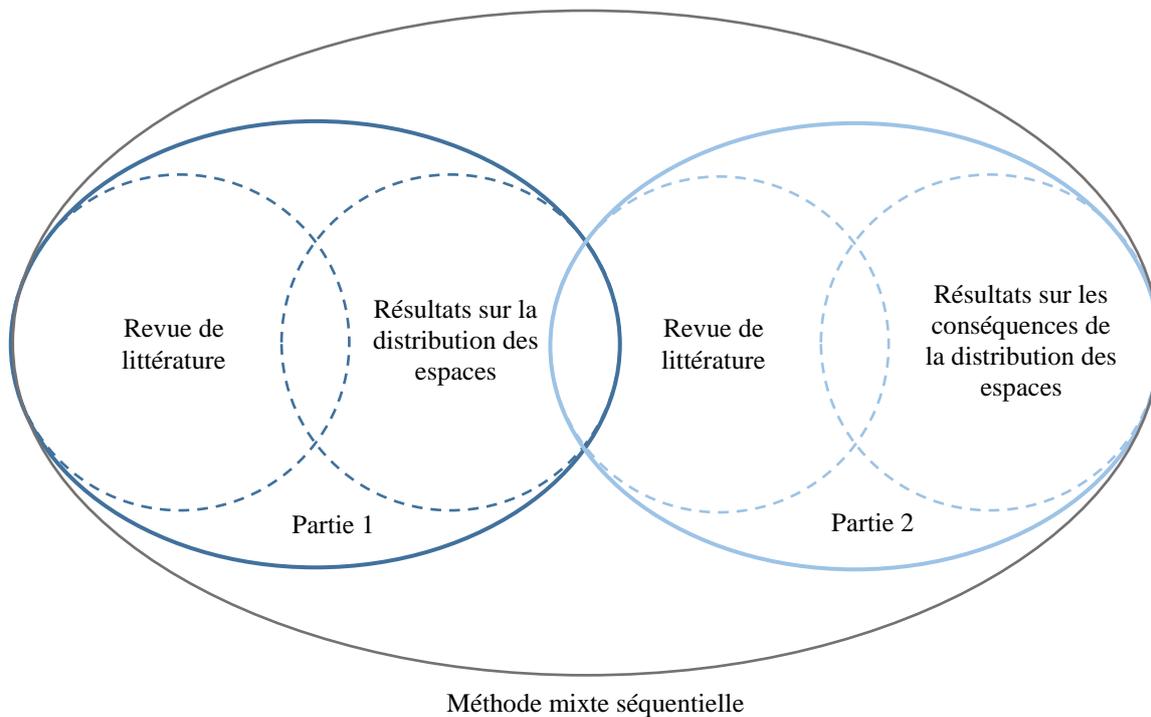


Figure 29 : Schéma illustratif de la méthode mixte séquentielle

La méthodologie mixte employée dans cette recherche a permis de produire des connaissances qu'une méthodologie qualitative ou quantitative pure n'aurait pas pu faire. En effet, grâce à une logique séquentielle l'on a pu créer des liens entre les différentes parties permettant au quantitatif de se nourrir des informations issues du qualitatif. Ainsi, la seconde partie de cette recherche dépend entièrement de ce qui a été traité dans la première : le bien-être au travail et l'implication des salariés sont impactés par la fréquentation de plusieurs espaces de travail. En effet, la primauté de l'approche quantitative ou qualitative dans une étude explicative séquentielle dépend de plusieurs facteurs : « la conception particulière qu'un chercheur choisit pour chaque phase de l'étude, le volume des données recueillies au cours de chaque phase, et la rigueur et la portée de l'analyse des données au cours de chaque phase » (IVANKOVA, CRESWELL, et STICK, 2006). Pour cette recherche, le but de l'étude et la question de recherche déterminent la séquence de collecte des données qualitatives et quantitatives. La

force de la méthode mixte employée est de permettre l'intégration des forces des deux méthodologies, ce qui permet donc d'approfondir les enseignements des deux méthodologies et de compenser leurs faiblesses (MORVANNOU *et al.*, 2019). Les méthodes mixtes sont ainsi une solution permettant de développer une compréhension plus fine et plus riche des phénomènes étudiés : les données qualitatives peuvent clarifier ou compléter les résultats quantitatifs tandis que les résultats quantitatifs peuvent améliorer la validité externe d'une recherche qualitative (ALDEBERT et ROUZIÈS, 2011). En partant du concept général des effets organisationnels, la partie qualitative a permis de mettre en avant le bien-être et l'implication, apportant ainsi une compréhension du sujet qui n'aurait pas été possible en commençant par la partie quantitative. Les entrevues menées dans la première partie n'auraient également pas permis, à elles seules, de comprendre les liens qui s'établissaient entre la distribution des espaces de travail et les concepts du bien-être et de l'implication. La complémentarité des deux parties méthodologiques représente donc une force pour la recherche (CRESWELL et CRESWELL, 2017). Pour pouvoir s'assurer de la qualité de cette méthodologie mixte, une attention particulière a été portée aux différentes parties théoriques qualitatives et quantitatives, lors de la collecte et de l'analyse des données, qui ont été réalisées de façon indépendantes et séparées, avant d'être intégrées une fois les deux phases achevées (ONWUEGBUZIE et JOHNSON, 2006; CRESWELL et PLANO CLARK, 2017; MORVANNOU *et al.*, 2019; TASHAKKORI, JOHNSON, et TEDDLIE, 2020).

3. Contributions théoriques

Plusieurs contributions théoriques peuvent être observées dans cette recherche. L'on constate tout d'abord une territorialisation des espaces (3.1) et la montée en puissance du travail hybride (3.2). Des éléments importants dans la vie au travail des salariés sont également modifiés avec la distribution des espaces : le bien-être au travail (3.3) et l'implication envers les collègues et les supérieurs hiérarchiques (3.4), ainsi que des éléments qui les constituent, comme les liens sociaux (3.5), l'autonomie (3.6),

3.1 La territorialisation des espaces

Il ressort de l'étude que le nombre d'espaces présent au sein d'une combinaison n'influe pas sur les niveaux de bien-être au travail et d'implication envers le supérieur hiérarchique. Il est nécessaire en revanche d'avoir un espace central, qui domine la combinaison. En cela, cette recherche s'inscrit dans les travaux récents sur la territorialisation et sur l'ancrage spatio-temporel du travail. La modernité se caractérise parfois par les « non-lieux » qui sont des espaces de transit, sans histoire, sans âme, où les personnes ne restent pas et ne font que passer (GILBERT et RAULET-CROSET, 2021). Un lieu, un espace est en revanche un endroit dont l'identité est forte pour les individus, que ce soit leur lieu de travail ou leur lieu d'habitation. Ils ont, par les personnes qui les composent ou par leur histoire, une place particulière dans la vie des personnes (GILBERT et RAULET-CROSET, 2021). L'on peut également voir cette volonté d'espace central comme étant une survivance des traditions passées. Le travail hybride est, au regard de l'histoire du travail, une notion récente, qui s'oppose à une longue tradition : le travail s'effectue dans une même entreprise, dans un même espace de travail. Avant la crise sanitaire, la part des télétravailleurs dans la population active était faible (GILBERT et RAULET-CROSET, 2021), mais cette recherche permet de compléter en montrant que le télétravail est toutefois l'une des composantes qui se retrouvent le plus souvent dans les combinaisons d'espaces. Avec la pandémie, une large frange de la population a pu s'exercer aux pratiques nouvelles du travail à domicile. Les études menées lors des différents confinements ont montré les souhaits spatio-temporels des salariés. Sur une semaine de travail de cinq jours, la composition idéale voit le bureau comme élément central avec une large place dans cette combinaison (70%) en complément du télétravail (NAPPI et LE LUYER 2021b, 2021a). Notre recherche se rapproche de ces études et permet de les compléter. Les salariés évoquent, en effet, un bien-être et une implication plus élevés lorsqu'ils disposent d'un espace dont la place est dominante dans la combinaison.

Notre étude a également montré que le travail hybride disposait de nombreux avantages. Les salariés peuvent ainsi redistribuer les temps de déplacements, de plus en plus coûteux financièrement et écologiquement, qui peuvent être de plus stressants du fait des embouteillages aux abords des grandes agglomérations ou des aléas de la route à des activités permettant l'amélioration de l'équilibre entre les sphères professionnelles et personnelles (DALE, 2022).

Cet équilibre s'est d'ailleurs vu améliorer chez les personnes travaillant dans un modèle hybride par rapport à ceux étant à temps plein dans un bureau (DALE, 2022; HOPKINS et BARDOEL, 2022). Notre étude montre ainsi que, lorsqu'on s'attarde sur les couples d'espaces, aucune combinaison de bureau à temps plein, ni même de télétravail à temps plein ne permet une amélioration significative du bien-être ou de l'implication des travailleurs. Cette hybridation va également permettre aux entreprises de proposer des contrats « à la carte », laissant aux salariés le choix des espaces dans lesquels ils souhaitent évoluer (SOULIÉ et MATHIEU, 2022). Notre étude montre que si certaines combinaisons disposant d'espaces au sein des locaux des organisations et d'espaces nécessitant le télétravail puisque hors des murs permettent de remarquer une variation des niveaux de bien-être ou d'implication, cela ne peut être érigé en vérité universelle. Certaines combinaisons n'avaient, il est vrai, que trop peu de répondants pour permettre une analyse, ce qui peut être une limite, comme le reflet de la société qui est encore centrée sur des combinaisons d'espaces classiques. Deux combinaisons d'espaces montrent toutefois des variations dans le niveau de bien-être au travail et d'implication : les couples bureau individuel – domicile et bureau partagé – domicile. Le premier couple dispose d'indicateurs plus élevés que la moyenne, tandis que ceux du second sont y sont inférieurs. Il semblerait donc que les effets négatifs du bureau partagé prennent ici le pas sur les bienfaits du télétravail à domicile. En revanche, la combinaison d'un bureau individuel et du domicile voit son niveau de bien-être et d'implication être augmenté.

Les entretiens menés dans cette recherche ont également montré que les salariés étaient confrontés à une normalisation des espaces de bureau : « ils sont composés de tables, chaises, ordinateurs, imprimantes et rangements pour les dossiers ou la documentation en papier » (HEDDAD, 2021). Si certains entretiens ont montré que cette homogénéité des espaces permettait une meilleure approche du travail puisque les bureaux étaient davantage rangés, d'autres ont au contraire critiqué cette approche. Pour eux, le bureau se doit d'être personnalisé, d'avoir une identité. Le rapport qu'ont les salariés avec leur espace a ainsi tendance à se modifier, que soient par l'arrivée des nouvelles technologies ou de la transformation des espaces traditionnels. L'espace est identifié par la vision qu'ont les personnes de lui, et par les relations qui s'y font et défont.

3.2 Le travail hybride

L'hybridation du travail, c'est-à-dire l'insertion du télétravail aux espaces dits « classiques » de bureau, est l'un des enjeux futurs pour les salariés et les entreprises. L'espace est un support de travail sur lequel peuvent s'appuyer les salariés pour la réalisation de leurs tâches (HEDDAD, 2021). Notre recherche confirme cela puisque les entretiens ont montré que les personnes choisissaient leurs espaces de travail en fonction des missions et travaux qu'ils devaient réaliser. Ces espaces représentent un repère pour les personnes qui les fréquentent, et la mise en place des nouvelles technologies ne fait que modifier le rapport qu'entretiennent les personnes avec eux (HEDDAD, 2021), notamment lorsque ces espaces deviennent flexibles et anonymes. Les personnes les plus isolées et les moins autonomes sont aujourd'hui les plus demandeuses d'un retour aux espaces de travail délimités et attitrés, afin de retrouver les liens sociaux et un lieu de travail adaptés qu'ils ont cassés ou perdus avec la crise sanitaire (NAPPI et LE LUYER, 2021b). Dans nos entretiens, ce sont ainsi les personnes avec le plus d'ancienneté dans leurs entreprises qui manifestaient le besoin d'un retour au bureau, n'admettaient le télétravail que pour des tâches ponctuelles, et rejetaient le fait que les bureaux deviennent partagés, anonymes et impersonnels.

Avec la crise sanitaire, le travail hybride a connu une forte accélération, couplé à des mesures gouvernementales obligeant les entreprises à mettre en place des jours de télétravail par semaine (ABORD DE CHATILLON *et al.*, 2022). Des études ont montré qu'avant la crise sanitaire, quatre cinquièmes des équipes du secteur tertiaire avaient déjà testé le télétravail (ABORD DE CHATILLON *et al.*, 2022), bien que la part des télétravailleurs représentait 3% des actifs en France (GILBERT et RAULET-CROSET, 2021). L'étude de l'échantillon de notre recherche élève le taux de télétravailleurs au domicile à près de 30% des salariés : pour beaucoup, l'apprentissage de cette forme de travail s'est faite, et a été facilitée, grâce, ou à cause, de la crise (ABORD DE CHATILLON *et al.*, 2022). Cependant, ces télétravailleurs sont rarement en télétravail à temps plein : ils ne sont que 4 % dans notre étude. Cela rejoint d'autres études sur le sujet qui évoquent que le télétravail à plein temps n'est pas souhaité par les employés, mais cela varie selon les catégories professionnelles et les postes occupés : 5 % des cadres aimeraient être en télétravail à temps plein contre 21 % des employés (NAPPI, DE CAMPOS RIBEIRO, et EDDIAL, 2020). La possibilité de travailler depuis chez soi, ou dans un

espace plus proche de son domicile, permet également une économie de temps et d'argent, en évitant les embouteillages autour des grandes métropoles. Elle permet également aux entreprises d'économiser sur les locaux, qui restent l'un des points budgétaires les plus lourds des organisations (MITCHELL, 2021).

L'un des aspects de la distribution des espaces observés dans les entretiens qui furent menés est l'omniprésence du travail depuis le domicile. Qu'il soit voulu ou subi, toutes les personnes interrogées, dont le point commun était de fréquenter plusieurs espaces de travail, travaillaient ainsi depuis leur domicile au moins une journée par semaine. Pour certains auteurs, cela pourrait signifier un repli sur soi des salariés (HERTZ, 2021), alors que pour d'autres, nous assistons à la recherche de moments de calme permettant d'atteindre les échéances et de minimiser les contradictions professionnelles (TASKIN, 2003). Les témoignages récoltés montrent qu'il s'agit un peu des deux : certaines personnes préfèrent être à leur domicile puisqu'elles ne supportent ou n'aiment pas leurs collègues de travail, se sentant alors mieux seules chez elles ; d'autres au contraire choisissent de s'isoler afin d'être au calme pour pouvoir, par exemple, terminer une mission plus efficacement. La coopération depuis des espaces de travail situés en dehors des locaux de l'entreprise peut donc être possible, mais à deux conditions relevées par CANIVENC (2021) : « structurer l'organisation du travail collectif et maintenir la cohésion du collectif de travail ». Des recherches récentes montrent également que les télétravailleurs sont plus productifs, et aiment travailler à domicile du fait de la flexibilité, des temps de déplacements réduits ou nuls, et de la possibilité de porter des vêtements décontractés (MITCHELL, 2021). Notre étude montre également ces différentes possibilités, puisque travailler depuis chez soi permet aux individus de réussir à insérer dans leur emploi du temps de la place pour le sport, les loisirs personnels ou encore la réception de colis au domicile, ce qui ne serait pas, ou moins facilement, possible avec les temps de trajets pour revenir chez soi.

Notre recherche a permis également de voir que le travail hybride disposait des mêmes inconvénients que le travail au bureau : mauvaise planification, mauvaise communication, réunions inefficaces ou inutiles, confusion des responsabilités et des tâches (MITCHELL, 2021), mais également la présence de distractions. L'un des plus gros problèmes lorsque les salariés doivent travailler hors de l'entreprise est l'accès à la technologie et, le cas échéant, la sécurité

liée à l'utilisation de réseaux publics (MITCHELL, 2021). L'aménagement d'un bureau temporaire, notamment lorsque la personne travaille depuis chez elle, peut être vu comme étant une grande contrainte, de surcroît si cela permet l'empiétement de la sphère professionnelle dans la sphère personnelle. L'accès à la technologie provoque également une plus grande méfiance des gestionnaires, qui ne peuvent voir le travail en train de s'effectuer (MITCHELL, 2021) : cela se matérialise par une plus grande surveillance, et notamment par le pointage par messages par périodes fixes, ou par la mise hors connexions à distance des ordinateurs des télétravailleurs. Avec la crise sanitaire, de nombreux salariés ont déclaré manquer de lien social, même si les différentes tâches étaient faisables à distance et que les indicateurs de la productivité et de la satisfaction au travail étaient au vert (ABORD DE CHATILLON *et al.*, 2022).

3.3 Le bien-être au travail

Pour de nombreuses personnes, le travail occupe une place centrale dans leur vie. De nombreux facteurs peuvent agir négativement sur le bien-être au travail des salariés. Le stress est ainsi l'une des raisons principales à l'absence des salariés. Dans *Les Temps modernes* (1936), CHAPLIN tourne en dérision les chaînes des industries qui créent des employés vides de sens dont le *turnover* est important. En 1956, FRIEDMAN montre que le travail à la chaîne détruit les individus en les réduisant en miettes, conduisant à de la fatigue, de la démotivation, puis par un absentéisme et un *turnover* important. La productivité a certes augmenté, mais au détriment du bien-être des salariés. En 2018, en France, l'absentéisme coûtait encore 100 milliards d'euros, soit 5 % du PIB (CAPPELLETTI, 2018). Le changement régulier d'espaces de travail pourrait être un facteur supplémentaire de stress, mais notre étude montre qu'au contraire, le bien-être au travail des salariés ne varie pas selon le nombre d'espaces qu'ils fréquentent. Plus que le nombre de lieux de travail, c'est la composition des combinaisons d'espaces qui est à prendre en compte pour l'évolution du bien-être au travail. Le bien-être des individus est notamment différent lorsqu'ils sont contraints d'évoluer dans des espaces dont ils n'ont pas le besoin ou l'envie que lorsqu'ils évoluent dans des conditions qu'ils choisissent. Notre étude montre ainsi que les salariés sont moins stressés et plus heureux lorsqu'ils ont la possibilité de choisir dans quels espaces de travail ils peuvent évoluer pour effectuer les différentes tâches dont ils ont la gestion. Certains travailleurs n'ont ainsi pas la volonté ou la possibilité, par exemple, de se créer un espace dédié au travail au sein de leur domicile ou d'aller travailler dans des espaces de *coworking* ou des

open spaces. *A contrario*, des salariés vont pouvoir privilégier leur domicile ou les espaces collectifs selon leurs besoins ou attentes. Il n'existe donc pas une combinaison de travail permettant à coup sûr de voir une amélioration du bien-être des salariés, bien que notre étude ait montré que l'association du bureau individuel et du télétravail à domicile permettait de voir une amélioration pour notre échantillon. Ces combinaisons sont donc à définir au cas par cas avec les salariés afin de permettre une amélioration optimale du bien-être au travail, mais également de la santé globale et psychologique des salariés, puisque l'épuisement physique et mental peut isoler les individus et les conduire à des modifications physiques et psychiques comme la prise de poids ou la dépression (ROSS et VASANTHA, 2014).

Cet isolement passe par l'éloignement avec l'équipe de travail, mais elle peut également avoir lieu lorsque le fonctionnement des connexions à distance, des appareils ou des diverses applications permettant de communiquer fonctionne mal sur les lieux secondaires de travail, provoquant ainsi du stress. En effet, le bien-être passe également par le soutien social apporté par les collègues, que ce soit physiquement ou *via* les canaux de communications fonctionnant bien (VARTIAINEN et HYRKKÄNEN, s. d.). La gestion de l'isolement des employés est l'un des enjeux les plus importants pour les organisations du point de vue du bien-être au travail. Le fait d'être valorisé en tant que personne ou en tant que collègue est l'une des composantes du bien-être. Cependant, avec le développement du travail à distance, l'établissement de liens sociaux se complexifie et le manque de connexion et d'interactions peut conduire à cet isolement et à un sentiment d'irrespect (COOPER et HESKETH, 2019), modifiant l'environnement de travail et les valeurs de l'entreprise aux yeux du salarié. Le bien-être au travail est affecté également par ces valeurs transmises. Lorsqu'elles se modifient, ou que le salarié les identifie comme modifiées, la satisfaction au travail de l'individu pourrait être également modifiée (CARNEVALE et HATAK, 2020). Une étude réalisée après la pandémie a montré que les niveaux de bien-être au travail des salariés étaient plus élevés lorsque leur organisation a permis aux travailleurs de trouver des moments pour nouer des relations sociales malgré les environnements de travail éloignés (CALDEIRA *et al.*, s. d.).

3.4 L'implication au travail

Alors que l'accès à l'internet est désormais facile, les personnes sont toujours susceptibles de se tourner vers leurs collègues afin de trouver les informations qu'ils détiennent. Ce processus de partage des connaissances, qui se produit lorsque les individus se rencontrent et partagent leurs connaissances, est fondamental pour établir des liens avec les collègues ou avec les supérieurs hiérarchiques. Le travail à distance rend plus complexe ce processus puisque l'accès à ces réseaux de partages d'informations en direct est rendu plus compliqué (DE VRIES, BAKKER-PIEPER, et OOSTENVELD, 2010). Ces réseaux d'informations permettent également la création d'un environnement de travail dont l'insertion des salariés leur permet d'être plus impliqués et heureux dans leur travail (CARNEVALE et HATAK, 2020). La distance distend ces liens, puisque les interactions sociales ont tendance à diminuer, et avec elles le partage des idées, des préoccupations et des ressentiments. L'implication dans une équipe de confiance permet d'observer une meilleure rentabilité, mais le travail à distance peut rendre plus difficiles la création et le maintien d'une confiance envers les autres acteurs de l'organisation. Les réunions en ligne, dans lesquelles la participation est plus complexe, peuvent diminuer la volonté de partager des sentiments et, donc, de cacher de potentiels conflits, au risque de diminuer, voire de briser, les liens de l'équipe de travail (ORTI et MIDDLEMISS, 2019). L'implication des salariés envers les différents groupes sociaux de l'organisation baisse dans les cas où l'individu est physiquement isolé, et il a également tendance à se sentir frustré et peu fiable, et à s'identifier de façon moindre à son organisation (WANG, ALBERT, et SUN, 2020).

Notre étude a toutefois montré que la mise en place de combinaisons d'espaces pouvait permettre d'améliorer leur implication. Les résultats issus de notre échantillon, pour les collègues et pour le supérieur hiérarchique, montrent ainsi que le fait pour les salariés d'avoir un espace de travail qui domine fortement la combinaison voyait son niveau d'implication être plus élevé que lorsque ce n'est pas le cas. Certaines combinaisons ont d'ailleurs l'air de favoriser cette implication, surtout en ce qui concerne l'équipe de travail. L'on remarque ainsi que le couple bureau individuel et domicile permet cela, bien que ça aille à contre-courant du fait que l'isolement physique des lieux provoque une diminution de l'implication. La pandémie ne doit pas être étrangère à cela : pendant près d'un an et demi, les salariés ont pu expérimenter, pour la plupart, ces nouvelles formes de combinaisons d'espaces, et donc trouver des solutions

pour réussir à sortir de cet isolement, ce qui favorise du coup leur implication envers leur équipe de travail. L'implication calculée, qui repose sur la connaissance qu'a le salarié des coûts associés à son départ de l'organisation et sur le manque de choix de travail alternatifs (CHARLES-PAUVERS et PEYRAT-GUILLARD, 2012), peut être modifiée lorsque l'individu évolue dans des espaces distribués. Il est ainsi possible que certains travailleurs à distance aient une implication plus élevée en raison des avantages qu'ils tirent à ne pas être dans les locaux de l'organisation, tandis que d'autres peuvent également préférer la distance s'ils ont des difficultés à entretenir des relations ou s'ils se sentent isolés psychologiquement au sein de leur bureau (WANG, ALBERT, et SUN, 2020).

3.5 Les liens sociaux

Depuis les philosophes de l'Antiquité, et en particulier Aristote, la philosophie politique décrit l'homme comme étant un animal naturellement social, sociable et politique (LAPIERRE, 1961). Cette recherche observe que les salariés sont motivés à fréquenter différents espaces de travail afin de répondre à ce besoin naturel de sociabilité. Les différents entretiens montrent ainsi que les motivations des salariés à fréquenter plusieurs espaces de travail diffèrent de celles les amenant à ne choisir qu'un seul espace de travail en particulier. D'autres études ont également montré, depuis les épisodes de confinement, que la sociabilité est l'argument prioritaire pour la fréquentation des bureaux (NAPPI et LE LUYER, 2021b). Les conversations informelles disponibles dans les locaux des entreprises peuvent en effet amener un partage de connaissances ou une résolution de problèmes (MITCHELL, 2022). Notre recherche a également montré que les réunions en visioconférence, si elles ont le mérite de permettre aux salariés de se voir et de garder des contacts, ne réussissent pas à conserver ces discussions informelles, puisqu'il est plus compliqué de s'isoler de la conversation. Ainsi, la distribution des espaces est un souhait des personnes pour des raisons qui sont liées à cette nouvelle façon de travailler. Ces motivations sont, en outre, différentes de celles qu'envisagent les managers lorsqu'ils doivent mettre en place les espaces de travail. Ainsi, il apparaît que combiner plusieurs espaces de travail, que ce soit par la volonté des employés ou de l'employeur, permettrait une meilleure performance des salariés, mais également de leur permettre d'utiliser les lieux de travail en fonction des activités et des missions qui doivent être réalisées. Arrivée en fin de pandémie, cette recherche peut permettre d'entrevoir la mise en pratique de ces principes. Alors que le

travail depuis les domiciles était devenu majoritaire avec les différents moments de confinement puis de distanciations sociales, le retour partiel et progressif au sein des locaux de l'entreprise est voulu par la volonté des salariés de retrouver des moments de sociabilité en rompant l'isolement physique et, de ce fait, de gagner en efficacité grâce aux interactions sociales directes (HANSEZ, TASKIN, et THISSE, 2021). Cette recherche s'inscrit dès lors dans la lignée des travaux portant sur le travail hybride, qui est un moyen de trouver un équilibre entre la productivité et le bien-être au travail (HALFORD, 2005; BLOOM *et al.*, 2015). Elle montre également l'importance de la distribution des espaces, et de la configuration de cette combinaison, pour bénéficier de cet équilibre (MORIKAWA, 2020). Les personnes ayant répondu aux entretiens ont ainsi montré que les espaces de travail disposaient d'avantages et d'inconvénients, mais les considérer de façon séparée ne peut être la solution. En effet, combiner des espaces entre eux a pour objectif d'équilibrer les points forts et faibles des différents espaces, mais cette distribution des espaces peut également être le signe d'évaluations des individus : un salarié peut échanger une journée de travail depuis son domicile par une journée au sein de son entreprise ou dans un espace de *coworking*, en fonction de l'importance qu'il met dans les liens sociaux. L'inverse peut également être le cas.

Combiner plusieurs espaces de travail peut donc être une solution pour contrer l'isolement que produisent certains espaces de travail, que ce soit un isolement physique ou un isolement mental. Elle permet ainsi de contribuer aux différents travaux qui mettent en lumière la dimension politique des espaces et la résistance spatiale (SHORTT, 2015; COURPASSON, DANY, et DELBRIDGE, 2017). La configuration des espaces de travail peut être le terrain de conflits, notamment de résistances, comme c'est par exemple le cas de salariés d'une entreprise semi-publique ayant mis en place le télétravail et les bureaux partagés qui se réapproprient cet espace de travail impersonnel par le placement d'objets ordinaires tels une tasse de café, un cadre ou des miettes (TASKIN *et al.*, 2022). Pour rompre avec l'isolement physique ou mental des employés, et améliorer l'implication de leurs équipes, les managers et supérieurs hiérarchiques doivent agir avec les travailleurs à distance de la même manière que ceux qu'ils voient au bureau : reconnaissance, récompense par des félicitations en personne ou virtuelles (MITCHELL, 2021). Cette recherche permet également de voir que la distribution des espaces peut également être observée comme étant une résistance aux différents effets néfastes des espaces de travail. C'est notamment le cas pour les contacts sociaux pour lesquels la combinaison d'espaces avec le domicile permet d'atténuer les défauts sociaux de l'espace.

Choisir de fréquenter plusieurs espaces de travail fonctionne ainsi comme une « constitution spatiale de l'activité politique » (FEATHERSTONE, 2011), l'espace étant dès lors une ressource utilisée par les salariés afin de préserver ou de développer un mieux-être au travail. Les liens sociaux sont donc un vecteur important de bien-être, comme en témoigne notre recherche : tous les entretiens ont mentionné l'importance des collègues ou des clients, et celle de voir et de parler à d'autres personnes pour ne pas rester isolés. Ces relations sociales au travail sont donc importantes, surtout lorsque l'on sait que le bien-être au travail permet de réduire les risques de *burn-out* (VERCAMBRE-JACQUOT et TEMAM, 2019), et que la recherche d'un bien-être au travail ne s'oppose pas à la performance et à la productivité (ABORD DE CHATILLON et BERNARD, 2019). Il est ainsi important d'entretenir les liens sociaux, même précaires, également avec les personnes n'étant pas au bureau par des « conversations individuelles, de groupes de discussion ou de sondages sur les ressources humaines » (MITCHELL, 2021). L'action de changer d'espaces impacte en effet toutes les relations sociales, qu'elles soient professionnelles ou personnelles (DREVON et KAUFMANN, 2022).

Diverses études montrent que, plus un employé rencontre de personnes pendant sa journée de travail, plus les indices de productivité et de satisfaction au travail sont élevés (NAPPI, DE CAMPOS RIBEIRO, et EDDIAL, 2020). Nos entretiens montrent également que la présence d'autres personnes dans les bureaux ne garantit cependant pas le développement de liens sociaux, car le « manque de temps ou la focalisation sur la tâche de travail n'autorisent pas toujours l'échange d'informations informelles, personnelles » (RUILLER, DUMAS, et CHÉDOTEL, 2017; CANIVENC et CAHIER, 2021). Notre recherche permet donc de s'inscrire dans les études récentes qui montrent que l'importance du collectif dans la bonne exécution du travail peut être nuancée (ABORD DE CHATILLON *et al.*, 2022). Des témoignages recueillis dans nos entretiens montrent ainsi que certains employés préfèrent le travail depuis leur domicile, non seulement pour le calme qu'ils y trouvent, mais également pour éviter de rencontrer certains de leurs collègues, et d'avoir une ambiance moins effervescente. Ils choisissent donc avec quels membres de l'organisation ils souhaitent avoir davantage de contacts et de moins subir leurs affiliations professionnelles (ABORD DE CHATILLON *et al.*, 2022) : les salariés ont de moins en moins besoin de se rencontrer pour créer du lien social, ce qui provoque l'intensification des liens faibles, relations superficielles facilement effaçables (DREVON et KAUFMANN, 2022).

3.6 L'autonomie

Notre recherche montre également que les salariés ont gagné en autonomie pour ce qui concerne leurs conditions de travail. Cette autonomie peut toutefois être la manifestation d'une individualisation des conditions de travail (SIEVERS, 1990; DEVOS et TASKIN, 2005). Cette individualisation est mise en avant par GALAMBAUD (2001), qui la définit comme « le fait que la situation de chaque personne (son activité, sa rémunération, sa carrière, etc.) est fonction d'éléments individuels, d'éléments attachés à la personne (le talent, la performance, le mérite, la motivation, la compétence, voire la chance...) [...] et par le fait que chaque personne est largement responsable de sa situation présente ou future ». Cette nouvelle forme d'individualisation passe par la distribution des espaces par la possibilité des individus à choisir les espaces de travail dans lesquels ils veulent évoluer en fonction de ce qu'ils considèrent comme étant le plus approprié, mais également en fonction des activités et des missions qu'ils doivent effectuer, et des interactions sociales qu'ils souhaitent et des contraintes personnelles. L'affaiblissement des collectifs de travail (LINHART, 2015), déjà présent avant la crise sanitaire et la période post-pandémique, a été renforcé par ces événements récents. Les espaces de travail peuvent être dès lors un moyen pour les entreprises d'y imprimer leur mission et leurs valeurs, en prenant en compte le bien-être et les volontés des acteurs de l'organisation, que ce soient les salariés ou les managers.

Notre étude montre que cette volonté d'autonomie est l'une des motivations qui poussent les salariés à opter pour le travail hybride, qui permettrait d'améliorer la productivité, l'inclusion et la motivation des individus (DALE, 2022). Le travail hybride permet donc aux salariés de gagner en autonomie et en choix. Ils peuvent ainsi combiner du temps depuis leur domicile, pour un travail davantage concentré et indépendant, avec du temps depuis les bureaux de leur entreprise, afin d'y créer des relations et des connexions avec leurs collègues (DALE, 2022).

4. Limites et voies de recherche

4.1 Les limites

Le contexte pandémique présente des limites en ce qui concerne notre sujet. En effet, la mise forcée en télétravail peut également être vue comme l'une des limites possibles puisque ce sont des personnes nouvelles dans cette distribution des espaces. Cette limite a été, du mieux possible, évitée dans les entretiens, mais pas dans les questionnaires. Le contexte est également compliqué pour l'étude du bien-être au travail puisqu'il est possible que certaines personnes ayant répondu au questionnaire aient vu leurs émotions personnelles envahir les questions sur leurs sentiments au travail. Cependant, au regard des résultats aux questionnaires, cette limite n'a été que peu déterminante. La pandémie a également provoqué la tenue des entretiens à distance, par des appels téléphoniques ou par des applications de visioconférence. Bien que ces entretiens à distance aient des avantages, plusieurs difficultés ont été rencontrées lors de la mise en place de ces entretiens. La première est le fait de ne pas pouvoir se rendre physiquement sur les lieux de travail fréquentés par les personnes, et donc ne pas pouvoir faire soi-même d'observations sur la disposition ou l'aménagement du bureau, l'ambiance, les bruits ou les odeurs qui y règnent. Le chercheur est donc obligé de prendre pour argent comptant ce que disent les individus interrogés. De plus, la plupart des entretiens ont été effectués par appels téléphoniques, donc sans visuel possible du chercheur ou de la personne interviewée. Il est donc possible d'effectuer d'autres tâches pendant l'interview, et donc d'être moins focalisé sur les réponses à donner (THEVIOT, 2021). De plus, l'un des problèmes rencontrés fut d'ordre matériel. Bien que les applications de visioconférence soient entrées dans la vie des travailleurs avec les confinements, toutes les personnes n'avaient pas le même niveau d'aisance avec certaines plateformes, et certains salariés avaient des réseaux téléphoniques précaires, provoquant des nuisances ou des coupures durant les entretiens. Enfin, la limite des entretiens à distance est la tendance du chercheur à rester chez soi également, ou à ne plus travailler que depuis son bureau. « Notre hypothèse est que la pandémie, ou plus précisément les pratiques qu'elle implique, risque d'exacerber la bureaucratisation néolibérale de la recherche qui a joué un rôle depuis plusieurs décennies dans ce qui est, peut-être, un déclin des sciences sociales » (BACZKO et DORRONSORO, 2020). En ce qui concerne les questionnaires, ils n'ont pas été réellement impactés par la crise sanitaire, puisqu'ils ont été distribués grâce à différents réseaux sociaux.

4.2 Les voies de recherche

Il pourrait être intéressant et pertinent de retourner interroger les personnes interviewées dans la première partie qualitative avec un guide d'entretien mené grâce aux enseignements de la seconde partie quantitative. Cela pourrait ainsi permettre de voir si, dans leur quotidien de travail, ces salariés remarquent les effets sur le bien-être et l'implication qu'ils ont contribué à identifier et à remarquer. Cela permettrait également de reboucler la méthodologie mixte utilisée qui est potentiellement infinie.

Nous avons choisi de nous concentrer pour cette recherche sur l'implication envers les collègues et envers le supérieur. Cependant, de nombreuses autres cibles d'implication peuvent être modifiées avec la distribution des espaces. Comme esquissé, l'implication envers l'organisation doit être atteinte avec la diminution des rapports sociaux, tout comme les autres implications qui touchent des groupes (syndicats, clients...). La modification du niveau d'implication doit être moindre lorsqu'ils concernent les projets ou les missions puisqu'ils ne nécessitent pas forcément le maintien de liens sociaux.

5. Contributions managériales

Deux contributions managériales peuvent ressortir de cette étude : les combinaisons du travail distribué (5.1) et l'importance du maintien des relations sociales (5.2) pour les salariés et les organisations.

5.1 Les combinaisons du travail distribué

La distribution des espaces est une forme d'organisation du travail relativement nouvelle, et la pandémie a décuplé le phénomène rapidement et avec intensité. Aujourd'hui, la plupart des managers confrontés à ces espaces distribués ne sont pas prêts et pas formés pour le management avec des personnes à distance. Notre étude montre ainsi que lorsque les

managers ne sont pas prêts à manager à distance, ils ont tendance à surveiller à outrance leurs salariés se trouvant hors des bureaux, perdant en confiance vis-à-vis de ces travailleurs.

Parmi les espaces de travail, certains impactent le bien-être au travail et l'implication envers l'équipe ou envers le supérieur hiérarchique de façon positive ou négative. Avec le développement accru des combinaisons hybrides favorisant le travail « à la carte » (SOULIÉ et MATHIEU, 2022), les entreprises doivent pouvoir choisir les meilleures combinaisons pouvant améliorer les différentes mesures qu'elles souhaitent voir se démarquer. Notre étude s'est donc attardée sur les trois types de combinaisons disponibles, à savoir celles uniquement positives, celles uniquement négatives, et celles recueillant à la fois des espaces positifs et des espaces négatifs. Notre étude montre que les combinaisons d'espaces aux effets uniquement négatifs pour le bien-être au travail ne provoquent pas de diminution manifeste de ce niveau. En revanche, lorsque la combinaison n'est composée que d'espaces positifs, le niveau de bien-être est plus élevé que la moyenne. La troisième combinaison, c'est-à-dire celle disposant à la fois d'espaces positifs et négatifs, voit son niveau de bien-être diminuer. Le contexte post-confinement peut être le vecteur de cela, entraînant une diminution des affects positifs au profit des émotions négatives emmagasinées pendant les moments de replis sur soi. De plus, cela peut également être lié au biais de négativité qui permet aux sentiments négatifs d'avoir un poids et un ancrage plus élevés dans la psyché des salariés (MELLOR *et al.*, 2018). Les mêmes tests ont été effectués pour les implications envers les collègues et envers les supérieurs hiérarchiques, bien que seule la première ait donné des résultats probants. De même que pour le bien-être au travail, l'implication envers les collègues connaît des variations de ses niveaux en fonction des combinaisons d'espace. Ainsi, les configurations disposant d'espaces positifs et négatifs voient encore leur niveau d'implication diminuer lorsqu'on les compare aux autres ensembles d'espaces. En ce qui concerne les combinaisons uniquement composées d'espaces positifs, elles ne semblent pas avoir de différence significative entre leur moyenne et la moyenne des autres configurations. Cette observation va donc dans le sens de la littérature qui montre qu'il peut arriver que les effets positifs ne montrent pas de variations (MELLOR *et al.*, 2018). Plus étonnant, pour l'implication envers les collègues, les combinaisons ayant uniquement des espaces négatifs voient leurs niveaux d'implication augmenter. Il est ainsi possible de remarquer que les combinaisons composées de bureaux individuels et des télétravaux au domicile, en espace de *coworking* et en tiers-lieux permettent à la fois d'améliorer le bien-être au travail, mais également l'implication envers les collègues, malgré ce qui était attendu de prime abord.

Notamment, le couple bureau individuel – domicile se retrouve parmi les couples améliorant ces deux indicateurs. En revanche, l'implication envers le supérieur ne semble pas être améliorée par ces combinaisons d'espaces. Le bien-être devient central dans les préoccupations des organisations, et les combinaisons d'espace peuvent y jouer un rôle : une étude menée en Australie a montré qu'un quart des répondants ont caractérisé que le principal avantage d'un meilleur équilibre entre le travail et la sphère personnelle était d'avoir plus de temps pour leur santé et leur bien-être (HOPKINS et BARDOEL, 2022).

Le travail hybride peut revêtir de nombreuses formes, et la crise a permis aux salariés de revendiquer de nouvelles attentes individuelles. Il est donc impératif pour les managers de trouver l'agenda adéquat entre le présentiel et le distanciel, mais également entre les réunions en physique ou grâce aux outils de vidéoconférences (ABORD DE CHATILLON *et al.*, 2022), le tout en coopération avec les salariés puisque le travail hybride cherche à combiner le meilleur du bureau en entreprise et du travail en dehors de celle-ci (MITCHELL, 2021). Les combinaisons parfaites d'espaces permettant l'augmentation du bien-être des salariés et de leur implication dans l'organisation sont à traiter au cas par cas selon les entreprises : celles qui produiront les meilleurs résultats à long terme pour elles et leurs employés (HOPKINS et BARDOEL, 2022). Cependant, l'idée que le travail s'effectue mieux dans un environnement de bureau est omniprésente dans les pensées, notamment chez les jeunes qui devraient se rendre dans les locaux de leur organisation pour établir leurs réseaux et apprendre leur métier (DALE, 2022). C'est également ce que notre étude montre, notamment à travers les différents entretiens qui nous expliquent qu'il est important d'être au bureau, ou que les managers surveillent étroitement les salariés en télétravail. Toutefois, le travail hybride pourrait permettre de disposer d'un travail meilleur pour les salariés, les managers et, donc, l'entreprise : en combinant les bureaux au sein des locaux des entreprises et « les bonnes pratiques du bien-être lorsque l'on travaille de la maison » (DALE, 2022). Il s'agit ainsi ici de combiner la création et l'entretien des réseaux sociaux avec la possibilité d'effectuer les réunions à distance et les travaux indépendants depuis le domicile, tout en respectant les horaires de travail, qui doivent être identiques au bureau et chez soi.

Notre étude permet de conseiller ou non certaines combinaisons d'espaces aux organisations. Le tableau suivant tente de mettre en lumière les différents espaces les plus à même d'améliorer le bien-être et l'implication des salariés.

Tableau 61 : Synthèse des combinaisons d'espaces pour les managers

Combinaisons d'espaces	Bien-être au travail	Implication envers les collègues	Implication envers le manager
Bureau individuel et domicile	Oui	Oui*	Non
Bureau partagé et domicile	Oui**	Oui**	Oui**
Combinaisons partageant Bureau individuel, Domicile, Espace de <i>coworking</i> ou Tiers-lieu	Oui	Oui	Oui
<i>Open space</i> et bureau partagé	Non	Non	Non
Combinaison avec un <i>open space</i> ou un bureau partagé (non dominant)	Non	Non	Non

* si bureau individuel fortement dominant

** si bureau partagé fortement dominant

Ainsi, les combinaisons composées d'espaces n'étant pas des *open spaces* ou des bureaux partagés voient leur bien-être et leurs implications être améliorés. Deux exceptions peuvent toutefois être remarquées : le bureau individuel et le domicile ne permettent pas à l'implication envers le manager de progresser, et le bureau partagé et le domicile ne sont négatifs qu'uniquement lorsque le bureau partagé n'est pas fortement dominant dans la combinaison. Il semble ainsi que pour augmenter le bien-être au travail et l'implication des salariés, malgré diverses innovations, la domination d'un bureau individuel ou partagé est optimale.

5.2 Le maintien des rapports sociaux

Les relations sociales sont importantes pour les salariés, mais pas pour tous, et pas forcément en contacts directs avec les collègues. En préparant le travail hybride en collaboration avec les travailleurs, les gestionnaires peuvent permettre une meilleure compréhension des plans hybrides, et ainsi de mieux définir les tâches devant être faites au sein de l'entreprise et

celles pouvant être effectuées depuis un autre lieu (MITCHELL, 2021). Il est notamment important que les informations arrivent au même moment pour les salariés en présentiels et ceux à distance, afin d'éviter les sentiments d'exclusion, mais également pour éviter que les informations ne soient transmises avec des déformations, et ainsi éviter les malentendus qui pourraient survenir. Ce qui importe désormais aux salariés, plus que l'appartenance à un lieu ou à un groupe défini, c'est d'avoir la possibilité d'accéder aux personnes, aux lieux et aux services leur permettant d'entretenir leurs réseaux (DREVON et KAUFMANN, 2022). La proximité spatiale ne crée plus forcément les conditions pour le travailler ensemble, et les personnes sont désormais reliées entre elles de façons différentes (HEDDAD, 2021). Avec l'hybridation des espaces, il est en effet plus compliqué de trouver dans un point précis de l'espace et du temps les collègues ou personnes nécessaires à l'entretien des réseaux de sociabilité. Ce qui est donc nécessaire pour les salariés, c'est de pouvoir coordonner ces moments de partages : cela peut passer par les nouvelles technologies qui deviennent des médiations sociales avec les personnes ne pouvant être trouvées physiquement (DREVON et KAUFMANN, 2022). Cependant, les déplacements physiques restent nécessaires puisqu'ils permettent la rencontre physique des individus et l'entretien plus simple des liens sociaux. Cependant, ces déplacements peuvent coûter cher aux salariés, notamment dans le contexte mondial actuel dans lequel les ressources énergétiques deviennent de plus en plus rares et contestées. L'unité de lieu que représentaient les espaces de travail n'est plus une réalité pour la création d'actions collectives et la collaboration, le contrôle et les échanges peuvent être réalisés à distance (HEDDAD, 2021). Les besoins sociaux des salariés variant selon les individus, il est donc nécessaire de traiter au cas par cas les volontés pour la mise en place du travail hybride, afin de privilégier le bien-être et l'implication optimaux, et donc également la productivité des individus.

Avec la distribution des espaces, il devient plus difficile pour les managers d'observer le rendement de leurs employés, et ils ne peuvent pas faire d'estimations en fonction du comportement des individus (MITCHELL, 2021). En revanche, ils ont la possibilité de voir les résultats, nécessitant toutefois la mise en place de paramètres et d'attentes claires pour que les salariés soient au fait de ce que l'on attend d'eux (MITCHELL, 2021). Les managers doivent également faire preuve de prudence et ne pas abuser des outils de surveillance lorsque les salariés ne sont pas présents physiquement au bureau, afin de ne pas entraver le bien-être et l'implication des personnes pouvant se sentir fliquées. Le gestionnaire doit donc permettre l'établissement d'une communication efficace et d'attentes, ainsi que le maintien d'une

collaboration entre les travailleurs, ce qui permet de créer ou de renforcer les liens sociaux. L'intégration des salariés à distance aux processus de *brainstorming* et à la prise de décisions est ainsi importante pour éviter les sentiments d'isolement qui influent négativement sur le bien-être des individus. Cet isolement peut aussi se faire ressentir si les gestionnaires favorisent inconsciemment les personnes présentes physiquement au bureau, que ce soit en leur offrant les projets les plus intéressants ou de meilleures promotions ou récompenses. Nos entretiens ont également montré qu'il y avait la possibilité pour les salariés travaillant depuis leur domicile de ressentir une plus grosse pression les poussant à faire des efforts supplémentaires afin d'être plus productifs et à réduire les pauses, entraînant une fatigue mentale et physique (NISKANEN, 2021).

CONCLUSION

De plus en plus, les salariés et les organisations optent pour des formes de travail permettant de combiner les différents espaces entre eux. La réduction des coûts – que ce soit pour les salariés avec les économies sur le carburant et les transports, ou pour l'organisation avec la possibilité de choisir des locaux plus petits et donc moins onéreux – est l'un des principaux vecteurs de la mise en place d'espaces de travail distribués. Récemment, les volontés environnementales et la pandémie de COVID-19 ont favorisé la diversification des combinaisons d'espaces, mais surtout la propagation à une frange plus large de la population de la possibilité de travailler depuis chez soi. C'est ce qui a motivé ce travail de recherche, la volonté de s'inscrire dans un sujet d'actualité, tout en se basant sur un socle historique pour ancrer le sujet. Ce socle a permis de synthétiser l'évolution des différentes formes de bureaux et de voir que les différentes crises des dernières décennies coïncident peu ou prou avec le développement des espaces de travail actuels. Une fois que ce socle de la distribution des espaces était posé, l'on s'est intéressé, pour trouver notre question de recherche, à ce qu'il y avait de commun entre les espaces pris individuellement, et les espaces combinés. C'est ainsi que l'on est arrivé à étudier les modifications des effets organisationnels dans la distribution des espaces.

La question de recherche était de savoir quels effets organisationnels se trouvaient modifiés avec la distribution des espaces. Pour permettre de répondre à cette interrogation, une méthode mixte séquentielle a été utilisée dès le départ. Elle a permis à notre étude de montrer que le bien-être au travail et l'implication envers les collègues et le supérieur hiérarchique étaient touchés par ces combinaisons d'espaces, notamment parce qu'ils sont en partie influencés par les rapports sociaux. Ces liens sont importants pour les salariés et le fait de changer d'espaces de travail peut soit enrichir, soit affaiblir, ces relations entre les individus. Ces rapports vont ainsi être centraux pour les salariés qui vont voir dans le pluriespace une possibilité de gérer l'isolement comme ils l'entendent : soit en fréquentant des lieux collectifs afin de disposer d'une sociabilité accrue, soit en s'isolant afin d'être au calme et loin de l'agitation des bureaux. La distribution des espaces prend diverses formes, et plusieurs tests ont été effectués afin de voir dans quelles mesures le bien-être au travail et l'implication envers l'équipe de travail et le supérieur hiérarchique étaient affectés par cette forme de travail. Pour

notre étude, il se révèle que le nombre d'espaces n'est pas déterminant pour les salariés et que ni leur bien-être ni leur implication ne sont modifiés. Il est en revanche visible que la présence d'un espace dominant la combinaison fortement, à plus de 70 % du temps de travail, permettait d'accroître les différents indicateurs.

Les contributions de ce travail de thèse sont tout d'abord méthodologiques. Notre étude s'inscrit dans la méthodologie mixte et tente de schématiser en sciences de gestion ce qu'est cette méthodologie ainsi que ce qu'elle peut amener pour la discipline. Elles sont ensuite théoriques, puisque ce travail montre en premier lieu que le bien-être au travail et l'implication envers les collègues et le supérieur hiérarchique sont impactés par la distribution des espaces. Cependant, ce n'est pas un résultat homogène pour la globalité des combinaisons : certains permettent d'améliorer les différents taux, tandis que d'autres vont avoir des effets néfastes pour les salariés. Ensuite, nous montrons que les salariés préfèrent disposer d'un espace central dans leur temps de travail qui fait figure de point fixe. Le travail hybride, c'est-à-dire la combinaison entre le télétravail et le travail au bureau, est en forte hausse ces dernières années, et nous le remarquons également dans ce travail de recherche : la totalité des personnes accueillie en entretien disposait de temps de travail à domicile, et une large frange des questionnaires avait également leur domicile pour espace de travail. Enfin, notre étude montre qu'il existe des motivations chez les salariés pour fréquenter plusieurs espaces de travail différents : le développement des liens sociaux et de l'autonomie. Ces rapports sociaux sont la pierre angulaire permettant au salarié de s'impliquer dans leur travail, envers leurs collègues et leur manager, et de se sentir bien dans leur travail. Si ces liens sont négligés ou distendus, alors le bien-être et l'implication des travailleurs peuvent s'affaiblir. Les contributions sont enfin managériales. Les organisations ont tout à gagner à établir des contrats personnalisés de concert avec les salariés en ce qui concerne leur gestion du temps de travail. De nombreuses études montrent ainsi que le bien-être et l'implication des salariés sont salutaires pour la productivité de l'entreprise. Hors, de nos entretiens est ressorti le fait que le choix était un élément indispensable pour les salariés : que ce soit pour choisir les espaces les plus intéressants pour les missions, ou pour choisir les lieux qui impacteront de la meilleure façon la sociabilité des travailleurs. Ces rapports sociaux, et leur gestion par les managers sont d'ailleurs à prendre en compte. Malgré le fait que la technologie permet désormais d'être connecté pratiquement partout et tout le temps, cela n'aide pas forcément à maintenir et entretenir les liens sociaux entre les individus. C'est pourquoi le télétravail à temps plein ne semble pas une réponse

adéquate au problème de la sociabilité. En revanche, en proposant aux salariés un emploi du temps personnalisé, le manager peut prévenir aux différents soucis, mais également prendre en compte la nature du salarié, et de comment il souhaite développer les liens avec son équipe.

Des combinaisons d'espace spécifiques ont pu être identifiées permettant de disposer d'un bien-être et d'implications plus élevés. À l'exception du couple bureau partagé fortement dominant et bureau individuel, les combinaisons composées d'un *open space* ou d'un bureau partagé semblent permettre une amélioration des différents indicateurs. Et la combinaison *open space* et bureau partagé ne donne pas résultats pour notre échantillon de travailleurs.

Les perspectives de recherche sont encore nombreuses pour ce sujet qui deviendra majeur dans les années à venir puisque les causes qui ont permis son développement, la hausse des prix, les enjeux environnementaux – avec le dérèglement climatique et la raréfaction des énergies fossiles – ou l'apparition de pandémies mondiales risquent de durer dans le temps. Les espaces distribués sont donc promis à un avenir riche en possibilités de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

- ABORD DE CHATILLON, Emmanuel, et Nathalie BERNARD. 2019. « Non, le bien-être au travail ne s'oppose pas à la performance ». *The Conversation*. <https://theconversation.com/non-le-bien-etre-au-travail-ne-soppose-pas-a-la-performance-117999>.
- ABORD DE CHATILLON, Emmanuel, Clara LABORIE, Damien RICHARD, et Jean-Charles BEYSSIER. 2022. « Entre télétravail et présentiel, quel management post-crise ? » *The Conversation*. <https://theconversation.com/entre-teletravail-et-presentiel-quel-management-post-crise-174170>.
- ABORD DE CHATILLON, Emmanuel, et Damien RICHARD. 2015. « Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC ». *Revue Française de Gestion* 41(249): 53-71.
- AJDUKOVIC, Ivan, Daniel GILIBERT, et Delphine LABBOUZ. 2014. « Confort au travail : Le rôle de l'attachement et de la personnalisation dans la perception de la qualité de l'espace de travail ». *Psychologie du Travail et des Organisations* 20(3): 311-27.
- AJZEN, Michel, Céline DONIS, et Laurent TASKIN. 2015. « Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique ». *Gestion 2000* 32(3): 125-47.
- AKRICH, Madeleine, Cécile MÉADEI, et Véréna PARAVEL. 2000. « Le temps du mail. Écrit instantané ou oral médiat ». *Sociologie et Sociétés* 32(2): 154-71.
- ALDEBERT, Bénédicte, et Audrey ROUZIÈS. 2011. « L'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche francophone en stratégie: constats et pistes d'amélioration ». In Nantes, France. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00740158>.
- ALLEN, Natalie J., et John P. MEYER. 1990. « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization ». *Journal of Occupational Psychology* 63(1): 1-18.
- ANDREWS, Frank M., et Stephen B. WITHEY. 2012. *Social Indicators of Well-Being: Americans' Perceptions of Life Quality*. New York, USA: Springer.
- ANNEZO, Brigitte. 2011. « Professionnalisme et lien social : rupture ou continuité ? » *VST - Vie sociale et traitements* 1(109): 36-41.
- ASHFORTH, Blake E., et Fred MAEL. 1989. « Social identity theory and the organization ». *The Academy of Management Review* 14(1): 20-39.
- BACZKO, Adam, et Gilles DORRONSORO. 2020. « The Ethical, Epistemological, and Conceptual Need to Resume Fieldwork ». *Social Science Research Council*. <https://items.ssrc.org/covid-19-and-the-social-sciences/social-research-and-insecurity/the-ethical-epistemological-and-conceptual-need-to-resume-fieldwork/>.

- BAILEY, Diane E., et Nancy B. KURLAND. 2002. « A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work ». *Journal of Organizational Behavior* 23(4): 383-400.
- BAKKER, Arnold B., Simon L. ALBRECHT, et Michael P. LEITER. 2011. « Key questions regarding work engagement ». *Journal of Work and Organizational Psychology* 20(1): 4-28.
- BARBILLON, Enrick, Annie MOCH, et Liliane RIOUX. 2006. « Appropriation de l'espace et satisfaction au travail. Étude auprès du personnel travaillant en institut universitaire de technologie ». *Pratiques Psychologiques* 12(3): 379-93.
- BARDIN, Laurence. 2007. *L'analyse de contenu*. Paris, France: PUF.
- BARON, Xavier. 2011. « Repenser l'espace et le temps du travail intellectuel ». *L'Expansion Management Review* 3(142): 100-108.
- BECKER, Howard S. 1960. « Notes on the Concept of Commitment ». *The American Journal of Sociology* 66(1): 32-40.
- BECKER, Thomas E. 1992. « Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? » 35(1): 232-44.
- . 2009. « Interpersonal commitments ». In *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*, New York, USA: Routledge/Taylor & Francis Group.
- . 2016. « Multiple foci of workplace commitments ». In *The handbook of employee commitment*, Northampton, USA: Elgar Publishing, 43-55.
- BECKER, Thomas E., Robert S. BILLINGS, Daniel M. EVELETH, et Nicole L. GILBERT. 1996. « Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance ». *The Academy of Management Journal* 39(2): 464-82.
- BECKER, Thomas E., et Mary C. KERNAN. 2003. « Matching Commitment to Supervisors and Organizations to In-Role and Extra-Role Performance ». *Human Performance* 16(4): 327-48.
- BENTLER, P. M., et Douglas G. BONETT. 1980. « Significance test and goodness of fit in the analysis of covariance structures ». *Psychological Bulletin* 88(3): 588-606.
- BERGSMA, J., et G. L. ENGEL. 1988. « Quality of life: does measurement help? » *Health Policy* 10(3): 267-79.
- BERTIER, Marc, et Nicolas COCHARD. 2021. « L'activity based working ». In *Espaces de travail, Management / Leadership*, Paris, France: Dunod, 59-76.
- BERTIER, Marc, et Sandra PERIN. 2016. *Open space entre mythes et réalités*. Paris, France: Cavalier Bleu.
- BIANCHI, Federico, Niccolò CASNICI, et Flaminio SQUAZZONI. 2018. « Solidarity as a byproduct of professional collaboration: Social support and trust in a coworking space ». *Social Networks* 54: 61-72.

- BIÉTRY, Franck, et Jordane CREUSIER. 2013. « Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET) ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 1(87): 23-41.
- . 2015. « Le bien-être au travail : les apports d'une étude par profils ». *Relations industrielles / Industrial Relations* 70(1): 11-35.
- BISHOP, James W., K. Dow SCOTT, et Susan M. BURROUGHS. 2000. « Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. » *Journal of Management* 26(6): 1113-32.
- BLOOM, Nicholas A., James LIANG, John ROBERTS, et Zhichun Jenny YING. 2015. « Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment ». *Quarterly Journal of Economics* 130(1): 165-218.
- BOBOC, Anca, Kevin BOUCHARÉB, Valérie DERUELLE, et Jean-Luc METZGER. 2014. « Le coworking : un dispositif pour sortir de l'isolement ? » *SociologieS [Online]*. <http://journals.openedition.org/sociologies/4873>.
- BOLTANSKI, Luc, et Ève CHIAPELLO. 2011. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, France: Gallimard.
- BOLTANSKI, Luc, et Laurent THÉVENOT. 1991. *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris, France: Gallimard.
- BONIWELL, Ilona. 2012. *Positive Psychology in a Nutshell: A Balanced Introduction to The Science of Optimal Functioning*. London, UK: McGill-Hill Education.
- BOSCHMA, Ron. 2005. « Proximity and Innovation: A Critical Assessment ». *Regional Studies* 39(1): 61-74.
- BOSUA, Rachele *et al.* 2013. « Telework, productivity and wellbeing. An Australian perspective ». *Telecommunications Journal of Australia* 63(1): 11.1-11.12.
- BOULNOIS, Olivier. 2019. « Philosophie médiévale et métaphysique ». *Annuaire de l'EPHE* 317-336(129).
- BOUNCKEN, Ricarda B., et Andreas J. REUSCHL. 2016. « Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship ». *Review of Managerial Science* (12): 317-34.
- BOUVILLE, Gregor, et Céline SCHMIDT. 2018. « Application des méthodes mixtes à une recherche en gestion des ressources humaines : principes et discussion ». In *Oser les défis des méthodes mixtes en sciences sociales et sciences de la santé*, Cahiers Scientifiques, Montréal, Canada: ACFAS, 173-207.
- BOYD, Alison. 1997. « Employee traps - corruption in the workplace ». *Management Review* 86(8): 9.
- BROWN, Graham. 2009. « Claiming a corner at work: Measuring employee territoriality in their workspaces ». *Journal of Environmental Psychology* 29(1): 44-52.

- BROWN, Julie. 2017. « Curating the “Third Place”? Coworking and the mediation of creativity ». *Geoforum* 82: 112-26.
- BRUNELLE, Éric, et Jo-Annie Fortin. 2022. « Travail en mode hybride : comment répondre aux besoins des employés ? » *Gestion* 47(1): 102-6.
- BURRET, Antoine. 2013. « Démocratiser les tiers-lieux ». *Multitudes* 1(52): 89-97.
- CALDEIRA, Clara, Leticia S. MACHADO, Marcelo G. PERIN, et Cleidson R. B. DE SOUZA. « Remote workers’ wellbeing in the age of COVID-19 ». <https://www.microsoft.com/en-us/research/uploads/prod/2020/07/NFW-Caldeira-et-al.pdf>.
- CANIVENC, Suzy. 2021. « Coopération au travail : la machine à café ne fait pas tout ». *The Conversation*. <https://theconversation.com/cooperation-au-travail-la-machine-a-cafe-ne-fait-pas-tout-165915>.
- CANIVENC, Suzy, et Marie-Laure CAHIER. 2021. *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* Paris, France: Presses Des Mines.
- CANTO-SPERBER, Monique. 2009a. « Platon ». In *Dictionnaire de l’Antiquité*, Quadrige, Paris, France: PUF, 1738-42.
- . 2009b. « Socrate ». In *Dictionnaire de l’Antiquité*, Quadrige, Paris, France: PUF, 2032-35.
- CAPPELLETTI, Laurent. 2018. « Arrêts de travail et “ras-le-bol” managérial ». *The Conversation*. <https://theconversation.com/arrets-de-travail-et-ras-le-bol-managerial-106106>.
- CAPPELLI, Peter, et JR KELLER. 2013. « Classifying Work in the New Economy ». *Academy of Management Review* 38(4): 575-96.
- CARNEVALE, Joel B., et Isabella HATAK. 2020. « Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management ». *Journal of Business Research* 116: 183-87.
- CARON, François. 1985. *La France des Patriotes*. Paris, France: Fayard.
- CHARLES-PAUVERS, Brigitte, et Dominique PEYRAT-GUILLARD. 2012. « L’implication (ou l’engagement ?) au travail : quoi de neuf ? » In Nancy, France. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-charlespauvers-peyratguillard.pdf>.
- CIHUELO, Jérôme. 2016. « Les dimensions cachées du travail en open space : le cas de téléconseillers en centres d’appels ». *Sociologie du travail [En ligne]* 58(1): 57-79.
- CITOT, Vincent. 2006. « Le bonheur selon Thomas d’Aquin et Boèce de Dacie ». *Le Philosophoire* 1(26): 115-17.
- CLÉRET, Baptiste. 2013. « L’ethnographie comme démarche compréhensive : immersion dans les dynamiques consommatoires du rap en France ». *Recherches qualitatives* 32(2): 50-77.

- CLUZELAUD, André. 2003. « Les racines de l'utilitarisme : Hobbes et Locke ». *XVII-XVIII. Bulletin de la société d'études anglo-américaines des XVIIe et XVIIIe siècles* (56): 123-45.
- COHEN, Aaron. 2003. *Multiple Commitments in the Workplace. An Integrative Approach*. New York, USA: Psychology Press.
- COOPER, Gary, et Ian HESKETH. 2019. *Wellbeing at Work: How to Design, Implement and Evaluate an Effective Strategy*. London, UK: Kogan Page.
- COOPER, Joseph T., Laura J. STANLEY, Howard J. KLEIN, et Aino TENHÄLÄ. 2016. « Profiles of commitment in standard and fixed-term employment arrangements: Implications of work outcomes ». *European Journal of Work and Organizational Psychology* 25(1): 149-65.
- COTTON, Peter, et Peter M. HART. 2003. « Occupational Wellbeing and Performance: A Review of Organisational Health Research ». *Australian Psychology* 38(2): 118-27.
- COURPASSON, David, Françoise DANY, et Rick DELBRIDGE. 2017. « Politics of place: The meaningfulness of resisting places ». *Human Relations* 70(2): 237-59.
- CRESWELL, John W., et J. David CRESWELL. 2017. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, USA: SAGE Publications.
- CRESWELL, John W., et Vicki L. PLANO CLARK. 2017. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. London, UK: SAGE.
- CRESWELL, John W., Vicki L. PLANO CLARK, Michelle L. GUTMANN, et William E. HANSON. 2003. « Advanced mixed methods research designs ». In *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, Thousand Oaks, USA: SAGE, 209-40.
- CRESWELL, John W., et Cheryl N. POTH. 2017. *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches*. London, UK: SAGE Publications.
- CREUSIER, Jordane. 2013. « Clarification conceptuelle du bien-être au travail ». *SSRN Electronic Journal*.
- CROUZET, Éric. 2002. « Le télétravail et l'organisation socio-économique du territoire français : entre discours aménageur et réalités entrepreneuriales ». *L'Information Géographique* 66(3): 206-22.
- CROUZET, Thierry. 2010. *L'alternative nomade*. Paris, France: Thaulk.
- DAGENAIS-DESMARAIS, Véronique, et Catherine PRIVÉ. 2010. « Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? » *Gestion* 35(3): 69-77.
- DAGENAIS-DESMARAIS, Véronique, et André SAVOIE. 2012. « What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences ». *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being* 13(4): 659-84.

- DALE, Gemma. 2022. « Hybrid working post-COVID: how young professionals can optimise their time in the office (and why they should) ». *The Conversation*. <https://theconversation.com/hybrid-working-post-covid-how-young-professionals-can-optimise-their-time-in-the-office-and-why-they-should-184025>.
- DAMERON, Stéphanie, et Emmanuel JOSSERAND. 2007. « Le développement d'une communauté de pratique. Une analyse relationnelle ». *Revue Française de Gestion* 5(174): 131-48.
- DANIELS, Kevin. 2000. « Measures of five aspects of affective well-being at work ». *Human Relations* 53(2): 275-94.
- DANNA, Karen, et Ricky W. GRIFFIN. 1999. « Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature ». *Journal of Management* 25(3): 357-84.
- DAVIS, Matthew C., Desmond J. LEACH, et Chris W. CLEGG. 2011. « The Physical Environment of the Office: Contemporary and Emerging Issues ». In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, éd. Gerard P. Hodgkinson et J. Kevin Ford. Chichester, UK: Wiley, 193-235. <https://doi.org/10.1002/9781119992592.ch6>.
- DE KERF, Raoul. 2014. « “Au nom de Dieu et du profit”. Le profit équitable selon Jan van Boendale ». *Le Moyen Âge* CXX(3-4): 611-30.
- DEGRYSE, Christophe. 2016. *Impacts sociaux de la digitalisation de l'économie*. Bruxelles, Belgique: ETUI.
- DEGUZMAN, Genevieve V., et Andrew I. TANG. 2011. *Working in the UnOffice: A Guide to Coworking for Indie Workers, Small Businesses, and Nonprofits*. Seattle, USA: Night Owls Press LLC.
- DEMAILLY, Lise. 2011. « Les nouveaux managements et la question de l'autonomie professionnelle ». *L'Information Psychiatrique* 87(6): 467-74.
- DENIS, Jérôme, et Houssein ASSADI. 2005. « Les usages de l'e-mail en entreprise. Efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ? » In *Le travail avec les technologies de l'information*, Technique et scientifique des télécommunications, Paris, France: Hermès Science, 135-55.
- DEREX, Maxime. 2021. « Human cumulative culture and the exploitation of natural phenomena ». *Philosophical Transactions of the Royal Society B* 377(1843). <https://royalsocietypublishing.org/doi/pdf/10.1098/rstb.2020.0311>.
- DÉSALMAND, Paul. 1988. *La recherche du bonheur chez Montaigne, Pascal, Voltaire, Rousseau*. Paris, France: Pierre Bordas et fils.
- DESBOIS, Catherine. 2014. « Le coworking : un mode de travail né de la crise ? L'exemple de Berlin ». *Allemagne d'aujourd'hui* 4(210): 100-109.
- DEVOS, Valérie, et Laurent TASKIN. 2005. « Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace ». *Revue Française de Gestion* 3(156): 93-104.

- DIARD, Caroline, et Virginie HACHARD. 2017. « Le bureau, un espace pas comme les autres ». *The Conversation*. <https://theconversation.com/le-bureau-un-espace-pas-comme-les-autres-83059>.
- VAN DICK, Rolf *et al.* 2008. « Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior ». *Journal of Vocational Behavior* 72(3): 388-99.
- DIMITROVA, Dimitrina. 2003. « Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited ». *New Technology, Work and Employment* 18(3): 181-95.
- DONIS, Céline, et Laurent TASKIN. 2017. « Résistance par l'espace dans le contexte de mise en œuvre de bureaux partagés, une approche par la territorialité ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 6(26): 73-85.
- DREVON, Guillaume, et Vincent KAUFMANN. 2022. *Échelles spatiales et temporelles de la mobilité*. London, UK: ISTE Éditions.
- DUBOIS, Nicolas, et Annie MOCH. 2006. « L'automobile et le sentiment d'être chez-soi ». *European Review of Applied Psychology* 56(2): 95-107.
- DUMAS, Marc, et Caroline RUILLER. 2014. « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? » *Management & Avenir* (74): 71-95.
- ELLEMERS, Naomi, Dick DE GILDER, et Henriette VAN DEN HEUVEL. 1998. « Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work ». *Journal of Applied Psychology* 83(5): 717-30.
- ELSBACH, Kimberly D. 2003. « Relating Physical Environment to Self-Categorizations: Identity Threat and Affirmation in a Non-Territorial Office Space ». *Administrative Science Quarterly* 48(4): 622-54.
- ENDRISSAT, Nada, et Aurélie LECLERCQ-VANDELANNOITTE. 2021. « From sites to vibes: Technology and the spatial production of coworking spaces ». *Information and Organization* 31(4).
- FABBRI, Julie, et Florence CHARUE-DUBOC. 2016. « Les espaces de coworking : nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte ? » *Revue Française de Gestion* (254): 163-80.
- FAULCONBRIDGE, James, Ian JONES, Greg MARSDEN, et Jillian ANABLE. 2020. « Work, ICT and travel in multinational corporations: the synthetic work mobility situation ». *New Technology, Work and Employment* 35(2): 195-214.
- FEATHERSTONE, David. 2011. « On assemblage and articulation ». *Area* 43(2): 139-42.
- FELSTEAD, Alan, et Nick JEWSON. 2012. « New places of work, new spaces of learning ». In *Changing Spaces of Education: New Perspectives on the Nature of Learning*, London, UK: Routledge, 137-58. <https://doi.org/10.4324/9780203127568>.

- FERNANDEZ, Valérie, Caroline GUILLOT, et Laurie MARRAUD. 2014. « Télétravail et “travail à distance équipé”. Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? » *Revue Française de Gestion* (238): 101-18.
- FISCHER, Gustave-Nicolas. 1978. « L’espace comme nouvelle lecture du travail ». *Sociologie du travail* (20-4): 397-422.
- . 1992. *Psychologie sociale de l’environnement*. Toulouse, France: Privat.
- FITZGERALD, Carey J., et Kimberly M. DANNER. 2012. « Evolution in the Office: How Evolutionary Psychology Can Increase Employee Health, Happiness, and Productivity ». *Evolutionary Psychology* 10(5): 770-81.
- FOOTE, Nelson N. 1951. « Identification as the Basis for a Theory of Motivation ». *American Sociological Review* 16(1): 14-21.
- FORDYCE, Michael W. 1988. « A review of research on the happiness measures: A sixty second index of happiness and mental health ». *Social Indicators Research* (20): 355-81.
- FRIED, Yitzhak, Linda Haynes SLOWIK, Haim Ailan BEN-DAVID, et Robert B. TIEGS. 2001. « Exploring the relationship between workspace density and employee attitudinal reactions: An integrative model ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74(3): 359-72.
- GABLE, Shelly L., et Jonathan HAIDT. 2005. « What (and Why) is Positive Psychology? » *Review of General Psychology* 9(2): 103-10.
- GAJENDRAN, Ravi S., et David A. HARRISON. 2007. « The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: MetaAnalysis of Psychological Mediators and Individual Consequences ». *Journal of Applied Psychology* 92(6): 1524-41.
- GALAMBAUD, Bernard. 2001. *Si la GRH était de la gestion*. Paris, France: Liaisons.
- GERDENITSCH, Cornelia, Tabea SCHEEL, Julia ANDORFER, et Christian KORUNKA. 2016. « Coworking Spaces: A Source of Social Support for Independent Professionals ». *Frontiers in Psychology* (7).
- GIDDENS, Anthony. 2009. *Sociology*. Cambridge, UK: Polity Press.
- GILBERT, Patrick, et Nathalie RAULET-CROSET. 2021. *Lire le management autrement. Le jeu des dispositifs*. Caen, France: EMS Éditions.
- GLAISNER, Johan, et Olivier MASCLEF. 2018. « Du management bienveillant à la communauté de travail : le cas Yves Rocher ». *@GRH* 2(27): 13-35.
- GLORIEUX, Ignace, et Joeri MINNEN. 2008. « Le travail à domicile en Flandre ». In *Le télétravail: enjeux, règles et pratiques*, Bruxelles, Belgique.
- GODIN, Benoît. 2006. « The Linear Model of Innovation: The Historical Construction of an Analytical Framework ». *Science, Technology, & Human Values* 31(6): 639-67.

- GOLDEN, Timothy D., et John F. VEIGA. 2008. « The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers ». *The Leadership Quarterly* 19(1): 77-88.
- GRANDJEAN, Antoine. 2014. « Kant et la conséquence matérialiste ». *Dix-huitième siècle* 1(46): 459-76.
- GRAWITZ, Madeleine. 2000. *Méthodes des sciences sociales*. Paris, France: Dalloz.
- HAIGH, Gideon. 2012. *The office: a hardworking history*. Melbourne, Australia: Melbourne University Press.
- HALFORD, Susan. 2005. « Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management ». *New Technology, Work and Employment* 20(1): 19-33.
- HANSEZ, Isabelle, Laurent TASKIN, et Jacques-François Thisse. 2021. « Télétravail : solution d’avenir ou boom éphémère ? » *Regards Économiques* (164): 1-28.
- HARPAZ, Itzhak. 2002. « Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society ». *Work Study: A Journal of Productivity Science* 51(2-3): 74-80.
- HEDDAD, Nadia. 2021. « Espace, Travail et numérique. Le cas du travail en flex office ». *Activités [En ligne]* 2(18). <http://journals.openedition.org/activites/6605>.
- HERTZ, Noreena. 2021. *The Lonely Century: A Call to Reconnect*. London, UK: Sceptre.
- HILL, E. Jeffrey, Brent C. MILLER, Sara P. WEINER, et Joe COLIHAN. 1998. « Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance ». *Personnel Psychology* 51(3): 667-83.
- HISLOP, Donald, et Caroline AXTELL. 2009. « To infinity and beyond?: workspace and the multi-location worker ». *New Technology, Work and Employment* 24(1): 60-75.
- HOPKINS, John L., et Anne BARDOEL. 2022. « Flexibility makes us happier, with 3 clear trends emerging in post-pandemic hybrid work ». *The Conversation*. <https://theconversation.com/flexibility-makes-us-happier-with-3-clear-trends-emerging-in-post-pandemic-hybrid-work-180310>.
- HORVATH, Isabelle, et Gaëlle DECHAMP. 2016. « Quand les pouvoirs publics favorisent la proximité pour stimuler la créativité du territoire ». *Gestion et management public* 4(4): 139-57.
- HOUSE, James S., Karl R. LANDIS, et Debra UMBERSON. 1988. « Social Relationships and Health ». *Science* 241(4865): 540-45.
- HOWARD, Rita. 2007. « Rousseau et Voltaire : une comparaison ». *The Corinthian* 8(12): 147-50.
- HUBERMAN, A. Michael, et Matthew B. MILES. 1991. *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles, Belgique: De Boeck Université.

- IMBERT, Geneviève. 2010. « L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie ». *Recherches en soins infirmiers* 3(102): 23-34.
- IVANKOVA, Nataliya V., John W. CRESWELL, et Sheldon L. STICK. 2006. « Using Mixed-Methods Sequential Explanatory Design: From Theory to Practice ». *Fields Methods* 18(1): 3-20.
- JOHNSON, R. Burke, Anthony J. ONWUEGBUZIE, et Lisa A. TURNER. 2007. « Toward a Definition of Mixed Methods Research ». *Journal of Mixed Methods Research* 1(2): 112-33.
- KIM, Jungsoo, et Richard DE DEAR. 2013. « Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices ». *Journal of Environmental Psychology* 36: 18-26.
- KLEIN, Howard J., Joseph T. COOPER, Janice C. MOLLOY, et Jacquelin A. SWANSON. 2014. « The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach ». *Journal of Applied Psychology* 99(2): 222-38.
- KLEIN, Howard J., Janice C. MOLLOY, et Chad T. BRINSFIELD. 2012. « Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds ». *Academy of Management Review* 37(1): 130-51.
- KLEIN, Howard J., Omar SOLINGER, et Véronique DUFLOT. 2022. « Commitment system theory: The evolving structure of commitments to multiple targets ». *Academy of Management Review* 47(1): 116-38.
- KLEIN, Tristan, et Daniel RATIER. 2012. *L'impact des TIC sur les conditions de travail*. . Rapport du Centre d'analyse stratégique et de la direction générale du travail.
- KURLAND, Nancy B., et Diane E. BAILEY. 1999. « The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime ». *Organizational Dynamics* 28(2): 53-68.
- LABARDIN, Pierre. 2011. « L'espace, un outil de contrôle ? : Le cas Pont-à-Mousson (1921-1930) ». In Nantes, France. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00635242>.
- LAGRÉE, Jacqueline. 2001. « Le discours antique du bonheur ». In *Histoire raisonnée de la philosophie morale et politique. Le bonheur et l'utile*, Paris, France: La Découverte, 116-21.
- LAPIERRE, Jean-William. 1961. « Réflexions sur la sociabilité naturelle de l'homme ». *Les Études Philosophiques* 16(3): 115-18.
- LE GOFF, Jacques. 1982. *La civilisation de l'Occident médiéval*. Paris, France: Flammarion.
- LE NADANT, Anne-Laure, Clément MARINOS, et Gerhard KRAUSS. 2018. « Les espaces de coworking. Le rôle des proximités dans les dynamiques collaboratives ». *Revue Française de Gestion* 3(272): 121-37.
- LECOMTE, Jacques. 2014. *Introduction à la psychologie positive*. Paris, France: Dunod.
- LEFEBVRE, Henri. 1974. « La production de l'espace ». *L'Homme et la société* (31-32): 15-32.

- LEMAIRE, Félicien. 2015. « Le bonheur, un principe constitutionnel ? » In *Aux confins du droit : Mélanges-Hommage amical à Xavier Martin*, Poitiers, France: Presses Universitaires de Poitiers, 271-84.
- . 2021. « Quand des chercheurs partent sur la piste du bonheur ». *The Conversation*. <https://theconversation.com/quand-des-chercheurs-partent-sur-la-piste-du-bonheur-102737>.
- LIM, Vivien K. G., et Thompson S. H. TEO. 2000. « To work or not to work at home: An empirical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking ». *Journal of Managerial Psychology* 15(5-6): 560-82.
- LOILIER, Thomas. 2010. « Innovation et territoire. Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé ». *Revue Française de Gestion* 1(200): 15-35.
- MACLOUF, Étienne. 2011. « Espaces de travail et management ». *Revue de gestion des ressources humaines* 3(81): 5-18.
- MAHER, Alena, et Courtney VON HIPPEL. 2005. « Individual differences in employee reactions to open-plan offices ». *Journal of Environmental Psychology* 25(2): 219-29.
- MANZINI, Frédéric. 2014. « La valeur de joie chez Spinoza ». *Les Études Philosophiques* 2(109): 237-51.
- MARC, Jacques, et Marc FAVARO. 2019. « Isolement et solitude au travail ». *Références en Santé au Travail* (160): 175-83.
- MARC, Jacques, Vincent GROSJEAN, et M. C. MARSELLA. 2011. « Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail ». *Le Travail Humain* 74(2): 107-30.
- MARTIN-LAPOIRIE, Dylan *et al.* 2018. « Les universités en France et leurs sections disciplinaires : liberté ou contrainte scientifique ? » *The Conversation*. <https://theconversation.com/les-universites-en-france-et-leurs-sections-disciplinaires-liberte-ou-contrainte-scientifique-97843>.
- MATHIEU, John E., et Dennis M. ZAJAC. 1990. « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment ». *Psychological Bulletin* 108(2): 171-94.
- MAYERHOFER, Herta. 2011. « La conception de la nature humaine dans l'Antiquité, au Moyen Âge et chez Carl Menger ». In *Existe-t-il une doctrine Menger ? Aux origines de la pensée économique autrichienne*, Épistémè, Aix-en-Provence, France: Presses Universitaires de Provence, 75-100.
- MEEBERG, Glenda A. 1993. « Quality of life: a concept analysis ». *Journal of Advanced Nursing* 18(1): 32-38.
- MELLOR, Nadine *et al.* 2018. « Le bien-être subjectif au travail et sa relation avec le soutien social perçu ». *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement* 79(1): 23-33.

- MÉNARD, Julie, et Luc BRUNET. 2012. « Authenticité et bien-être au travail : une invitation à mieux comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail ». *Pratiques Psychologiques* 18(1): 89-101.
- DE MENEZES, Lilian M., et Clare KELLIHER. 2011. « Flexible Working and Performance: A Systematic Review of the Evidence for a Business Case ». *International Journal of Management Reviews* 13(4): 452-74.
- MEYER, John P., et Natalie J. ALLEN. 1991. « A three-component conceptualization of organizational commitment ». *Human Resource Management Review* 1(1): 61-89.
- MEYER, John P., Thomas E. BECKER, et Rolf VAN DICK. 2006. « Social identities and commitments at work: toward an integrative model ». *Journal of Organizational Behavior* 27(5): 665-83.
- MEYER, John P., Thomas E. BECKER, et Christian VANDENBERGHE. 2004. « Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model ». *Journal of Applied Psychology* 89(6): 991-1007.
- MEYER, John P., Laura J. STANLEY, et Natalya M. PARFYONOVA. 2012. « Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles ». *Journal of Vocational Behavior* 80(1): 1-16.
- MICHEL, Basile. 2018. « Émergence de dynamiques entrepreneuriales au sein d'espaces de coworking pour entrepreneurs culturels et créatifs ». *Géographie, économie, société* 20(3): 295-317.
- MILES, Matthew B., et A. Michael HUBERMAN. 1984. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills, USA: SAGE Publications.
- MINÉ, Michel. 2020. « Télétravail : des règles juridiques à redécouvrir et à rendre effectives ». *The Conversation*. <https://theconversation.com/teletravail-des-regles-juridiques-a-redécouvrir-et-a-rendre-effectives-145841>.
- MITCHELL, Alanah. 2021. « The future of work is hybrid – here's an expert's recommendations ». *The Conversation*. <https://theconversation.com/the-future-of-work-is-hybrid-heres-an-experts-recommendations-167432>.
- MOKADDEM, Sarah, et Sinda MHIRI. 2018. « Le Co-working comme alternative émergente pour promouvoir le “bien-être” au travail ». *Management & Sciences Sociales* (22): 73-90.
- MONJARET, Anne. 2002. « Les bureaux ne sont pas seulement des espaces de travail... ». *Communication et organisation [En ligne]* (21). <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2645>.
- MORIKAWA, Masayuki. 2020. « Productivity of working from home during the COVID-19 pandemic: Evidence from an employee survey ». *Covid Economics* (49): 123-39.
- MORRISON, Rachel L., et Keith A. MACKY. 2017. « The demands and resources arising from shared office spaces ». *Applied Economics* 60: 103-15.

- MORVAL, Jean, et Marc CORBIÈRE. 2000. « L'appropriation de l'espace. Un concept à la recherche d'une définition opérationnelle. » *European Review of Applied Psychology / Revue Européenne de Psychologie Appliquée* 50(1): 127-33.
- MORVANNOU, Adèle *et al.* 2019. « Quand l'utilisation d'une méthode mixte séquentielle amène à la compréhension de la passion du poker ». *Psychotropes* 25(4): 77-95.
- MOSSÉ, Claude. 1993. *Le citoyen dans la Grèce antique*. Paris, France: Nathan.
- MOWDAY, Richard T., Lyman W. PORTER, et Richard M. STEERS. 1982. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York, USA: Academic Press.
- MULKI, Jay Prakash *et al.* 2008. « Workplace Isolation, Salesperson Commitment, and Job Performance ». *The Journal of Personal Selling and Sales Management* 28(1): 67-78.
- NADISIC, Thierry. 2020. « Accepter les émotions négatives des salariés, un impératif en période de déconfinement ». *The Conversation*. <https://theconversation.com/accepter-les-emotions-negatives-des-salaries-un-imperatif-en-periode-de-deconfinement-139481>.
- NAPPI, Ingrid, Gisèle DE CAMPOS RIBEIRO, et Hajar EDDIAL. 2020. « Le bureau a encore de beaux jours devant lui... ». *The Conversation*. <https://theconversation.com/le-bureau-a-encore-de-beaux-jours-devant-lui-139676>.
- NAPPI, Ingrid, et Diane LE LUYER. 2021a. « L'avenir du bureau ». *L'Économie Politique* 4(92): 54-61.
- . 2021b. « Le télétravail, moins bien vécu par les jeunes, les femmes et les employés ». *The Conversation*. <https://theconversation.com/le-teletravail-moins-bien-vecu-par-les-jeunes-les-femmes-et-les-employes-163190>.
- NEININGER, Alexandra, Nale LEHMANN-WILLENBROCK, Simone KAUFFELD, et Angela HENSCHL. 2010. « Effects of team and organizational commitment – A longitudinal study ». *Journal of Vocational Behavior* 76(1): 567-79.
- NISKANEN, Niina. 2021. « Remote working sheds light on the inequality of worklife (Etätyö tuo näkyviin työelämän eriarvoistumisen) ». *Université d'Helsinki*. <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/hyva-tyoelama/etatyo-tuo-nakyviin-tyoelaman-eriarvoistumisen>.
- NUNNALLY, Jum C. 1978. *Psychometric Theory*. New York, USA: McGraw-Hill.
- O'BRIEN, Michelle. 2011. « Finding a home for the “digital nomad”. New forms of identity and work in relation to mobile media and public space ». http://www.michelleobrien.net/wp-content/uploads/2011/10/OBRIEN_Home_digital_nomad.pdf.
- OBSERVATOIRE ActInéo. 2015. *Quelle vie au bureau en 2015 ?* https://www.actineo.fr/sites/default/files/presse/presentation_barometre_actineo_2015_vdef.pdf.

- . 2019. *Rapport* 2019.
https://www.actineo.fr/sites/default/files/enquete_actineo_2019_-_rapport_complet.pdf.
- OLDENBURG, Ramon. 1991. *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*. New York, USA: Marlowe & Company.
- OLDENBURG, Ramon, et Denis BRISSETT. 1982. « The third place ». *Qualitative Sociology* (5): 265-84.
- ONWUEGBUZIE, Anthony J., et R. Burke JOHNSON. 2006. « The Validity Issue in Mixed Research ». *Research in the Schools* 13(1): 48-63.
- ORRIEUX, Claude, et Pauline SCHMITT PANTEL. 2004. *Histoire grecque*. Paris, France: PUF.
- ORTI, Pilar, et Maya MIDDLEMISS. 2019. *Thinking Remote. Inspiration for Leaders of Distributed*. London, UK: Virtual not Distant.
- PAILLÉ, Pascal. 2008. « Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel ». *European Review of Applied Psychology* 58(3): 145-53.
- PAILLÉ, Pierre, et Alex MUCCHIELLI. 2010. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris, France: Armand Colin.
- PAN KÉ SHON, Jean-Louis. 2003. « Isolement relationnel et mal-être ». <https://www.bnsp.insee.fr/ark:/12148/bc6p0701x8b/f1.pdf>.
- PARETO, Vilfredo. 1976. « L'éternel recommencement ». *Faits et théories*: 199-203.
- PEDHAZUR, Elazar J., et Liora Pedhazur SCHMELKIN. 1991. *Measurement, Design, and Analysis. An Integrated Approach*. New York, USA: Psychology Press.
- PELLEGRIN, Pierre. 2009. « Aristote ». In *Dictionnaire de l'Antiquité*, Quadrige, Paris, France: PUF, 218-21.
- PIERRE, Xavier, et Antoine BURRET. 2014a. « animateur d'espaces de coworking, un nouveau métier ? » *Entreprendre & Innover* 4(23): 20-30.
- . 2014b. « L'apport des espaces de travail collaboratif dans le domaine de l'accompagnement des entrepreneurs : l'animation de réseaux de pairs ». *Revue de l'Entrepreneuriat* (13): 51-73.
- PILLON, Thierry. 2016. « Retour sur quelques modèles d'organisation des bureaux de 1945 à aujourd'hui ». *La nouvelle revue du travail [En ligne]* (9). <http://journals.openedition.org/nrt/2860>.
- PLUYE, Pierre, et Quan Nha HONG. 2014. « Combining the power of stories and the power of numbers: mixed methods research and mixed studies reviews ». *Annual Review of Public Health* (35): 29-45.
- POSENER, Georges. 1960. *De la divinité du pharaon*. Paris, France: Imprimerie nationale.

- PRIESTLEY, Joseph. 1791. *Lettres Au Très-Honorable Edmund Burke, Au Sujet de Ses Réflexions Sur La Révolution de France*. Paris, France: Chez Garnéry.
- QUIVY, Raymond, et VAN CAMPENHOUDT. 2006. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris, France: Dunod.
- RAFFESTIN, Claude. 1980. *Pour une géographie du pouvoir*. Paris, France: Librairie techniques.
- RASOLOFO-DISTLER, Fana, et Cindy ZAWADZKI. 2011. « Proposition d'un cadre conceptuel pour les CIFRE : illustration par deux thèses soutenues en contrôle de gestion ». In Montpellier, France. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00650563>.
- REICHERS, Arnon E. 1985. « A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment ». *The Academy of Management Review* 10(3): 465-76.
- RESE, Alexandra, Cristopher Siegfried KOPPLIN, et Caren NIELEBOCK. 2020. « Factors influencing members' knowledge sharing and creative performance in coworking spaces ». *Journal of Knowledge Management* 24(9): 2327-54.
- ROBERT, Nadja. 2007. « Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence des rôles ». <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01420201/>.
- ROLFÖ, Linda Victoria. 2018. « Relocation to an activity-based flexible office – Design processes and outcomes ». *Applied Economics* 73: 141-50.
- ROSS, Dhyana Sharon, et S. VASANTHA. 2014. « A Conceptual Study on Impact of Stress on Work-life Balance ». 1(2): 61-65.
- ROSS, Peter, et Susan RESSIA. 2015. « Neither Office nor Home: Coworking as an Emerging Workplace Choice ». *Employment Relations Record* 15(1): 42-57.
- VAN ROSSENBERG, Yvonne Gerarda Theodora *et al.* 2018. « The future of workplace commitment: Key questions and directions ». *European Journal of Work and Organizational Psychology* 27(2): 153-67.
- ROUSSEL, Patrick, François DURRIEU, Éric CAMPOY, et Assâad EL AKREMI. 2002. *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*. Paris, France: Economica.
- ROYER, Isabelle, et Philippe ZARLOWSKI. 2014. « Le design de recherche ». In *Méthodes de recherche en management*, Management Sup, Paris, France: Dunod, 168-96.
- RULLER, Caroline, Marc DUMAS, et Frédérique CHÉDOTEL. 2017. « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 6(27): 3-28.
- DE SAINT-JUST, Antoine-Louis. 2004. *Œuvres complètes*. Paris, France: Gallimard.
- SCAILLEREZ, Arnaud, et Diane-Gabrielle TREMBLAY. 2016. « Les espaces de coworking : les avantages du partage ». *Gestion* 41(2): 90-92.

- SEWELL, Graham, et Laurent TASKIN. 2015. « Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework ». *Organization Studies* 36(11): 1507-29.
- SHINN, Marybeth, Stanley LEHMANN, et Nora W. WONG. 1984. « Social Interaction and Social Support ». *Journal of Social Issues* 40(4): 55-76.
- SHORTT, Harriet. 2015. « Liminality, space and the importance of ‘transitory dwelling places’ at work ». *Human Relations* 68(4): 633-58.
- SIEVERS, Burkard. 1990. « La motivation : un ersatz de signification ». In *L’individu dans l’organisation, les dimensions oubliées*, Paris, France: Les Presses de l’Université Laval-Eska, 337-61.
- SINGH, Ajay, et Bindu GUPTA. 2015. « Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity ». *Benchmarking: An International Journal* 22(6): 1192-1211.
- SOLINGER, Omar, Woody VON OLFFEN, et Robert A. ROE. 2008. « Beyond the three-component model of organizational commitment ». *The Journal of Applied Psychology* 93(1): 70-83.
- SOULIÉ, Janique, et Pierre MATHIEU. 2022. « Télétravail : le Covid a accéléré la mise en place de formules “à la carte” ». *The Conversation*. <https://theconversation.com/teletravail-le-covid-a-accelere-la-mise-en-place-de-formules-a-la-carte-174090>.
- SPINUZZI, Clay. 2012. « Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity ». *Journal of Business and Technical Communication* 26(4): 399-441.
- SUIRE, Raphaël. 2013. *Innovation, espaces de co-working et tiers-lieux : entre conformisme et créativité*. Rennes, France: Centre de recherche en économie et management.
- SUM, Ngai-Ling, et Bob JESSOP. 2013. *Towards a Cultural Political Economy: Putting Culture in its Place in Political Economy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- SUNDSTROM, Eric, R. Kring HERBERT, et David W. BROWN. 1982. « Privacy and Communication in an Open-Plan Office: A Case Study ». *Environment and Behavior* 14(3): 379-92.
- TASHAKKORI, Abbas, R. Burke JOHNSON, et Charles TEDDLIE. 2020. *Foundations of Mixed Methods Research. Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. Thousand Oaks, USA: SAGE Publications.
- TASHAKKORI, Abbas, et Charles TEDDLIE. 2010. *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Thousand Oaks, USA: SAGE.
- TASKIN, Laurent. 2003. « Les enjeux du télétravail pour l’organisation ». *Reflets et perspectives de la vie économique* 42(1): 81-94.
- . 2006. « Le télétravail en manque de régulations ». *Regards Économiques* (37). <https://hdl.handle.net/20.500.12279/728>.

- . 2010. « La déspecialisation. Enjeu de gestion ». *Revue Française de Gestion* 202(3): 61-76.
- TASKIN, Laurent, et Nathalie DELOBBE. 2002. « Conséquences de la pratique du télétravail. Vers une désocialisation ou une nouvelle forme de socialisation ? » In Louvain-la-Neuve, Belgique. https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/fr/object/boreal%3A21244/datastream/PDF_01/view.
- TASKIN, Laurent, et Annie DIETRICH. 2016. *Management humain*. Bruxelles, Belgique: De Boeck Supérieur.
- TASKIN, Laurent, et Marie SCHOTS. 2005. « Flexibilité du temps de travail et relation d'emploi ». *Économies et Sociétés* 8(26): 1471-1501.
- DE TERSSAC, Gilbert. 2012. « Autonomie et travail ». In *Dictionnaire du travail*, Dictionnaires Quadriga, Paris, France: PUF, 47-53. <https://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-00846542>.
- TESTARD, Maurice. 1992. « Saint Ambroise de Milan ». *Bulletin de l'Association Guillaume Budé* (51): 367-94.
- THÉVENAZ, Pierre. 2014. « Le bonheur selon Kant : Notes pour une intervention au colloque de Royaumont 1949 ». *Revue de Théologie et de Philosophie* 146(3/4): 341-44.
- THEVIOT, Anaïs. 2021. « Confinement et entretien à distance : quels enjeux méthodologiques ? » *Terminal [En ligne]* (129). <http://journals.openedition.org/terminal/7193>.
- TIXIER, Céline. 2011. *Repensez votre espace de travail ! L'aménagement comme outil de management*. Paris, France: Ellipses.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle. 2012. « Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks ». *International Journal of Work Innovation* 1(1): 100-113.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle, Catherine CHEVRIER, et Martine DI LORETO. 2006. « Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ? » *Revue Interventions économiques [Online]* (34). <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/>.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle, et Elmoustapha NAJEM. 2010. « Le travail à domicile au Canada : qui le pratique et pourquoi ? » *Gestion* 35(1): 108-17.
- TRUPIA, Dilara Vanessa. 2016. « Produire un espace hybride de coopération. Une enquête ethnographique sur La Cantine ». *Réseaux* 2(196): 111-45.
- TURNER, John C., et Rina S. ONORATO. 1999. « Social identity, personality, and the self-concept: A self-categorizing perspective. » In *The psychology of the social self*, Mahwah, USA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 11-46.
- VALENDUC, Gérard, et Patricia VENDRAMIN. 2001. « Les métamorphoses du télétravail ». *La Lettre EMERIT* 27(décembre-janvier): 1-8.

- VANDENBERGHE, Christian, Kathleen BENTEIN, et Florence STINGLHAMBER. 2004. « Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes ». *Journal of Vocational Behavior* 64(1): 47-71.
- VANDEVELDE-ROUGALE, Agnès, et Pascal FUGIER. 2014. « Discours Managérial ». In *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris, France: Seuil, 210-11.
- VARTAINEN, Matti, et Ursula HYRKKÄNEN. « Requirements of Working in Multiple Places: Imbedded Spaces of Mobile Employees ». https://www.academia.edu/2177014/Requirements_of_Working_in_Multiple_Places_Imbedded_Spaces_of_Mobile_Employees.
- VAYRE, Émilie. 2019. « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social ». *Le Travail Humain* 82(1): 1-39.
- VERCAMBRE-JACQUOT, Marie-Noël, et Sofia TEMAM. 2019. « Contre le burn-out, reprenez donc un peu de lien social ! » *The Conversation*. <https://theconversation.com/contre-le-burn-out-reprenez-donc-un-peu-de-lien-social-116075>.
- VISCHER, Jacqueline. 2008. « Towards an Environmental Psychology of Workspace: How People are Affected by Environments for Work ». *Architectural Science Review* 51(2): 97-108.
- VISWESVARAN, Chockalingam, Juan I. SANCHEZ, et Jeffrey FISHER. 1999. « The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis ». *Journal of Vocational Behavior* 54(2): 314-34.
- VAN DER VOORDT, Theo J. M. 2004. « Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces ». *Journal of Corporate Real Estate* 6(2): 133-48.
- VOYER, Philippe, et Richard BOYER. 2001. « Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative ». *Santé Mentale au Québec* 26(1): 274-96.
- DE VRIES, Reinout E., Angélique BAKKER-PIEPER, et Wyneke OOSTENVELD. 2010. « Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes ». *Journal of Business and Psychology* 25(3): 367-80.
- WALTON, Janet B., Vicki L. PLANO CLARK, Lori A. FOOTE, et Carla C. JOHNSON. 2020. « Navigating Intersecting Roads in a Mixed Methods Case Study: A Dissertation Journey ». *Journal of Mixed Methods Research* 14(4): 436-55.
- WANG, Wendy, Leslie ALBERT, et Qin SUN. 2020. « Employee isolation and telecommuter organizational commitment ». *Employee Relations: The international Journal* 42(3): 609-25.
- WARR, Peter. 1990. « The measurement of well-being and other aspects of mental health ». *Journal of Occupational Psychology* 63(3): 192-210.
- WÉBER, Édouard-Henri. 1994. « Le Bonheur dès à présent, fondement de l'éthique selon Thomas d'Aquin ». *Revue des Sciences philosophiques et théologiques* 78(3): 389-413.

- WELLS, Meredith M. 2000. « Office clutter or meaningful personal displays: The role of office personalization in employee and organizational well-being ». *Journal of Environmental Psychology* 20(3): 239-55.
- WOJCAK, Emil, Lubica BAJZIKOVA, Helena SAJGALIKOVA, et Michaela POLAKOVA. 2016. « How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework ». *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 229: 33-41.
- ZARIFIAN, Philippe. 2004. « Travailler, le risque de se perdre ». In *Travailler, une expérience quotidienne à risque ?*, Toulouse, France: Octares, 3-16.
- ZAWIEJA, Philippe. 2014. « S'isoler pour collaborer ». *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines* (35): 34-36.

TABLE DES ANNEXES

<i>Annexe 1 : Guide d'entretien.....</i>	<i>257</i>
<i>Annexe 2 : Échelles de mesures utilisées</i>	<i>258</i>
<i>Annexe 3 : Combinaison des espaces d'après les résultats obtenus</i>	<i>260</i>

Annexe 1 : Guide d'entretien

1. Pouvez-vous d'abord de parler de vous, de votre parcours et de votre fonction actuelle ?
2. Pouvez-vous à présent me décrire vos différents lieux de travail ?
3. Qu'est-ce que chacun de ces espaces de travail vous apporte et vous coûte (avantages/inconvénients)
4. Pourquoi travaillez-vous depuis ces différents lieux, quelles sont les raisons et les intérêts de ce « mix » des espaces de travail ? (choix, politique d'entreprise, nécessité de la fonction, préférences personnelles, en fonction du travail à réaliser, des impératifs privés...)
5. Comment caractériseriez-vous votre « rapport au travail », c'est-à-dire le lien que vous avez avec votre entreprise, vos collègues, votre manager, votre travail ?
6. Comment parvenez-vous à personnaliser votre espace de travail ? À vous approprier l'espace ? À avoir une proximité, une identité au travail ?
7. Votre multilocalisation, le fait que vous travaillez depuis différents lieux de travail, a-t-elle un effet sur ce rapport au travail ? Lequel, à quel niveau, pourquoi, est-ce bénéfique ou pas ?
8. Quel effet ce partage des espaces de travail pourrait-il avoir sur le rapport au travail (plus généralement, ou constaté chez des collègues) ?
9. Nous arrivons au terme de l'entretien et des questions que je souhaitais vous poser. Pensez-vous que nous ayons fait le tour de la question ? Avez-vous un élément à rajouter ?

Annexe 2 : Échelles de mesures utilisées

Échelle de DAGENAIS-DESMARAIS et SAVOIE (2012), 25 items :

En considérant votre travail, veuillez indiquer à quel point vous êtes en accord avec chaque énoncé :

1. J'apprécie les gens avec qui je travaille.
2. Je trouve mon travail excitant.
3. Je sais que je suis capable de faire mon travail.
4. Je sens que mon travail est reconnu.
5. J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail.
6. Je trouve agréable de travailler avec les gens de mon travail.
7. J'aime mon travail.
8. J'ai confiance en moi dans mon travail.
9. Je sens que mes efforts au travail sont appréciés.
10. Je me soucie du bon fonctionnement de mon organisation.
11. Je m'entends bien avec les gens à mon travail.
12. Je suis fier de l'emploi que j'occupe.
13. Je me sens efficace et compétent dans mon travail.
14. Je sais que les gens croient aux projets sur lesquels je travaille.
15. J'aime relever des défis dans mon travail.
16. J'ai une relation de confiance avec les gens de mon travail.
17. Je trouve un sens à mon travail.
18. J'ai le sentiment de savoir quoi faire dans mon travail.
19. J'ai l'impression que les gens avec qui je travaille reconnaissent ma compétence.
20. Je désire contribuer à l'atteinte des objectifs de mon organisation.
21. Je me sens accepté comme je suis par les gens avec qui je travaille.
22. J'ai un grand sentiment d'accomplissement au travail.
23. Je connais ma valeur comme travailleur.
24. Je sens que je suis un membre à part entière de mon organisation.
25. J'ai envie de m'impliquer dans mon organisation au-delà de ma charge de travail.

Échelle de ELLEMERS, DE GILDER, et VAN DEN HEUVEL (1998), 7 items :

Concernant votre équipe de travail actuelle, diriez-vous :

1. Je suis prêt à assumer des tâches supplémentaires si cela profite à mon équipe de travail.
2. Je me sens comme chez moi quand je suis parmi mes collègues de travail.
3. Je fais tout mon possible pour que l'atmosphère soit bonne dans mon équipe de travail.
4. Au travail, je me laisse guider par les objectifs de mon équipe.
5. Quand une activité extraprofessionnelle est proposée dans mon équipe, je participe généralement à son organisation.
6. Cette équipe de travail est chère à mon cœur.
7. Le succès de mon équipe de travail est important pour moi.

Échelle KUT de H. J. KLEIN *et al.* (2014), 4 items :

Concernant votre supérieur hiérarchique :

1. Dans quelle mesure êtes-vous impliqué envers votre supérieur ?
2. Dans quelle mesure vous souciez-vous de lui ou d'elle ?
3. Dans quelle mesure êtes-vous dédié à votre supérieur ?
4. Dans quelle mesure avez-vous choisi de vous engager envers votre supérieur ?

Annexe 3 : Combinaison des espaces d'après les résultats obtenus

Combinaison des espaces de travail	
Bureau partagé	60
Bureau partagé, Domicile	60
Bureau individuel, Domicile	54
<i>Open space</i> , Domicile	52
Bureau individuel	38
Bureau individuel, Bureau partagé, Domicile	30
<i>Open space</i>	29
Bureau individuel, Bureau partagé	25
Domicile	21
Tiers-lieu	16
Bureau partagé, <i>Open space</i> , Domicile	14
Bureau partagé, <i>Open space</i>	13
Bureau partagé, Tiers-lieu	12
Bureau individuel, <i>Open space</i> , Domicile	12
Bureau partagé, Domicile, Tiers-lieu	11
Bureau individuel, <i>Open space</i>	7
Bureau individuel, Domicile, Tiers-lieu	7
Bureau individuel, Bureau partagé, <i>Open space</i> , Domicile	6
Bureau individuel, Bureau partagé, <i>Open space</i>	4
<i>Open space</i> , Domicile, Tiers-lieu	4
Domicile, Tiers-lieu	4
Bureau individuel, Espace de <i>coworking</i>	4
Bureau individuel, Bureau partagé, <i>Open space</i> , Domicile, Espace de <i>coworking</i>	3
Domicile, Espace de <i>coworking</i> , Tiers-lieu	3
Bureau partagé, <i>Open space</i> , Tiers-lieu	3
<i>Open space</i> , Domicile, Espace de <i>coworking</i>	3
Bureau individuel, Bureau partagé, Espace de <i>coworking</i>	2
Bureau individuel, Bureau partagé, <i>Open space</i> , Domicile, Tiers-lieu	2
Bureau individuel, Tiers-lieu	2
Bureau partagé, Domicile, Espace de <i>coworking</i>	2

Bureau partagé, Domicile, Espace de <i>coworking</i> , Tiers-lieu	2
<i>Open space</i> , Espace de <i>coworking</i>	2
Bureau partagé, <i>Open space</i> , Domicile, Espace de <i>coworking</i>	2
Domicile, Espace de <i>coworking</i>	2
Bureau partagé, <i>Open space</i> , Domicile, Espace de <i>coworking</i> , Tiers-lieu	2
Bureau individuel, Bureau partagé, Domicile, Tiers-lieu	1
Bureau individuel, Domicile, Espace de <i>coworking</i> , Tiers-lieu	1
Bureau individuel, Domicile, Espace de <i>coworking</i>	1
Bureau individuel, <i>Open space</i> , Domicile, Espace de <i>coworking</i>	1
Bureau individuel, Bureau partagé, <i>Open space</i> , Domicile, Espace de <i>coworking</i> , Tiers-lieu	1
Bureau individuel, Bureau partagé, Domicile, Espace de <i>coworking</i>	1
Bureau partagé, Espace de <i>coworking</i>	1
Bureau partagé, Espace de <i>coworking</i> , Tiers-lieu	1
Bureau partagé, <i>Open space</i> , Espace de <i>coworking</i>	1
Espace de <i>coworking</i>	1
<i>Open space</i> , Domicile, Espace de <i>coworking</i> , Tiers-lieu	1

Résumé

Historiquement situé au sein des locaux de l'entreprise, le « bureau » est devenu collectif, partagé, puis portable en s'ancrant notamment au domicile des salariés dans le cadre du développement du télétravail ou dans d'autres lieux de passage comme les espaces de *coworking* ou les tiers-lieux. Les chercheurs ont permis de mettre en évidence des effets et des caractéristiques associés à ces espaces lorsqu'ils sont considérés de manière isolée. Il s'est avéré que certains de ces effets pouvaient également s'exprimer lorsque les espaces étaient distribués. L'enjeu pour cette recherche est de montrer quels effets se voient être modifiés dans la distribution des espaces : les entretiens ont ainsi mis en lumière le bien-être au travail et l'implication au travail des salariés envers leurs collègues ou leur supérieur. La seconde partie méthodologique permet à cette recherche d'approfondir ces enseignements et voir quelles sont les combinaisons permettant d'observer des variations dans les niveaux de bien-être et d'implication des individus, et notamment celles pouvant améliorer ces différents indicateurs.

Mots-clefs - Distribution des espaces, espaces de travail, bien-être au travail, implication au travail, bureau, travail hybride.

Abstract

Historically located on the premises of the company, the «office» became collective, shared, then portable, This is particularly true in the home of employees in the context of the development of telework or in other places of passage such as coworking spaces or third places. The researchers highlighted the effects and characteristics associated with these spaces when considered in isolation. It turned out that some of these effects could also be expressed when the spaces were distributed. The challenge of this research is to show what effects are being modified in the distribution of spaces: the interviews thus shed light on the well-being at work and the commitment of employees at work towards their colleagues or their supervisor. The second methodological part allows this research to deepen these teachings and to see what the combinations are allowing to observe variations in the levels of well-being and commitment of individuals, and particularly those that could improve these various indicators.

Keywords – Distribution of spaces, workspaces, well-being at work, commitment at work, office, hybrid work.